

Job Shadowing

ЛУЧШЕ
ОДИН РАЗ
УВИДЕТЬ

Ключевой канал восприятия информации человеком — визуальный. Оказывается, если понаблюдать за тем, как опытный коллега выполняет свою работу, то можно получить много полезной информации. Job Shadowing («рабочая тень») — популярный за рубежом метод обучения персонала. А еще он используется в адаптации персонала, управлении талантами и карьерой, в развитии лидерства и даже эмоционального интеллекта.



ЦЕЛЫЙ ДЕНЬ ХОДИТ
ЗА МНОЙ КАК ТЕНЬ.
ЭТО НОВЫЙ СТУДЕНТ
ПО ПРОГРАММЕ
JOB SHADOW DAYS?



JOB SHADOW DAYS —
ВЫБОР БУДУЩЕЙ ПРОФЕССИИ 102

Катерина СЫРОЕЖКИНА

«Идея проведения Job Shadow Days возникла в ходе дискуссии на одном из мероприятий АЕБ, посвященном существующим в компаниях HR-практикам. Job Shadowing широко используется в Западной Европе и США, и нам пришла идея выступить организаторами такой инициативы в Беларуси».



ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБНОСТИ
СТУДЕНТОВ 105

Виктория ГУСЕВА

Содержание



«ТЕНЬ», ИЛИ «НАШ МОЛЧАЛИВЫЙ
КОЛЛЕГА» 107

Юлия КУРИЛОВА

«Невозможность задать вопрос, считал Пифагор, учит наблюдательности и полному принятию информации. Год — достаточное время, чтобы ученик во-брал все доступные знания».



ОБУЧЕНИЕ МЕТОДОМ ПОГРУЖЕНИЯ 110

Инесса ПОЛТОРАН

«ЭТО ЖИЗНЕННАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ...» 113

Юрий КИСЕЛЬ
Екатерина МЯГКАЯ
Анастасия КОПТЬ





ЧУВСТВО ЛОКТЯ

116

Галина ПОГОДИНА



«НАСТАВНИКОВ — БОЛЕЕ
ВЫСОКИЙ СТАТУС В КОМПАНИИ...»

120

Александр МАЛАФЕЕВ



«НАДО СПУСТИТЬСЯ С НЕБЕС...»

122

Алена КОЦУР



ЧТО ТАКОЕ JOB SHADOWING
И КАК ЭТО РАБОТАЕТ?

125

Евгений МАМОНОВ



HR-Ы О JOB SHADOWING

130

«ЖИВОЙ» ЭЙЧАР

132

Кристина ШОСТИК



«КЛЮЧ — В ОБЩЕНИИ»

134

Александр ШАЛАЙКО



«... это самый лучший способ обучения, тренинг не только для «тени», но и для менеджера, для его развития, потому что он выступает как пример и сам хочет быть лучше, так как боится ударить в грязь лицом».

«Профессионалом можно считать себя лишь тогда, когда у тебя появляются ученики. Это как теория подкрепленная практикой».



Job Shadowing: **СОВЕТЫ ДЛЯ «ТЕНИ»**

Для начала задумайтесь над тем, что вас интересует и на какой работе это можно реализовать. Не заморачивайтесь по поводу того, что, примерив роль «тени», вы взяли на себя обязательство и уже ничего не изменить. Job Shadowing предназначен как раз для того, чтобы попробовать и отказываться, если работа вас разочаровала.

**Определите
сферу
интереса**



Не становитесь «тенью», если у вас нет представления о работе. Задача ментора — показать вам типичный рабочий день, а не углубляться в детали. Представление о работе получают, когда знают матчасть.

**Проведите
свое
исследование**



Как только вы примерили на себя образ «тени», не забудьте расспросить профессионала, как он пришел в профессию, что ему нравится и не нравится в работе. Это шанс получить информацию из первых рук, так что не бойтесь задавать много вопросов. Это важно, если профессия начинает вас «цеплять» и вы чувствуете, что хотите в ней совершенствоваться.

**Задавайте
вопросы**

Как стать «ТЕНЬЮ»

Наблюдение за тем, как профессионал выполняет работу, — верный способ узнать о профессии. Это поможет вам увидеть истинную картину и сделать правильный выбор. Стать на время «тенью» еще никому не мешало.



Будьте полезным

Если профессионал помогает вам, то почему бы и вам не помочь ему? Если вы способны выполнить задачу самостоятельно — предложите помощь. Пусть профессионал знает, что вы амбициозны и готовы выполнять задания во время стажировки.



Проявляйте понимание

В компании, где вы проходите стажировку, действует коммерческая тайна, и профессионал не может поделиться с вами определенной информацией. Отнеситесь с пониманием к этому вопросу и не проявляйте рвение там, где этого не стоит делать.





Job Shadow Days —

ВЫБОР БУДУЩЕЙ ПРОФЕССИИ

О Job Shadowing мы неоднократно вспоминали в журнале, но как отдельную тему для глубокого обсуждения никогда не брали, в первую очередь из-за того, что нам не попадалось достаточное количество примеров из отечественной практики. Летом мы познакомились с Ассоциацией Европейского Бизнеса (АЕБ) и узнали, что за последний год под их эгидой были проведены Job Shadow Days. Подобные мероприятия не новость для цивилизованных стран, и мы очень обрадовались, что они теперь проходят и в нашей стране, так что в этом смысле мы тоже стали чуть-чуть цивилизованнее. Об инициативе мы поговорили с ведущим специалистом по международному сотрудничеству АЕБ Катериной СЫРОЕЖКИНОЙ.

102

«Секреты управления персоналом»: Поскольку АЕБ впервые участвует в нашем журнале, можете рассказать об Ассоциации — как она возникла, кто является членом, чем занимается и так далее?

Катерина Сыроежкина: Ассоциация Европейского Бизнеса (АЕБ) — это некоммерческое негосударственное объединение ведущих европейских и белорусских компаний, осуществляющих или планирующих свою деятельность в Беларуси. Основной целью деятельности АЕБ является повышение конкурентоспособности Беларуси посредством развития сотрудничества международного и национального бизнеса. Основными направлениями деятельности Ассоциации являются

сотрудничество с государственными органами, услуги для бизнеса и обучающие мероприятия, международное сотрудничество, развитие сети контактов, корпоративная социальная ответственность.

«СУПер»: Главной темой майского номера журнала была «Корпоративная социальная ответственность». Узнав, что под эгидой АЕБ проходили Job Shadow Days, мы решили сделать хедлайном очередного номера Job Shadowing. Как возникла эта инициатива и почему это КСО-инициатива, ну и давайте тогда раскроем понятие Job Shadowing?

К.С.: В дословном переводе Job Shadowing означает «следование,

тенью». В случае инициативы АЕБ — это способ ознакомления с профессией посредством сопровождения студента опытным сотрудником (ментором) в реальной рабочей обстановке в течение стандартного рабочего дня. Обучающийся имеет



при этом возможность общаться не только с сотрудником, «тенью» которого он является, но и с другими специалистами, а также получать информацию об особенностях той или иной должности.

Идея проведения Job Shadow Days возникла в ходе дискуссии на одном из мероприятий АЕБ, посвященном существующим в компаниях HR-практикам. Job Shadowing широко используется в Западной Европе и США, и нам пришла идея выступить организаторами такой инициативы в Беларуси. АЕБ состоит в Локальной сети Глобального Договора ООН в Беларуси и совместно с компаниями-членами и партнерами Ассоциации проводит как Job Shadow Days, так и другие КСО-мероприятия. В частности, Job Shadow Days является частью внутренней корпоративной социальной ответственности, поскольку направлена на потенциальных/будущих сотрудников компаний-участниц.

«СУПер»: Для членов АЕБ из числа иностранных представительств Job Shadowing вполне знакомое словосочетание (есть опыт), и, наверное, многие отреагировали с оптимизмом поучаствовать в инициативе?

Job Shadowing был разработан в США как программа обучения студентов, которая должна была помочь им в подготовке к выбранной профессии. В Бостоне в 1996 г. был впервые проведен Job Shadow Day (день на работе). В течение этого дня студенты взаимодействовали с опытными специалистами компании, за которыми были закреплены, и наблюдали за их работой непосредственно на рабочем месте. В 1997 г. была сформирована National Job Shadow Coalition, и данная форма обучения стала распространяться по всей стране и миру.



Катерина СЫРОЕЖКИНА

К.С.: Да. В большинстве своем членами АЕБ являются компании с иностранным капиталом и представительства иностранных компаний, которым не понаслышке известно о Job Shadowing. В отдельных компаниях менторами выступают 2–3 сотрудника, каждый из которых уделяет студентам от 1 до 3 рабочих дней. Примечательно и то, что 3–4 сотрудника Ассоциации также каждый раз выступают в роли менторов.

«СУПер»: Расскажите, как вообще все было организовано в рамках Job Shadow Days, как компании отбирали студентов.

К.С.: Ассоциация Европейского Бизнеса — инициатор и главный организатор Job Shadow Days. Как правило, инициатива анонсируется АЕБ за месяц до проведения Job Shadow Days. Сначала формируется список заинтересованных компаний и менторов, специалистов частных компаний (от линейных сотрудников до топ-менеджеров) в сфере маркетинга, юриспруденции, GR, HR, экономики/финансов, дизайна, архитектуры, пиара, связей с общественностью, а также сотрудников Ассоциации, работающих в аналогичных направлениях. Затем анонсируется кон-

курс среди студентов 3–5 курсов белорусских вузов релевантных специальностей. На одно место в среднем подаются заявки 3 кандидата. Первоначальный отбор осуществляется сотрудниками Ассоциации на основании присланных студентами резюме, а уже из 2 лучших кандидатов ментор/компания выбирает одного счастливчика на свое усмотрение. Хотя были и случаи, когда резюме кандидатов, прошедших первоначальный отбор, настолько впечатляло будущих менторов, что отказать любому из них было невозможно, и оба студента могли провести 1–2 дня в компании.

«СУПер»: В чем, на ваш взгляд, уникальность Job Shadow Days?

К.С.: Уникальность инициативы заключается в том, что студенты имеют возможность увидеть актуальное применение того, что они изучают, и «протестировать» свой

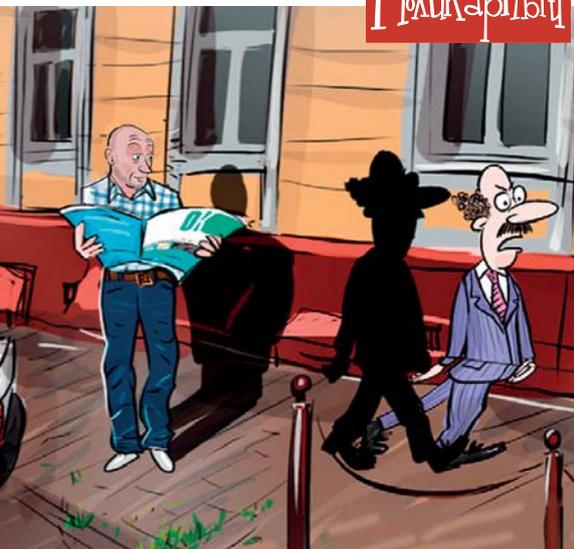
интерес к выбранной профессии/ сфере деятельности, а также впоследствии скорректировать намеченный академический план (выбор опциональных предметов, тем курсовых и/или дипломных работ, учебных и преддипломных практик для целенаправленной подготовки к определенной профессиональной деятельности).

Компаниям в свою очередь интересно познакомить потенциальных/будущих сотрудников со своим брендом и философией, профессиональными возможностями внутри той или иной структуры. Для менторов это хорошая возможность вспомнить, почему они выбрали свою профессию, ведь в суете рабочих будней мы порой теряем смысл и запал первых лет профессиональной деятельности.

«СУПер»: На ваш взгляд, учебные заведения, студенты которых принимали непосредственное участие в Job Shadow Days, могут для себя извлечь какую-то пользу? Они проявили интерес? Полагаем, это хорошая возможность для вуза быть ближе к реальности и корректировать программы обучения.

104

Полкарпыч



БЕЗ СЛОВ



КАК ОБЫЧНО РАБОТАЕТ JOB SHADOWING?

Сначала студенты определяют для себя область деятельности, в которой им было бы интересно работать. Затем вуз знакомит их с работодателем из этой области и выделяет от трех и более часов в течение дня на Job Shadowing. Так называемая «работа в поле» добавляется к обычному учебному расписанию. Студенты должны соблюдать правила безопасности компании. Они не имеют права работать самостоятельно и могут только наблюдать за работой.

К.С.: Учитывая присоединение Беларуси к Болонской системе обучения, вузы должны скорректировать свои программы в соответствии с запросами бизнеса и, что еще сложнее, скоррелировать их с программами европейских университетов.

Инициатива Job Shadow Days является хорошим примером того, как компании и университеты могут легко и просто начать взаимодействие, в результате которого можно быстро принимать решения по корректировке программ. Мы показали, что для этого не везде и не всегда нужны долгосрочная практика студентов и однообразные отчеты. Для этого нужны 1–2 дня взаимодействия по-настоящему заинтересованных профессионалов и амбициозных

трудолюбивых студентов. После чего у вузов появятся ответы на вопрос «Как мы должны скорректировать программу обучения дизайнеров, маркетологов, финансистов?».

По опыту проведения Job Shadow Days осенью 2014 года и весной 2015 года активный интерес скорее проявляют сами студенты, а также неформальные студенческие движения и ассоциации. Однако мы надеемся, что распространение информации приведет к подключению вузов к нашей идее и извлечению пользы из нее. В университетах есть свои инициативы по профессиональному ориентированию студентов, к примеру ярмарки карьеры. И это огромное подспорье для студентов, но на ярмарке мы «торгуем» результатом и «покупаем» результат обучения по имеющимся программам. В то время как в ходе Job Shadow Days еще в середине обучения студенты приходят к пониманию, как повысить свою конкурентоспособность на рынке труда, а университеты в свою очередь могут вовремя адаптировать программы к практике.

«СУПер»: Итак, Job Shadow Days прошли два раза. Какой можно подвести итог, чего удалось достичь всем заинтересованным сторонам, какие получены бенефиты? Кстати, насколько мы понимаем, эта инициатива не одноразовая?

К.С.: Job Shadow Days проводятся дважды в год (весной и осенью). Это долгосрочный системный проект, и, помимо непосредственно Job Shadowing, мы также в партнерстве с другими организациями проводим обучающие мероприятия для студентов (тренинги по выбору профессии и поиску бизнес-идей для открытия собственного дела). В этом году Job Shadow Days пройдут не только в Минске, но и в Бресте. ■



ОРИЕНТАЦИЯ

на потребности студентов



В рамках майских Job Shadow Days 2015 Ассоциация Европейского Бизнеса в сотрудничестве с компанией Business Tools организовала два мастер-класса на темы «Как найти свою бизнес-идею?» и «Как найти работу своей мечты?». Проводила их Виктория ГУСЕВА, коуч, бизнес-тренер компании Business Tools.

105

«Секреты управления персоналом»: Виктория, как компания Business Tools оказалась участницей КСО-инициативы Ассоциации Европейского Бизнеса Job Shadow Days?

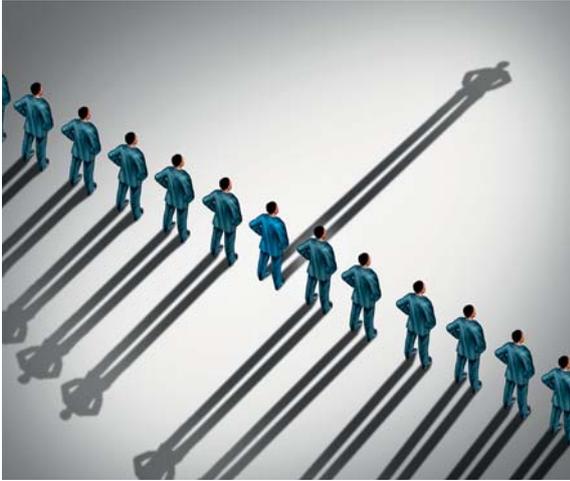
Виктория Гусева: Мы полны идей, амбициозны, стремимся к развитию и получению нового опыта. Всем тем, что мы знаем и умеем сами, мы с удовольствием делимся с другими. Поэтому, когда стало известно о наборе нового состава участников для Job Shadow Days, мы сразу же связались с представителями Ассоциации и предложили внести свой вклад.

«СУПер»: Насколько нам известно, ваша компания провела мастер-классы. Каковы были темы и как это коррелировало с Job Shadow Days?

В.Г.: Темы мастер-классов мы выбрали, ориентируясь на потребности студентов выпускных курсов: «Как найти работу мечты?» и «Как создать бизнес-идею?»

Большинство студентов не могут с полной уверенностью ответить, в какой профессиональной области они хотят работать и развиваться. Вопрос создания собственного бизнеса кажется привлекательным, но в то же время и пугающим. На мой взгляд, к выбору профессии или бизнес-идеи стоит подходить осознанно. Чтобы найти работу, недостаточно составить качественное резюме (что само по себе непросто) и разместить на сайте. Важно определиться именно с профессией. Аналогично с созданием бизнеса. Зарегистрировать ИП и одолжить у знакомых денег еще не значит создать бизнес, который принесет прибыль. В его основе должна лежать уникальная бизнес-идея.

Поэтому мастер-классы были посвящены вопросам выбора профессии, технологии создания резюме и поиска работы, прохождения собеседования и создания уникальной бизнес-идеи. Каждый участник мог на семинаре задуматься: искать работу или заняться своим делом. Затем, взвесив «за» и «против», принять решение.



Такие решения не принимаются за два часа. Поэтому студентам предоставили возможность в рамках Job Shadow Days посмотреть, как функционируют предприятия изнутри, что представляет собой та или иная профессия и что означает «управление организацией».

«СУПер»: Как вам показались студенты, чем они интересовались?

В.Г.: Студентов интересовали в первую очередь профессиональное развитие и хороший заработок. Поэтому многие обсуждаемые вопросы касались тенденций рынка труда, наиболее перспективных профессий и сфер деятельности с высоким уровнем оплаты труда. Востребованными оказались ответы и на такие вопросы: «Как попасть на работу в престижные компании?», «По каким критериям оценивают работодатели молодых специалистов?», «Какие знания и навыки нужны для того, чтобы попасть на перспективные и высокооплачиваемые в будущем должности?» и так далее. На все эти вопросы участники получили ответы в ходе мастер-класса и наверняка сделали для себя определенные выводы.

Вопрос «Как начать собственный бизнес?» также волнует многих студентов, но решиться на создание своего дела могут не все. Это естественно, потому что бизнес — всегда риск. И чем больше информации получают студенты сейчас, тем больше у них понимания данных процессов и выше уровень готовности рискнуть. Некоторые студенты уже в университете понимают, что работать будут на себя, и решение это является осознанным и зрелым. Таких ребят в большей степени интересуют вопросы «Какое направление бизнеса выбрать?», «Что будет приносить прибыль

в будущем?». Конечно, всех вопросов даже двухчасовой мастер-класс не решил. Но первые плоды точно есть — буквально через месяц один из участников провел маркетинговый анализ в одном из регионов и запустил процесс открытия магазина по продаже мясoproдуктов в одном из небольших городов Беларуси.

«СУПер»: Как вы относитесь к подобной инициативе и в целом к технологии Job Shadowing? На Западе этот метод используется не только для профориентации, но и для адаптации, обучения и даже развития лидерства. Есть ли в этом смысле перспективы для Job Shadowing в нашем бизнесе?

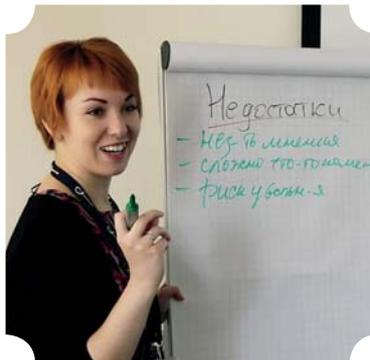
В.Г.: Инициативы, подобные Job Shadow Days, действительно нужны нашей стране. Такие мероприятия, по моему мнению, необходимо проводить во всех вузах страны уже с первого курса. Так студенты с самых первых дней смогут определиться, в какой сфере хотят работать. И уже на основании этого сделают упор на получение тех знаний и навыков, которые им понадобятся в будущем.

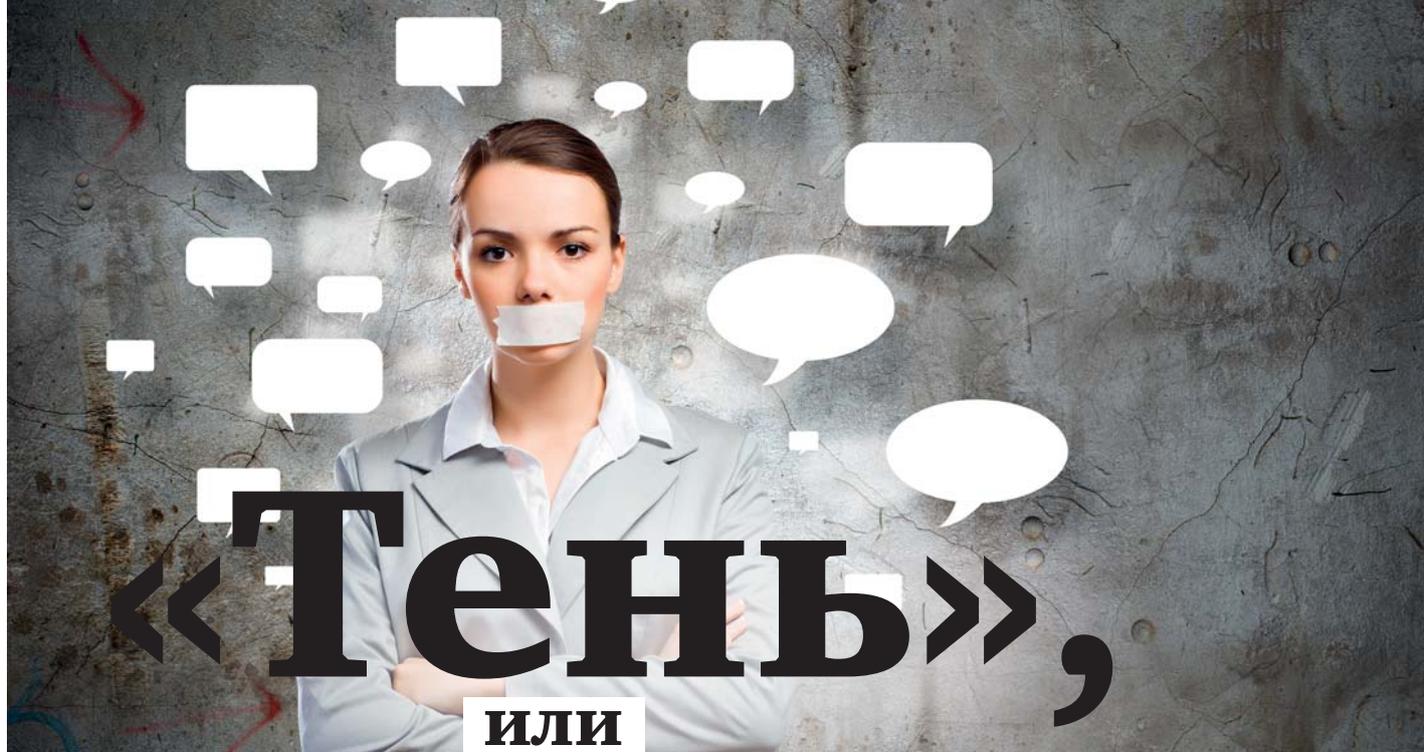
Для бизнеса участие в подобных инициативах — это прекрасная возможность сформировать достойный кадровый резерв. Работая со студентами уже с первых курсов, компании могут отбирать людей с высоким потенциалом для развития, всячески содействовать им в этом, мотивировать работать именно в своей компании. Многие крупные белорусские компании активно сотрудничают с вузами

и реализуют различные мероприятия для учащихся. И я убеждена, что со временем круг таких компаний будет только расширяться.

Если говорить о технологии Job Shadowing как об инструменте обучения и развития, то она давно зарекомендовала себя на Западе. Многие крупные белорусские компании активно используют ее при работе с управленческим кадровым резервом, а также как способ профессиональной адаптации. Преимущества такой технологии: отсутствие финансовых вложений, наблюдение за непосредственно выполняемой работой, возможность увидеть реальную работу со всеми преимуществами и недостатками профессии и должности.

Наблюдение за выполняемой работой является отличным способом получения информации и формирования определенных выводов. Как способ развития персонала Shadowing обязательно должен реализовываться в совокупности со способами, обеспечивающими практическое применение полученных знаний, и получением обратной связи от наставника. ■





«ТЕНЬ», ИЛИ «Наш молчаливый коллега»

Юлия КУРИЛОВА,
директор по персоналу компании МФИ СОФТ



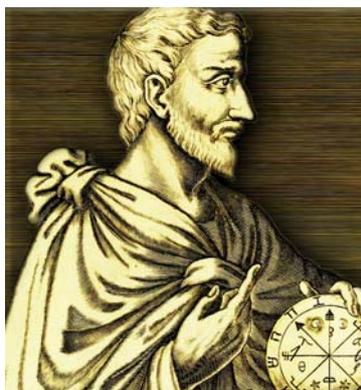
JOB SHADOWING ПО-ПИФАГОРЕЙСКИ

Давайте обратимся к истории и вспомним Пифагора Самосского — древнегреческого философа, математика, создателя религиозно-философской школы пифагорейцев. Учеников в свою школу он отбирал самостоятельно. В первый год обучения ученик должен был молчать, слушать и выполнять поручения учителей. Если ученик оказывался неспособным придерживаться этих правил, то он отчислялся. Невозможность задать вопрос, считал Пифагор, учит наблюдательности и полному принятию информации. Год — достаточное время, чтобы ученик подобрал все доступные знания. Не могу сказать, что Job

Shadowing полностью копирует пифагорейский метод, но в целом принципы те же.

ПРИМЕНЕНИЕ В КОМПАНИИ

Мы применяем Job Shadowing в следующих случаях. *Обучаем сотрудника без опыта работы — студента или молодого специалиста.* В этом случае происходит



ПИФАГОР

одностороннее общение и новичок воспринимает 100 % информации с целью запоминания. Такому сотруднику пока не с чем сравнивать использование той или иной технологии в работе, и он руководствуется только теорией, которую

получил в учебном заведении. В компании действует программа менторского сопровождения. Новичку назначается ментор, который проводит его профессиональную адаптацию. Сотрудников без опыта работы мы принимаем чаще на производство — тестирование или разработку. Job Shadowing в чистом виде — это когда новичок следит за работой назначенного профессионала-ментора. Ментор на примере своих рабочих задач показывает, как работает профессиональная инфраструктура — внутренние корпоративные программы, в которых отражается результат труда. Когда новичок разберется с этим, ментор переходит непосредственно к рабочим задачам — показывает особенности продукта.

Обучение (адаптация) профессионала с опытом работы. В этом случае Job Shadowing становится двухсторонним. Более того, например, инженер-программист может поделиться с ментором своим опытом (навыком написания кода). Процесс превращается в полноценный обмен опытом. Это возможность увидеть и оценить собственную работу незамысленным взглядом, наложить экспертизу

стороннего профессионала на свою работу. У нас была дискуссия — стоит ли оплачивать кураторство, например, ведущих инженеров. Мы рассуждали следующим образом. Принимая высокооплачиваемого специалиста, мы рассчитываем на

минимальный срок адаптации и на полноценное использование новой «светлой головы» сразу же по приему. Руководители отстаивали интересы менторов — им приходится интегрировать нового профессионала со своими взглядами

в наш производственный процесс, и это тоже затрачивает время ментора, т.к. идет не просто обучение, а обсуждение двух равноценных специалистов. Сейчас вопрос оплаты ментора в таких случаях решается индивидуально.

Обучение профессионала процедурам, принятым в компании. Я бы выделила его в отдельное направление — как Job Shadowing службы технической поддержки. С одной стороны, мы нанимаем профессионалов своего дела, а с другой — они должны точно соответствовать стандартам нашей работы. И здесь новичок является именно «тенью» опытного сотрудника. По итогам решения конкретного кейса идет обсуждение — почему было выбрано именно это решение, в чем специфика ситуации клиента, какие «подводные камни» знает ментор и не видит новичок. Почему так важен именно Job Shadowing для техподдержки? Потому что цена ошибки достаточно велика — на кону исполнение договорных обязательств сопровождаемого клиента. Если ошибку в разработке продукта могут заметить и исправить внутри компании, то в техподдержке идет непосредственное общение с клиентом, и должна быть гарантия исполнения договора на обслуживание с заданным качеством и в установленные сроки. Если говорить о сроках, то адаптация и обучение соответствуют стандартному испытательному сроку три месяца. А если мы готовим посменных специалистов, которые останутся один на один с обращениями клиентов во вне рабочее время, то Job Shadowing может продлиться до полугода, чтобы была готовность к любой внештатной ситуации.

Кстати, говорят, что Cyber Shadowing изобрели индийские компании по оффшорному программированию. Они использовали возможности удаленного просмотра рабочего экрана, чтобы обучать новых разработчиков методом онлайн-слежения за работой



«ТЕНЬ НА РАБОТЕ»



Дайте «тени» реальную информацию о работе, чтобы она могла составить впечатление о рабочем дне. Проведите инструктаж по безопасности.

Job Shadowing охватывает следующие моменты:

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

- общий обзор позиции;
- график и условия работы;
- клиенты, потребители, члены команды;
- используемое оборудование и инструменты;
- миссия компании;
- оценка деятельности.

НАВЫКИ И ТРЕБОВАНИЯ:

- тренинги, образование и опыт работы;
- профессиональные объединения;
- личные характеристики;
- командная работа;
- лицензии (тесты и экзамены).

ОПЛАТА И ПРОДВИЖЕНИЕ:

- начальный уровень и дальнейшие шаги;
- средняя зарплата в отрасли;
- карьерные возможности.

ПОДГОТОВКА К РАБОТЕ:

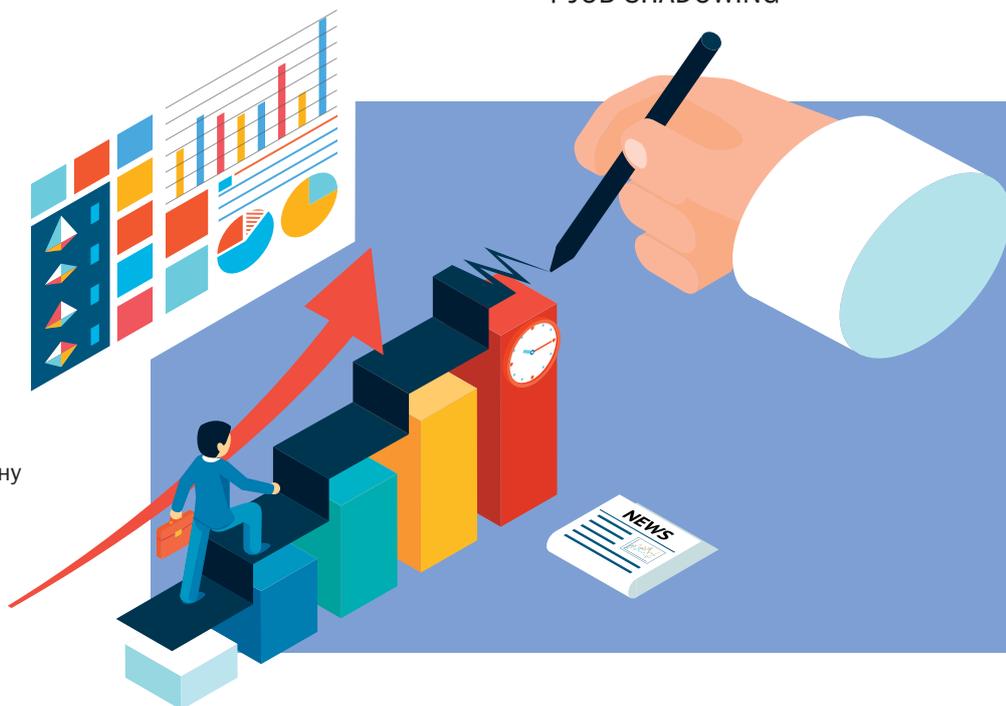
- предметы, на которые нужно обратить внимание в вузе;
- общие и профессиональные навыки;
- обучение на рабочем месте;
- клубы, организации, объединения, членство в которых желательно;
- полезные навыки и общие знания.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:

- сайты и другие источники информации;
- другие люди и организации, готовые давать информацию;
- специализированные клубы.



ЧУВСТВУЕТЕ ЛИ ВЫ СЕБЯ КОМФОРТНО, ЕСЛИ ЗА ВАШЕЙ РАБОТОЙ НАБЛЮДАЕТ СТАЖЕР?



профессионалов. И там возникли свои сложности — разработчики пишут реальный код, который является коммерческой тайной клиента-заказчика. И то, что этот код, даже в целях обучения, видят обучаемые, является нарушением информационной безопасности.

Но идея Job Shadowing в форме Cyber Shadowing воплотилась в некоторые бизнес-проекты коммерческого образования. Есть ресурсы, которые обучают клиентов веб-разработке, например www.bloc.io. Работают они как раз по принципу Cyber Shadowing. Назначаемый ментор дистанционно демонстрирует примеры разработки от простых к более сложным и отвечает на вопросы студента.

Если возвращаться в нашу реальность, то Job Shadowing применим во всех функциональных направлениях — в производстве и тестировании, продажах, саппорт-функциях.

Если говорить о продажах, то новый Sales всегда является «тенью» в первые недели работы. Кроме того, что он самостоятельно изучает технологически сложный продукт, он учится специфике переговоров с клиентами. В продажах есть даже имя для таких новичков — «наш молчаливый коллега». Это первые встречи, на которых традиционно общительные менеджеры по продажам — новички

молчат, т.к. учатся лексике и особенностям презентации продукта. И чем выше уровень переговоров, тем сложнее вклиниться в них без соответствующего опыта.

Как правило, продавец перед самостоятельными переговорами должен сдать экзамен на знание продукта. И если техническим особенностям можно научиться по методичкам, то знание профессионального сленга можно приобрести только с помощью Job Shadowing.

То же касается и внедрения продуктов. Наши специалисты устанавливают программно-аппаратные комплексы, и научиться этому можно, только наблюдая реальную работу коллег «в поле». Учитывая, что каждый такой комплекс уникален, организационно легче отправлять нового специалиста на несколько инсталляций наблюдателем, чем воссоздавать учебные стенды в офисе.

И здесь у Job Shadowing такое же правило, что и в техподдержке, — права на ошибку на территории клиента нет. Поэтому процесс может длиться дольше отведенных трех месяцев.

МОТИВАЦИЯ МЕНТОРА

Наш бюджет и политика по работе с персоналом предполагают неплохую оплату менторской

нагрузки. Это касается производственных функций, где проходит серьезная профессиональная технологическая адаптация. Ментор тратит до 50 % своего рабочего времени, чтобы показать, как делает он, и проверить, получается ли то же самое у новичка.

При этом собственные рабочие задачи с него не снимают. Оплату ментор получает по итогам успешного прохождения испытательного срока своим подопечным. Результаты работы ментора отражаются в выполнении новым сотрудником поставленных целей.

Главное, с точки зрения работодателя, — выбрать хороший пример для подражания. Если брать разработчиков программного обеспечения, то здесь ментор должен иметь правильную технику кода, обладать коммуникативными навыками (в среде разработчиков — это проблема) и желанием делиться опытом.

В продажах хорошим примером является менеджер с реальными успехами в компании, который имел опыт работы с разными клиентами.

В технической поддержке и внедрении ментору необходимы терпение и структурированность, способность объяснить свои действия с точки зрения теории и практики. ■

Обученные методом погружения

Об опыте использования Job Shadowing и Swapping Roles нам рассказала Инесса ПОЛТОРАН, управляющий корпоративными службами, советник по торговым и экономическим вопросам в Посольстве Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии.

«Секреты управления персоналом»: Инесса, расскажите немного о себе и работе.

Инесса Полторан: Я пришла в посольство Великобритании после десяти лет работы в коммерческой компании, где занималась, помимо прочего, кадровыми вопросами. С 2005 года мне довелось работать в различных подразделениях посольства, а управлением персоналом я занимаюсь вот уже лет восемь. И сейчас могу с полной уверенностью сделать вывод, что вопросы планирования и подбора кадров, управления персоналом и организации обучения и развития имеют огромное значение для любых организаций — коммерческих и некоммерческих, крупных и мелких, международных компаний и дипломатических миссий.

«СУПер»: Главная тема номера журнала — Job Shadowing. Что такое Job Shadowing в вашем

понимании, используете ли его в посольстве?

И.П.: Программы Job Shadowing широко используются британскими дипломатическими миссиями во всем мире. Они позволяют быстро и качественно обучить сотрудников новым навыкам. У нас Job Shadowing комбинируется с обучением методом погружения — в большей или меньшей степени, в зависимости от опыта работы. Обучение на рабочем

месте позволяет обсудить вопросы и проблемы по мере их возникновения, что способствует быстрому формированию необходимых навыков у сотрудников. Программы Job Shadowing обычно включаются в планы персонального развития сотрудников, которые утверждаются в начале года. Такие планы тесно связаны с задачами подразделений и дипломатической миссии в целом. А общая эффективность деятельности зависит от успешной организации обучения сотрудников. Инвестиции в кадры обычно дают отдачу в долгосрочной перспективе. В отличие от традиционных методов обучения, Job Shadowing позволяет получить быстрый результат, что в конечном итоге способствует повышению эффективности деятельности и подразделений, и дипломатических миссий, и британского МИДДС (Министерство иностранных дел и по делам содружества) в целом, потому что такие программы содействуют расширению



профессиональных контактов и обмена передовыми методами работы.

Программы Job Shadowing и Job Swapping включены в глобальную стратегию развития Diplomatic Excellence (дипломатическое превосходство), реализация которой осуществляется всеми подразделениями британского МИДДС.



Ине́сса ПОЛТОРА́Н

«СУПер»: Раз вы упомянули о Job Swapping, то давайте раскроем и это понятие.

И.П.: Мы стараемся использовать этот инструмент, хотя, к сожалению, это происходит не часто. Job Swapping, или обмен ролями, в отличие от Job Shadowing, обычно происходит в рамках одной дипломатической миссии, что связано с определенными ограничениями. Например, далеко не каждый сотрудник может выполнить функции водителя или охранника в силу отсутствия необходимых навыков. При этом такие программы позволяют узнать о работе сотрудников в разных подразделениях и укрепить сотрудничество между отделами. Некоторые миссии проводят Swapping Roles Days, когда сотрудники на весь день меняются ролями. Иногда похожие мероприятия проводятся в центральном офисе в Лондоне, когда сотрудники британских дипломатических миссий в разных странах получают возможность поехать в Лондон и поработать неделю или две в британском МИДДС.

«СУПер»: Давайте вернемся к Job Shadowing. Этот инструмент изначально использовали в профориентационных целях, но мы знаем, что на Западе сейчас существует более широкое его понимание и использование — для адаптации, обучения персонала, построения карьеры, профессиональной экспертизы, даже для разви-

тия лидерских компетенций. Также не всегда ментор выступает в качестве «донора знаний и компетенций» для «тени», скорее это обмен разными компетенциями. Как у вас используется этот инструмент?

И.П.: Мы действительно используем Job Shadowing в более широком смысле — для обучения

никами осуществляется между британскими дипломатическими миссиями в разных странах. Например, предположим, что у нас запланировано проведение мероприятия, которое для нас является новым, но в Москве такие мероприятия проводятся регулярно. Мы направляем сотрудника в Москву, чтобы он смог принять непосредственное участие в подготовке мероприятия и применить полученные знания по возвращении в Минск. Разумеется, при выборе страны учитываются конкретные потребности и характер деятельности. Для нас возможный регион — страны СНГ и Европа.

«СУПер»: Согласно результатам исследований довольно существенный процент персонала чувствует себя некомфортно



и развития сотрудников разного уровня, а также для обмена опытом и знаниями между различными структурами и подразделениями. Особое значение программы Job Shadowing приобретают при реструктуризации деятельности предприятия, когда необходимо быстро перестроить процессы и процедуры, для чего сотрудникам нужны новые навыки. Такие программы позволяют быстро организовать обучение при низких затратах. Обычно обмен сотруд-

в случае, если кто-то наблюдает за процессом работы. Другими словами, не каждый может быть ментором по этой причине. Как прокомментируете?

И.П.: У нас Job Shadowing — это двусторонний процесс обмена опытом. Речь не идет о пассивном наблюдении или надзоре и последующем разборе ситуаций. Мы стараемся обеспечить эффективный вертикальный и горизонтальный обмен информацией.

Мы даже не используем слова «ментор» или «наставник» для этих программ, чтобы избежать отношений типа «студент — преподаватель». Обучаемый полноценно участвует в рабочих процессах другой дипломатической миссии. Современные технологии позволяют перенести рабочее место из одной страны в другую очень быстро. В любом случае решение о Job Shadowing принимается коллегиально с учетом мнений всех сторон. Любое подразделение и любой сотрудник вправе отказаться от участия в программе. Мы всегда стараемся обеспечить максимальную комфортность для всех участников, поскольку только так можно добиться высоких результатов. С другой стороны, мы сталкиваемся с ограничениями другого рода: местные особенности той или иной страны могут определить порядок выполнения тех или иных процедур, и тогда полученный опыт невозможно применить в полном объеме в нашей стране.

«СУПер»: Каким образом, на ваш взгляд, действовать ментору в рамках Job Shadowing — изображать типичный рабочий день, вести себя естественным образом или, наоборот, показать некий образец поведения, постараться организовать свое рабочее время наиболее разнообразно, выполнить как можно больше функций?

И.П.: Я считаю, что ментор не должен ничего изображать. Для нас стандартным периодом для Job Shadowing является рабочая неделя. Это позволяет обучаемому принять участие в повторяющихся рабочих процессах и посмотреть, какую роль играет ментор в их выполнении. Разумеется, при подготовке к неделе Job Shadowing принимающая сторона старается учесть пожелания обучаемого и показать те процедуры, которые его интересуют.

«СУПер»: В последнее время заговорили о важности эмоционального интеллекта (а мы еще 11 лет назад в журнале посвятили целую тему EQ и пригласили к участию в теме Дэниела Гоулмана). Есть мнение, что Mentorship и Job Shadowing приводят к существенному повышению показателя эмоционального интеллекта, что особенно важно для руководителей. Как вы считаете?



Дэниел ГОУЛМАН

И.П.: Дэниел Гоулман определяет эмоциональный интеллект как способность человека истолковывать собственные эмоции и эмоции окружающих с тем, чтобы использовать полученную информацию для реализации собственных целей. Навыки распознавания эмоций и управления эмоциями можно получить на традиционных коммуникационных тренингах, которые у нас также проводятся. Что касается умения использовать эмоции, то для развития таких навыков более подходят программы Mentorship и Job Shadowing, поскольку здесь обучение осуществляется непосредственно на рабочем месте, что стимулирует креативное мышление. Сотрудник погружается в практическую деятельность, что позволяет ему сформировать собственные критерии оценки ситуаций и алгоритмы эффективного поведения. Поэтому

я думаю, что такие программы действительно способствуют повышению эмоционального интеллекта.

«СУПер»: И заключительный вопрос. В чем все-таки изюминка Job Shadowing?

И.П.: Программы Job Shadowing позволяют обучить сотрудников непосредственно на рабочем месте методом погружения. Сотрудник получает необходимые навыки и опыт «в режиме онлайн» — в реальных рабочих ситуациях, выполняя реальные рабочие процедуры и процессы. Традиционные атрибуты тренинга или обучения отсутствуют: ментор и обучаемый просто работают вместе, обмениваясь мнениями и опытом. Пусть ментор при этом больше отдает, но нельзя сказать, что он ничего не получает взамен. В результате обучаемый получает не только новые навыки, но и привносит в свою деятельность новые идеи. Поскольку здесь речь идет не о подразделениях одной организации, то обучаемый получает представление о дипломатических миссиях в других государствах и может впоследствии использовать полученные знания в своей стране. Job Shadowing — это универсальный инструмент, который одинаково полезен для начинающих сотрудников, для опытных специалистов, которым необходимы новые навыки, и для организации в целом. Трудно переоценить роль Job Shadowing в адаптации сотрудника на новой должности, в особенности при переводе на руководящую должность. Я уже не говорю о расширении профессиональных контактов. Могу судить по собственному опыту — после Job Shadowing в различных подразделениях в Киеве и Тбилиси я могу связаться с коллегами, чтобы получить необходимую информацию или просто попросить совета по тем или иным вопросам. ■

«Это жизненная необходимость...»



Один наш знакомый говорил: «Если хочешь развиваться, освобождай место для новых знаний». Освобождать место для нового лучше всего при помощи передачи накопленного опыта другим. Этим, видимо, руководствовались в ООО «Бейкер Тилли Бел», когда принималось решение об участии в Job Shadow Days. Своим опытом с нами поделились аудитор, руководитель направления корпоративных услуг Юрий КИСЕЛЬ, юрист Екатерина МЯГКАЯ и бухгалтер Анастасия КОПТЬ.

«Секреты управления персоналом»: Расскажите немного о своей компании. Почему решили присоединиться к Job Shadow Days? Преследовали какой-то практический интерес для себя или компании, например, найти перспективного работника?

Юрий Кисель: «Бейкер Тилли Бел» — аудиторская организация, созданная в Минске в 2004 году. Мы специализируемся на аудите, аутсорсинге бухгалтерского учета, консалтинге и трансформации отчетности по МСФО. Согласно рейтингу, представленному Министерством финансов Республики Беларусь, ООО «Бейкер Тилли Бел» занимает шестое место среди аудиторских организаций по Беларуси по итогам 2014 года.

Как независимый член международной сети Baker Tilly International, мы предлагаем заказчикам использовать опыт других компаний сети по проектам, связанным с выходом компаний на международные финансовые рынки; проектам по слиянию и поглощению; консолидации и трансформации финансовой отчетности в международные и американские стандарты учета.



Непрерывное повышение профессионального уровня сотрудников, участие в обучающих курсах, программах и инициативах — это то, что отличает компанию. Проект Job Shadow Days стал логичным продолжением профессионального роста сотрудников, ведь результатом процесса обучения является способность передать знания. Умение в легкой и доступной форме разъяснить любой вопрос — первый признак профессионализма. Проведение такого мероприятия интересно для компании с нескольких точек зрения: с одной стороны — это шанс для обмена опытом между юными теоретиками и профессионалами, интеграции новых идей, сбора впечатлений о работе своей компании, а с другой — это перспектива поиска новых сотрудников.

«СУПер»: Знакомы ли вы были с Job Shadowing, как представляли этот метод, в чем его суть, на ваш взгляд?

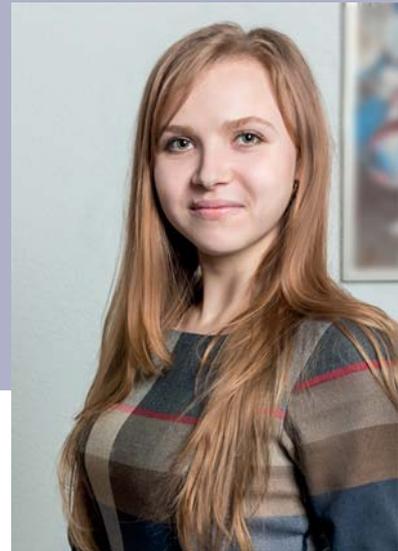
Ю.К.: До участия в проекте с Job Shadowing на практике знакомы не были, однако о существовании аналогичных



Юрий КИСЕЛЬ



Анастасия КОПТЬ



Екатерина МЯГКАЯ

проектов в Европе и США нам известно. Как нам кажется, в основе метода лежит возможность:

- для студентов — хорошо себя показать и заинтересовать работодателя, наиболее близко соприкоснуться с будущей профессией и наглядно посмотреть спектр возможных задач, что, несомненно, поможет сделать выбор молодому специалисту в пользу той или иной специализации в рамках профессии;

- для ментора — попробовать свои силы в качестве помощника и отчасти учителя;

- для работодателя — увидеть новые качества своих сотрудников, проанализировать свои ключевые бизнес-процессы и при помощи взгляда со стороны оценить их эффективность.



«СУПер»: Веди себя как-то особо перед «тенью» или это был типичный день из ваших будней? Была ли какая-то предварительная подготовка для «тени»? Необходима ли подготовка для ментора? Как все происходило? Был ли план, лист стажировки?

Екатерина Мягкая: Типичным днем его назвать нельзя, но и говорить о том, что поведение было каким-то особенным, будет не совсем верно. Подготовка, конечно, была, так как многие составляющие нашей деятельности связаны с конфиденциальной информацией, которая обезличивалась. Также присутствовало желание охватить как можно больше аспектов деятельности и познакомить с ними молодого специалиста, в связи с чем и была разработана определенная стратегия действий.

Анастасия Копть: Не скроем, в отделе мы обсуждали, каким образом себя вести, и пришли к выводу, что лучше оставаться самими собой и показать, как

в реальности проходит день бухгалтера. В связи с деятельностью компании все «тени», которые попали к нам, подписывали соглашение о конфиденциальности, подготовленное заранее. Также мы готовили минимальную вводную информацию для «тени», небольшой раздаточный материал. План у нас был: мы заранее обдумали, кто и какой процесс будет показывать и объяснять «тени».

Ю.К.: Для «тени» был продуман отдельный день для погружения. Это связано со спецификой работы — невозможно дать «оторванный» кусок работы, к тому же есть ограничение по доступу к клиентской информации. «Тени» были предоставлены предварительные раздаточные материалы для ознакомления. Далее происходили введение «тени» в суть работы и в форме интервью с ментором посвящение в основы профессии и в специфику работы. После этого был предоставлен пробный файл с трансформацией отчетности по МСФО для изучения. А также поручено задание по проведению аналитической процедуры по одной из статей отчетности.

Ментор должен быть одним из самых опытных работников компании в целях максимально возможного ориентирования в любых вопросах «тени».

«СУПер»: Далеко не все чувствуют себя комфортно, когда за ним наблюдают в процессе работы. Как справлялись с этой проблемой?

Ю.К.: Исходя из специфики деятельности, указанная стратегия наблюдения подверглась корректировке. По нашему мнению, наблюдение за работой с нормативной правовой базой, составлением документов и набором текста отчета не является наилучшей практикой для молодого специалиста. Также

существуют определенного рода этические и договорные обязательства перед клиентом по доступу к коммерческой тайне и конфиденциальным документам. В связи с этим была предпринята методика самостоятельного изучения вопроса с последующим его обсуждением и выяснением проблемных моментов. Таким образом, «тень» могла сосредоточиться и самостоятельно изучить вопрос, попробовать свои силы.

«СУПер»: Сколько длился Job Shadowing и какая длительность оптимальна, чтобы был эффект? Чтого удалось достичь вашим тандемам?

Е.М.: Работа нашего тандема продолжалась один день. В настоящий момент, говоря об оптимальной длительности Job Shadowing, считаю, что это два дня. Один из дней, по большому счету, будет потрачен на своеобразную адаптацию, а второй посвящен полноценной работе. Основное, на что я надеюсь, это что нам удалось достичь взаимопонимания и, конечно, заинтересованности в дальнейшей работе в данной области.

А.К.: Наш отдел состоит из 4 человек. Посоветовавшись, мы решили, что лучше разбить пребывание «тени» на 2 дня по 4 часа, чтобы это было не так утомительно как для «тени», так и для ментора. Также было принято решение о том, что все попробуют себя в роли ментора. Конечно, мы назначили «основного ментора», но всем остальным также был дан шанс продемонстрировать, как они работают. Таким образом, у тени появилась возможность увидеть, как работает бухгалтер, чем занимается главный бухгалтер, да и получить представление в целом, как построена работа в отделе. Мы сделали ставку на целостность картины, а не на одну специализацию в отдельности. У нас получился проект Mentor Team Work.

Ю.К.: Рабочий день для погружения оптимален. «Тень» получила понимание работы и узнала о наличии пробелов в теоретических знаниях для возможности полноценного участия в рабочем процессе. Вдохновилась на достижение новых профессиональных целей.

«СУПер»: Можно ли, на ваш взгляд, использовать этот метод шире, не только со студентами, но и в офисной деятельности, когда речь идет о введении в курс дела нового сотрудника и акцент смещается с обучения на адаптацию? Или это расточительство — новый сотрудник должен работать, а не обучаться?

Ю.К.: В нашей компании существует практика обучения нового персонала. Мы не считаем это



Вопросы, которые прорабатываются в рамках Job Shadowing

«Тень» — должна обращать внимание на то, как выполняется работа, что нужно, чтобы быть эффективным в данной должности, узнать о существующих принципах работы о том, какие знания и навыки нужны в первую очередь, выяснить существующие критерии эффективности работы, формы планирования и отчетности.

«Ментор» — должен рассказать об основных целях работы, графике и условиях работы, о том, как он планирует свой рабочий день, познакомить «тень» с другими сотрудниками, показать конкретные примеры своей деятельности, рассказать о возможных трудностях и способах их преодоления.

расточительством. Скорее наоборот. Это жизненная необходимость, чтобы новый работник прошел полноценное обучение, а не учился на ошибках в процессе работы. Соответственно, частично методы работы с «тенью» переключаются с методами работы с новыми сотрудниками.

«СУПер»: Что для себя вынесли из опыта менторства и что посоветуете потенциальным менторам? В чем преимущества данного метода? Кстати, в западной практике были случаи, когда «тень» обогащала опыт ментора-наставника.

Ю.К.: Главный вывод — готовиться к приходу «тени» просто необходимо. Обязательно должен быть разработан план взаимодействия с «тенью», обозначены ключевые вопросы для обсуждения и расставлены акценты на проблемных моментах. Также полезным будет подготовить раздаточный материал для более наглядного представления о сфере деятельности и специфике бизнес-процессов в компании.

Опыт Job Shadowing показал необходимость постоянного совершенствования своих навыков и знаний — как профессиональных, так и коммуникативных. А также позволил компании получить со стороны студентов альтернативный и новый взгляд на результаты работы путем обратной связи. ■



ЧУВСТВО ЛОКТЯ

Директор по персоналу компании «Юнилин» Галина ПОГОДИНА считает, что любой сотрудник может стать наставником. У любого можно чему-то научиться, но не каждый готов к подобной роли, потому что это означает ответственность, а многие стараются ее избегать. И еще, по ее мнению, наши люди избегают быть наставниками, поскольку боятся оценки.

116



«Секреты управления персоналом»: Галина, что можете рассказать о таком инструменте, как Job Shadowing?

Галина Погодина: Инструмент появился на Западе. Для студентов устраивают Job Shadow Day — это специальное мероприятие, в рамках которого студенты определяют для себя область деятельности, в которой им было бы интересно работать. Затем колледж знакомит их с работодателем из этой области и выделяет определенное время для «работы в поле». Студенты не имеют права работать самостоятельно и могут только наблюдать за работой. У нас такие

вещи — редкость. Это не совсем ярмарки вакансий, которые проходят в вузах.

«СУПер»: В чем специфика Job Shadowing?

Г.П.: Специфика Job Shadowing состоит в том, что это не занятие и не тренинг, — «тень» не пишет под диктовку ментора, не отрабатывает навыки, а в течение рабочего дня выступает в качестве наблюдателя. Но при этом человек делает свои выводы, оценивает рабочую и внутреннюю обстановку в коллективе, задает наставнику вопросы. Или поднимает темы, которые заинтересовали.

«СУПер»: Есть ли подводные камни, сложности в организации подобного формата обучения и адаптации?

Г.П.: У нас люди боятся оценки. Они часто испытывают те же ощущения, которые они помнят

еще со школьных времен: «Сейчас мне поставят оценку! И если это будет двойка, что же потом делать?» Хотя сам инструмент обучения и адаптации очень выгодный, незатратный для компании и многосторонний. Мне удалось собрать мнения тех, кто был наблюдаемым, — наставников, менторов. Они признались, что это самый лучший способ обучения, тренинг не только для «тени», но и для менеджера, для его развития, потому что он выступает как пример и сам хочет быть лучше, так как боится ударить в грязь лицом. Это мотивирует его для того, чтобы лучше структурировать свой день, научиться вести переговоры и так далее.

«СУПер»: Можно ошибиться и выбрать наставником человека, который не подходит на эту роль?

Г.П.: Я думаю, что любой может быть наставником. У любого человека

можно чему-то научиться, но не каждый к этому бывает готов. Потому что это определенная ответственность, а многие стараются ее избегать. Не все испытывают позитивные эмоции, когда за ними кто-то ходит целый день с блокнотом, что-то записывает. А если ты полдня в карты играешь на компьютере, то тебе явно не хочется, чтобы это видели коллеги, а уж тем более новички.

«СУПер»: Расскажите об опыте применения этого инструмента в вашей компании.

Г.П.: Мы не называем этот инструмент на западный манер — Job Shadowing. Но, проанализировав, могу сказать, что мы используем данный метод в двух случаях. Он нам нужен и для обучения и развития менеджеров (будущих лидеров), и для обучения (скорее адаптации) новых сотрудников. Для современных поколений обучение менеджеров лидерским качествам при помощи Job Shadowing очень актуально. И есть много программ по развитию лидерства методом Job Shadowing. Одна из программ, которая лично мне очень близка и интересна, используется IT-компанией Cisco Systems, в которой трудятся 63 000 человек по всему миру. Компания в 2009 году начала программу обучения женщин-лидеров. Называется она Executive Shadowing Programm и направлена была прежде всего на развитие именно талантливых женщин, которые стали «тенями» руководителей на всех функциональных участках. Такая система действует в этой компании не только в Америке, но и в Азии и в Европе. В стартапе проекта участвовали всего несколько женщин, а сейчас эта программа развивается и имеет успех. Компания распространяет эту практику на другие функциональные направления. Проект доступен для женщин на уровне директора



Галина ПОГОДИНА

и ниже. Руководство выбирает обучаемого и его наставника и специально под них составляет программу обучения.

Первый этап — подготовка обоих сотрудников к совместной работе; обычно он занимает около месяца. На тренинге подготовки обсуждаются следующие моменты: какие навыки следует приобрести обучаемому, что он ожидает от обучения, что необходимо для успешного прохождения этого обучения, правила поведения. Далее

проводится встреча обучаемого и директора. Они встречаются face to face и обсуждают детали работы. Эта встреча тоже проходит в рамках подготовки.

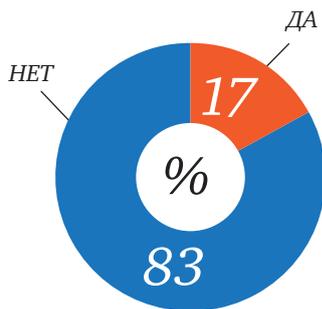
Второй этап — будущего лидера-женщину обучают тому, как проводить совещания, стратегические сессии, конференции по телефону, встречи с партнерами и клиентами. Далее обучаемый проходит тренинги по лидерству, которые ведет его ментор. На все затрачивается примерно четыре часа. Когда заканчивается эта программа, они встречаются, дают обратную связь друг другу. Затем встречаются все обучаемые, кто проходил эту программу, и обсуждают, что узнали нового, чему научились. В 2009 году в программе было 47 участников, а в 2011-м — уже 160.

«СУПер»: Давайте снова вернемся к опыту вашей компании. Как вы используете наставников?

Г.П.: На этапе подбора мы приглашаем кандидата на 1–2 дня в компанию. Таким образом мы хотим понять, насколько кандидату будет интересно с нами, насколько он нам подходит, насколько гармонично он сможет

Что дает Job Shadowing?

- снижается вероятность найма немотивированных сотрудников;
- компания улучшает свой имидж, демонстрируя активную позицию в вопросе развития;
- персонал совершенствует свои навыки по предоставлению информации в доступном виде;
- рабочий процесс используется как площадка для обучения;
- ментор и «тень» становятся членами одной команды и изучают опыт друг друга;
- у ментора повышается мотивация к выполняемой работе (никто не захочет выглядеть плохо);
- новый сотрудник понимает, что о нем заботятся и оказывают ему поддержку; также повышается осознанность в своих действиях и работе;
- обучение происходит на основе практики.



ИМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ
ОБ ОБУЧЕНИИ МЕТОДОМ
JOB SHADOWING?

кадровик.by



влиться в коллектив. Одно дело, когда ты на собеседовании объясняешь особенности работы компании. И другое — когда сам оцениваешь, как работают твои будущие коллеги, и понимаешь, подходят тебе такая работа и коллектив или нет. Потом мы проводим с кандидатом беседу и обсуждаем, насколько ему понравилось, какие вопросы

или сложности у него возникли. Эта система хорошо работает на производстве. Когда мы берем нового человека, мы не можем его сразу поставить работать на оборудовании, потому что у нас сложное производство. Первое время его обучает наставник, который ему все показывает, объясняет особенности операций. Это не в полной мере Shadowing,

но суть одна и та же. Мы не позволяем сразу нажимать на кнопки — так можно сломать оборудование. Когда новый сотрудник поймет, что, как и зачем, то мы его уже допускаем до самостоятельной работы.

В продажах такой подход тоже хорошо работает. У нас есть несколько вариантов, как мы это делаем. Когда приходит новый сотрудник, мы его постепенно включаем в рабочий процесс, потому что сам продукт очень сложный, предполагает огромное количество артикулов, наименований. Плюс у нас есть для всех отделов продаж CRM-система. В ней тоже нужно разобраться. Поэтому новый сотрудник прикрепляется к опытному, и в течение трех дней они работают вместе. Вместе идут в магазин — смотрят, как заполняется CRM-система. Наставник рассказывает, на какие моменты следует обращать внимание. Все этапы визита проходят на практике. А потом уже начинается самостоятельная работа новичка. Развитие лидерства в продажах тоже присутствует, так как сотрудники работают самостоятельно в своем регионе — у нас нет руководителя, который скажет им, что нужно делать. Территориальный менеджер и региональный представитель должны быть лидерами на своих местах, поэтому на сложные переговоры они идут вместе — руководитель и сотрудник. Это происходит тогда, когда он видит, что у сотрудника что-то

Направления использования Job Shadowing

Профориентация. Студенты могут получить информацию «из первых рук» и сделать осознанный выбор дальнейшей профессии или организации. Компания в свою очередь может оценить молодого специалиста и выбрать из работающих студентов тех, кто подходит для работы.

Первичная адаптация. В результате такого обучения снижается тревожность и страх перед новыми целями в работе, повышается понимание своих профессиональных задач и должностных обязанностей.

Повышение интеграции между подразделениями компании. Успех Job Shadowing зависит от способности каждого из участников проекта наладить динамический диалог друг с другом, в фокусе которого находится содержание организационного опыта и в который вовлекаются сотрудники всех уровней организационной иерархии.

Обмен опытом. В любой организации есть сотрудники, которых считают профессионалами, у которых высокие показатели и результаты в работе. Job Shadowing позволяет наблюдать за успешной моделью поведения другого человека.

Обучение специалистов кадрового резерва. После пройденного обучения специалисты часто задают вопросы о том, как перенести полученные знания на практику. Нередки случаи высокой тревожности таких специалистов перед новыми обязанностями, особенно когда сотрудника назначают на должность руководителя. Job Shadowing помогает снизить риски и разрешить сложные ситуации, которые могут возникнуть в случае работы и подготовки кадрового резерва компании.



не получается. Если это сложные или статусные переговоры, то на встречу выезжает директор по продажам. Он также берет с собой менеджера, и они совместными силами решают все вопросы. Директор ведет переговоры, а менеджер наблюдает.

«СУПер»: В чем плюсы данного инструмента?

Г.П.: Альянс наставника и «тени» дает командный подход, командную работу. Это чувство локтя. Если у тебя что-то не получается, это не значит, что ты плохой. У тебя есть старший, который тебе поможет, подставит плечо. Мне кажется, что глупо и неправильно требовать от человека решения какой-то задачи, если у него в опыте раньше такого не было. Даже если ты дашь ему инструкцию, все равно могут быть ошибки. Гораздо проще и правильнее попрактиковаться. Это классный инструмент для приобретения опыта, для командной работы, так как между звеньями цепи всегда есть контакт, коммуникация. У нашей компании есть один принцип — мы проводим очень мало тренингов, предпочитая обучать на рабочем месте. Как показала практика, это эффективный подход.

«СУПер»: Какие проблемы могут возникать при использовании этого инструмента?

Г.П.: Я думаю, что ошибка может быть в том, что сам лидер, у которого будет обучаться сотрудник, неэффективен. Но это ошибка самой компании: почему такой человек находится на этой позиции? К минусам можно отнести временные затраты наставника, потому что на обучение и адаптацию «тени» может понадобиться длительный промежуток времени.

«СУПер»: Эффективно ли использовать наставников, чтобы они передавали неформальную информацию о компании — ее ценности, неформальные правила?

Г.П.: Это происходит естественным образом в самом процессе обучения и практики в том числе. При приеме на работу мы проводим тренинг, лекции по корпоративной культуре, по ценностям, по правилам трудового распорядка.

«СУПер»: Как выбирать людей на роль наставника? Может ли быть наставником нелояльный человек — например, он профессионал, но не разделяет ценности и миссию своего работодателя, и руководство знает об этом?

Г.П.: Если нелояльный, то что он вообще делает в компании? Если компания ему не доверяет, то зачем он компании? Мне кажется, у этого метода почти нет минусов. Нелояльных лидеров видно — это скрыть невозможно. У нас была примерная ситуация. Человек как профессионал был прекрасен: он работал качественно и эффективно, но нес в себе идею негативного лидерства. На каждом совещании вместо того, чтобы решать про-

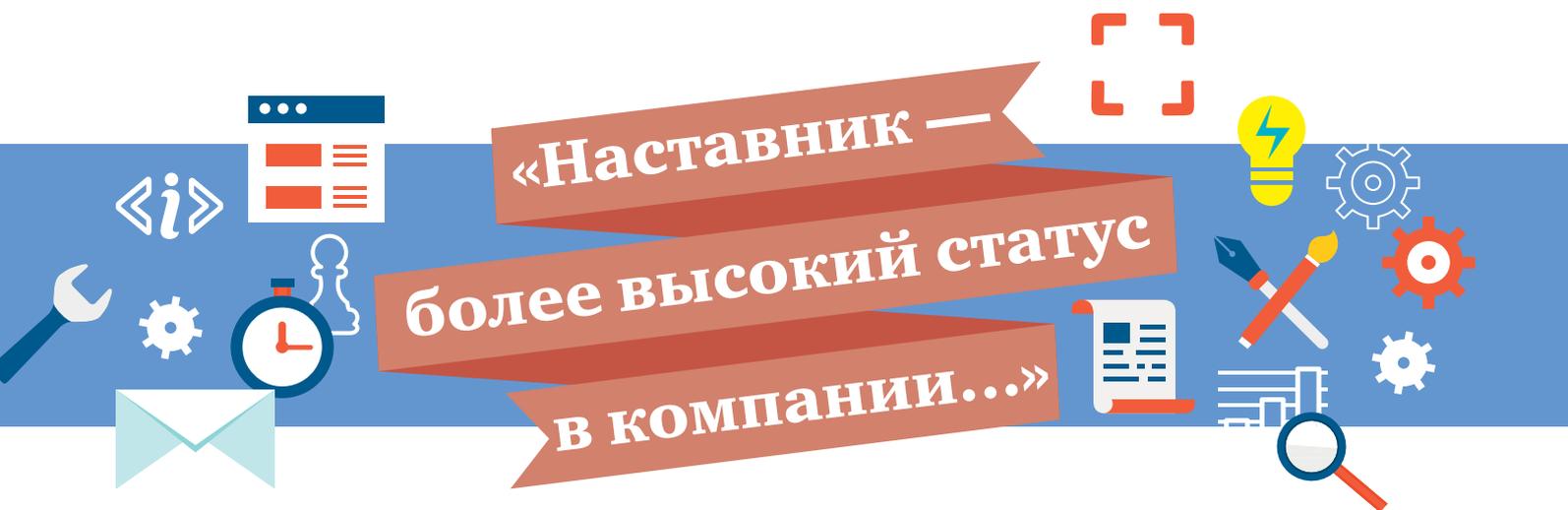
блемы, он их создавал и постоянно критиковал деятельность компании: это плохо, то плохо, а с этим мы вообще не справимся, и все плохие, я один хороший. Такое долго терпеть невозможно. Когда к HR-директору приходит человек и говорит негативно о коллеге — это значит, что тому человеку он расскажет плохо и о тебе. Каким бы ни был профессионал, если он разрушает корпоративную культуру, создает в коллективе негативный настрой, — это разрушит компанию еще больше.

Я думаю, что в таком методе обучения и адаптации, как Job Shadowing, заложен большой потенциал. Может, мы не сможем



использовать данный инструмент в краткосрочной перспективе, но определенные элементы вполне можно и нужно применять. Наставник таким образом укрепляет свое лидерство, повышает авторитет и тоже чему-то учится у «тени».

Если компания запускает новую услугу, меняет стратегию, то нужны тренинги, обучение, но, если это касается решения рабочих вопросов, повышения уровня компетенции, можно смело использовать данный инструмент. Причем Job Shadowing следует использовать не только на этапе адаптации новичка, но и на протяжении всего рабочего процесса. ■



HR-директор компании «Срочно Деньги» Александр МАЛАФЕЕВ считает, что у нас недостаточно развит такой инструмент, как Job Shadowing. Причина — мало людей, которые готовы развиваться и учиться, а потом передавать свои знания другим.

«Секреты управления персоналом»: Как вы считаете, почему у нас так слабо развит такой популярный на Западе инструмент?

Александр Малафеев: Технологии неформального обучения сейчас проникают к нам, но везде попадают на очень тяжелую почву. Самые труднореализуемые и при этом самые востребованные HR-проекты связаны с менторингом или наставничеством.

«СУПер»: Когда нет мотивации, то и времени не хватает?

А.М.: С этим сложно не согласиться. Системы мотивации наставников в компаниях нет. Мне повезло, и я работаю в организации, где такая система воплощается в жизнь. Мы готовим специалистов в области кредитования — они проходят начальное обучение. Для этого создали школу. Но дальше процесс забуксовал, пока не разработали программу по поощрению наставников. Мы уже приступили ко второму этапу и обучаем наставников, даже разработали специальный тренинг.

120

«СУПер»: В чем сложности реализации таких HR-проектов?

А.М.: Часто не хватает собственных знаний тем людям, которых мы привлекаем как наставников. В последнее время профессионалов становится меньше. Мы набираем людей в условиях жесткого дефицита. Вакансий хватает, а взять на них некого. Мало людей, которые готовы развиваться и учиться. Такой парадокс. Не случайно в стране низкая производительность труда. Почему мы отстаем по производительности в пять-шесть раз от цивилизованных

стран? Конкуренции нет, поэтому мы готовы брать кого угодно. И главное — работодатель требует отдачи сразу. Вкладываться серьезно в обучение, в том числе и материально, он не хочет, а хочет, чтобы люди сразу приходили и работали. Словом, не хватает наставников, готовых передавать знания. К тому же они ссылаются на нехватку времени, так как выполняют свою основную работу.

«СУПер»: Что в итоге?

А.М.: В итоге мы получили резкий рост количества кандидатов, желающих стать наставниками, — в пять раз. При общем количестве линейных сотрудников 850 человек желающих стать наставниками — 250. И теперь мы решаем проблему, из кого выбирать.

«СУПер»: В любом случае это легче, чем когда не из кого выбирать.

А.М.: Да, конечно, но многие вещи для нас еще непонятны или пока не реализованы. Есть, например, такой метод обучения, как баддинг, когда два человека становятся партнерами и друзьями по профессии и оказывают друг другу помощь. Есть секондмент (временный перевод сотрудника в другой отдел с целью обучения), мини-лекции, обучение с помощью кейсов. Есть также «обмен ролями» —



это своеобразная разновидность Job Shadowing. Каждый из пары становится поочередно «тенью» в зависимости от необходимости. Это уже элементы взаимовыгодного сотрудничества. Я обязательно смотрю, какой мотивационный тип у сотрудника. Все эти виды активного воздействия ментора или наставника на новичка нам еще предстоит внедрить.

«СУПер»: В чем вы видите преимущества таких методов обучения для компании?

А.М.: Особенность в том, что это незатратные виды обучения, они не требуют дополнительных ресурсов. Квалифицированный специалист выполняет свою непосредственную работу, стажер за ним следует тенью и наблюдает. Не секрет, что на слух человек усваивает всего 10 % информации, а это очень мало. Зрительное восприятие значительно увеличивает эффект. Как утверждают специалисты, 30 % информации усваивается с помощью наших визуальных органов. Если человек видит и при этом слушает, то усваивается уже около 40 % информации.

Эффективен метод «копирования»: два человека занимают соседние рабочие места (столы, станки и так далее), и ученик в точности повторяет движения наставника. Это как Job Shadowing, только с более активной ролью стажера. В роли «тени» ученик сначала наблюдает, запоминает и только потом воспроизводит увиденное. При этом он не мешает наставнику выполнять собственную работу, не отвлекает внимание.

Не забывайте, что методы неформального обучения работают эффективнее при комплексном использовании. Надо учитывать особенности человека, чтобы понять какой метод продуктивнее.

«СУПер»: Исследователи говорят, что довольно много людей вообще не любят, когда за ними наблюдают во время работы.

А.М.: Это правда, некоторые отказываются от Job Shadowing. Мне, например, тоже это ощущение не очень нравится. Мне легче объяснить стажеру на словах.

«СУПер»: Какими личностными качествами, кроме профессиональных навыков, должен обладать ментор?

А.М.: С барьерами у ментора я сталкивался на производстве. Профессионалы боятся делиться знаниями, боятся, что исчезнет ореол незаменимости, забывая при этом, что когда ты обучаешь других — обучаешься сам, становишься гораздо профессиональнее. Это более высокий статус в компании — ты сам что-то умеешь делать и при этом передаешь знания.

«СУПер»: Как вы считаете, может ли наставник помочь человеку стать лидером?

А.М.: Кто такой лидер? Это человек, которому хочется подражать. Не одеваться так, как он, а повторять его действия. В тот момент, когда он стал лидером, уже возник процесс обучения. В том числе и Job Shadowing. Наблюдая за ним, подражая ему, ты становишься его «тенью». Хороший пример — музыка. Сколько людей копируют знаменитую «лунную походку» Майкла Джексона, одеваются, как он. Или, например, The Beatles. Сколько музыкантов, перепели их песни, подражали им. А с чего, в свою очередь, начинался их путь? Можно сказать, что копирование и подражание заразны, цикличны. Но в то же время — это поиск самого себя. Когда ты копируешь, ты постепенно находишь свой стиль, свою дорогу. Лидер — это человек, который показывает направление. Мало того, что ты ему подражаешь, — он ведет тебя. Самое главное в любой профессии — это идти вперед, а не шараться по сторонам. Когда ты двигаешься вперед, ты развиваешься и становишься сам чем-то новым, серьезным и неповторимым, ты становишься лидером.

«СУПер»: Каковы перспективы Job Shadowing в стране?

А.М.: Не стоит рассматривать Job Shadowing как универсальный инструмент — он эффективнее в комплексе. Это как один из пальцев руки. Главный естественный сдерживающий фактор метода — рынок труда. Без конкуренции не обойтись. Когда сегодня сотрудник покидает компанию, он понимает, что легко найдет себе другую работу. До тех пор, пока не будет конкурентной среды, эти методы эффективно работать не будут. Сегодня главный сдерживающий фактор — это отсутствие конкурентной среды. ■



Александр МАЛАФЕЕВ





«НАДО СПУСТИТЬСЯ С НЕБЕС...»

60 % кинотеатров Беларуси оснащены цифровым оборудованием благодаря этой компании (последний проект — 3D-кинотеатр в «Минск-Арена»), а еще уникальные для Беларуси электронные мишени и система хронометража для биатлонного стадиона в спортивном комплексе «Раубичи». Мы пообщались с Аленой КОЦУР, финансовым директором ООО «Крафтверк Вайсрусланд».

122

«СУПер»: Какой мотив побудил вас присоединиться к Job Shadow Days? Как вы понимаете Job Shadowing?

Алена Коцур: Я узнала об этой инициативе от Ассоциации европейского бизнеса. Почему захотела принять участие? Я называю эту работу наставничеством, и мне очень близко по духу это слово. У меня было много учеников, которые начинали со мной вместе работать и подражали моему стилю работы. Мне импонирует, когда молодой человек вырастает в знающего специалиста, это очень позитивно. Профессионалом можно считать себя лишь тогда, когда у тебя появляются ученики. Это как теория, подкрепленная практикой. Наилучшим достижением коллектива является его самостоятельность в работе при незначительном

управлении им со стороны руководителя. А чтобы коллективом можно было управлять, его нужно сначала обучить. Поэтому руководящая должность неразрывно связана с наставничеством. И еще мне было интересно самой узнать тонкости Job Shadowing.

Цель метода — наблюдение и изучение особенностей работы сотрудника компании. Можно стать «тенью» любого специалиста организации (от линейного сотрудника до менеджера высшего звена), все зависит от того, каким навыкам вы хотите обучить будущего или уже работающего специалиста.

«СУПер»: Один из нюансов Job Shadowing — не все наставники чувствуют себя комфортно, когда кто-то наблюдает за процессом работы. У вас не было с этим проблем?

А.К.: Я не придумывала сценарий, зная, что ко мне пришлют человека. Я с удовольствием готова делиться опытом, особенно когда можно получить быстрые результаты. Мне очень приятно показать человеку — вот видите, всего лишь нужен один маленький



Алена КОЦУР

штришок, и как прекрасно все получается. Поэтому для меня однозначно не было никаких проблем с присутствием «тени».

«СУПер»: Кто был включен в этот процесс?

А.К.: Все окружение. Именно потому, что я общаюсь с максимальным количеством людей одновременно, моя «тень» (студентка) повсюду была со мной. И естественно, все сотрудники, с которыми мы рядом, подключаются и начинают работать с моей «тенью». Считаю, что ей повезло.

Она была у меня два дня, первый из которых прошел в офисе за оперативным решением текущих вопросов, среди которых были и неожиданные. Например: «Как вы можете избежать рисков повышения курса евро в вашей стране?». Ответ нужно обдумать и на английском языке красиво и оперативно сформулировать для головного офиса. При переводе экономических терминов на иностранный язык есть свои нюансы. Даже общаясь по-русски, мы можем по-разному понимать слова «выручка» или «доход».

Был момент срочного подписания договора в связи с выигранным тендером, по ходу переговоров необходимо было согласовать документ при отсутствии достаточного времени и информации. А чтобы не прогадать с рентабельностью, нужно определить четкие границы — до какой цены можно торговаться, да и конкуренты не дремлют.

На следующий день мы поехали для консультаций в кинотеатр города Орши. А что такое консультации для меня? Нужно провести инспекцию работы кинобара, системы работы кассовых аппаратов, кинооборудования, системы покупок билетов через Интернет. Нужно отработать все сценарии возможного поведения администрации для решения оперативных вопросов. Плюс нужно было оценить подбор персонала, у которого нет опыта работы в таком масштабе.

«СУПер»: Какой-то предварительный инструктаж «тени» был?

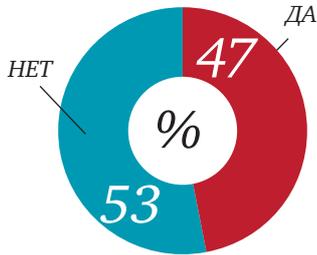
А.К.: Если бы пришел состоявшийся специалист и стал моей «тенью», мне было бы понятно, что он наблюдает, делает какие-то выводы, чему-то учится или, наоборот, что-то критикует. Он находится в позиции, из которой черпает информацию. Но когда ко мне приходит молодой специалист, он не может быть «тенью» без специального инструктажа, потому что, возможно, никогда не видел компанию изнутри, чтобы что-то понять. Поэтому необходимо было объяснить структуру предприятия, основные бизнес-процессы, кто и чем занимается, как мы общаемся, почему я задаю вопросы подчиненному, у которого есть свой непосредственный руководитель. И очень хорошо, что «тень» имеет возможность наблюдать, как я выполняю свою обычную работу. Это идеальный момент, когда можно накапливать вопросы, видеть поведенческие модели, ситуации и учиться решать разные проблемы.



Вера СИНКЕВИЧ,
студентка БГЭУ (ФФБД):

— Алена Владимировна Коцур рассказала мне о направлениях деятельности компании, ее основных бизнес-процессах. За время Job Shadowing я почувствовала в открытии 3D-кинотеатра в ГЦК «Победа» в Орше. Во время поездки я получила ответы на все интересующие вопросы, в том числе о разработке и реализации инвестиционных проектов, расчете показателей их эффективности. Основная цель, которую я преследовала, — ознакомиться с должностными обязанностями, попробовать на практике реализовать знания, которые дает нам вуз, получить практический опыт, который стал бы основой для моего дальнейшего развития и совершенствования. Благодаря ментору я добилась своих целей, за что искренне благодарна.

ЕСТЬ ЛИ У ВАС МОТИВАЦИЯ ПЕРЕДАВАТЬ ЗНАНИЯ НОВИЧКАМ?



кадровик.by



«СУПер»: Какова оптимальная продолжительность Job Shadowing, чтобы был эффект?

А.К.: Моя «тень» была напугана большим потоком информации и разнообразием дел. Кто-то мог и за полгода не увидеть то, что мы делали эти два дня. Лучше проводить работу «тени» в формате двухнедельной стажировки с несколькими днями плотной работы, с предварительной подготовкой, заданиями, чтобы не объяснять поверхностные вещи.

Есть еще один важный момент в работе с молодежью. При приеме на работу многие молодые специалисты считают, что им предложат определенную часть работы, у которой четко сформулированы границы, и им нужно только следовать инструкции. Да, это похоже на прививаемый западный опыт с узкими высококвалифицированными специалистами. Но наш рынок, как бы мы ни хотели, не дает нам такой возможности. Нужно ориентировать специалистов быть и швецом, и жнецом в своей отрасли, быть мобильным в своем мышлении. Основной посыл к молодежи — не ждите, что у вас будет четко сформулированная задача, и не бойтесь проявлять самостоятельность в сфере вашей ответственности.



и заинтересованным стажером. Что касается в целом мотивации, это на усмотрение руководителей. Есть финансовые премии, помощь в работе со стороны «тени». Но я советую все-таки искать заинтересованных менторов, которые хотят поделиться своим опытом.

«СУПер»: Можно ли, на ваш взгляд, использовать этот метод шире, не только со студентами, но и в офисной деятельности, когда речь идет о введении в курс дела нового сотрудника и акцент смещается с обучения на адаптацию?

А.К.: Конечно. Например, у нас принято, чтобы новый сотрудник первую неделю работал рядом с человеком, который уходит на другую позицию. Это как мастер-класс шеф-повара: сколько бы ты ни прочитал рецептов, только когда ты постоишь рядом с человеком, который готовит какое-то блюдо, ты действительно поймешь, что хватать горячую крышку голыми руками не стоит. Если есть возможность поработать так с руководителем, это еще лучше. Я бы включала этот инструмент в работу, и не только для студентов.

«СУПер»: Что посоветуете менторам?

А.К.: В чем основная проблема нашего обычного руководителя? У него в голове очень много информации, много алгоритмов действий и моделей поведения. И когда он объясняет, что нужно сделать подчиненному, может проскочить много пунктов — сказал «А», потом сразу «Я». Надо не забывать, что человек, который рядом с тобой, имеет меньше опыта, и ему нужно разъяснять некоторые вещи, которые для тебя уже просты и легки. Надо спуститься с небес, которых ты достиг, и простым языком рассказать о сути своей работы. ■

«СУПер»: Необходимо ли как-то мотивировать ментора?

А.К.: Менторов надо мотивировать! Мне нравится обучать людей, и меня мотивировать не пришлось. Когда ты кого-то учишь — ты учишься сам. Если я вижу, что молодому специалисту неинтересно и его стажировка только для галочки, мне не хочется тратить на него ни минуты. Если вижу заинтересованность в глазах, я выложусь. Вера Синкевич, моя «тень» в рамках этого проекта, была очень благодарным

Евгений МАМОНОВ,
специалист по управлению персоналом

ЧТО ТАКОЕ



Job Shadowing

и как это работает?

Человек становится человеком благодаря обучению. Люди отличаются друг от друга количеством и качеством полученных знаний. Чем больше мы знаем, тем выше общественный статус, материальные возможности.

Существует несколько видов обучения. *Условно-рефлекторное* представляет собой выработку поведенческих и интеллектуальных автоматизмов, когда преподаватель поощряет правильные действия и «отсекает» ошибочные. Так, постепенно, шаг за шагом, человек осваивает новую деятельность. Например, подобным образом обучают вождению на автомобиле. Инструктор словесно подбадривает ученика, когда тот действует правильно, и приказывает прекратить, если новичок ошибается. Можно учиться и на собственных ошибках (*оперантное обучение*). Многие люди занимаются спортом самостоятельно. Они сами придумывают систему тренировок, ставят цели (научиться кататься на коньках, стрелять и т.д.), а затем постепенно осваивают новое дело. Третья форма называется *викарным (подражательным) обучением*. Человек наблюдает за другим человеком (коллегой, мастером), а затем воспроизводит его деятельность. Бизнес-тренеры посещают занятия своих более

опытных коллег, записывают их работу и затем воспроизводят стиль ведения группы. Можно достаточно легко определить, у кого учился тот или иной тренер, по фразам, манерам, приемам, «байкам» и другим признакам. Рассмотрим плюсы и минусы разных типов обучения.

неправильных решений имеют высокую цену (например, хирургия, военное дело, управление техникой));

– полученные знания и навыки очень прочны за счет многократных повторений, профессионал их не «растеряет» даже в стрессовой ситуации.



УСЛОВНО-РЕФЛЕКТОРНОЕ

Преимущества:

– проводится под контролем учителя (наставника, мастера), поэтому результат всегда высокий (ученик воспроизводит знания и навыки максимально точно, поэтому такой метод удобно использовать в тех сферах деятельности, где последствия

Недостатки:

– необходимо присутствие специалиста, который владеет техниками обучения и любит обучать;
– ученик привыкает, что им управляют, и после курса обучения ему требуется «реабилитация», чтобы обрести самостоятельность;
– как правило, ученик не превышает уровня подготовки учителя и не получает навыка самообучения.

ОПЕРАНТНОЕ

Преимущества:

- ученик может учиться самостоятельно, используя учебный материал, что экономит средства (программированное обучение строится как раз на оперантном принципе);
- у обучаемого есть свобода действий, он может пробовать различные варианты решений, что способствует развитию творческого подхода.

Недостатки:

- несмотря на то что личный опыт — лучший учитель, преподаватель необходим, потому что именно он задает правильные эталоны работы;
- чтобы осваивать сложные навыки, недостаточно набивать шишки, нужно изучать опыт лучших представителей своей профессии.



формируется широкий профессиональный кругозор.

Недостатки:

- нет контроля за формированием у ученика умения (никто не отслеживает, происходит ли переход от знания к умению);
- нет контроля за прочностью (надежностью) усвоения знаний.

JOB SHADOWING

В англоязычной литературе для менеджмента Job Shadowing переводят как «стажировка». Эта форма подготовки персонала использует механизм викарного обучения. Длительность Job Shadowing может составлять от нескольких часов до недели и больше, в зависимости от сложности работы.

Для студентов такой вариант обучения значительно облегчает профессиональную адаптацию, потому что во время стажировки можно задавать вопросы специалисту. Кроме того, Job Shadowing «освежает» учебную мотивацию. Согласно модели Колба¹ процесс усвоения новых знаний взрослыми людьми включает в себя четыре этапа.

1. Конкретный опыт. Еще до обучения ученик должен иметь опыт деятельности в той сфере, где обучается. Например, начинающий

продавец должен хоть немного, но поработать в торговом зале.

2. Рефлексия. Ученик обдумывает и анализирует свой опыт.

3. Абстрактное концептуализирование, когда человек представляет свой опыт в виде графических схем, алгоритмов, инструкций и т.п., оптимизирует их, добавляет новое.

4. Активное экспериментирование, когда специалист применяет изученное на практике.

Еще раз подчеркнем, что эта схема обучения применима для взрослых. Но студент еще не работает и не знает типовых сложностей в работе. На помощь приходит методика Job Shadowing. Наблюдая за профессионалом, ученик видит, с какими проблемами сталкивается специалист, а затем, уже в аудитории, начинает строить теории и с большим интересом слушает преподавателя.

В педагогике детей и взрослых тема обучения по подражанию разработана мало. Довольно подробно этот вопрос изучен в этологии, науке о поведении животных. По мнению ученого Жанны Резниковой, «на основе подражания формируются устойчивые поведенческие традиции в популяциях, т.е. «изобретенные», ранее не применявшиеся формы поведения, инновации. Если они распространяются в популяции и передаются из поколения в поколение в виде освоенных навыков, то становятся культурной традицией, а «сумма технологий» — совокупность нескольких культурных традиций — составляет культуру». Она выделяет ряд эффектов, которые происходят при обучении по подражанию.

«Заразительное поведение» — самая простая форма, ее можно описать правилом: «если все бегут, я бегу тоже». Этот эффект часто используют религиозные секты, когда приглашают новичков на собрания. Старые члены общества



ВИКАРНОЕ

Преимущества:

- почти не требует денежных затрат;
- позволяет ознакомиться с работой разных представителей своей профессии, у ученика

¹ **Модель Колба** — теория специалиста по психологии обучения взрослых Дэвида Колба, посвященная поэтапному формированию умственных действий.

аплодируют ведущему собранию, поют гимны, громко молятся, обнимаются. Новички постепенно вытягиваются и ведут себя точно таким же образом.

Службы персонала организаций работают над тем, чтобы сотрудники чувствовали себя частью большого коллектива, формируют у них корпоративную лояльность. Для этого организуют веревочные курсы и другие мероприятия. Более экономный вариант — организовать стажировку, когда одни менее лояльные сотрудники просто находятся рядом с наиболее преданными и наблюдают за их работой.

Пример 1

Эффект заразительного поведения используется при внедрении дресс-кода, правил внутреннего трудового распорядка и других подобных дисциплинарных регламентов. Когда руководители и большая часть персонала одеваются строго определенным образом, у остальных просто не остается другого выхода, кроме как действовать так же. «Эффект заражения» управляет людьми лучше, чем материальная мотивация.

Социальное облегчение. Как известно, проблема обучения состоит в обеспечении перехода от знания к практическому действию, умению. Существует природный, физиологический механизм, который облегчает этот процесс: «проявление той или иной формы поведения (и выполнение простых заданий) облегчается у животных (и у людей) в присутствии соплеменников». Но самое главное, как показал американский психолог Роберт Зайонц, «эта форма социального обучения не требует привлечения когнитивных функций». Другими словами, человеку значительно легче чему-то научиться, когда он находится в «своей среде», где коллеги делают то же самое.

Пример 2

Парашютисты совершают учебные прыжки группой. На земле изучают теорию — как правильно приземляться, что делать, если не раскроется парашют, как вести себя в падении. Но совершить в прямом смысле прыжок (от знания к умению) спортсмены могут только в группе.



Расширение стимулирования означает, что «присутствие одного индивидуума привлекает внимание другого к какому-либо объекту или к части этого объекта и тем самым облегчает освоение данного объекта».

Пример 3

Новички, обучаясь работе в магазине на кассе, довольно быстро осваивают основные операции — пробитие чека, безналичный и наличный расчет с покупателем, но в некоторых ситуациях теряются, в отличие от профессионалов. Например, когда подходит покупатель с дисконтной карточкой, которая не считывается на терминале. Инструкция гласит, что ее надо просто протереть ластиком, однако новички об этом забывают. Но достаточно увидеть пару

раз, как это делает опытный сотрудник, и навык закрепляется.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПРИМЕНЕНИЕ JOB SHADOWING

Исходя из полезных свойств, которые присущи методу, можно выделить приоритетные направления в рамках управления человеческими ресурсами.

Адаптация

В первую очередь метод Job Shadowing целесообразно использовать при адаптации новых сотрудников. «Эффект заражения» значительно облегчает вхождение в новый коллектив.

Пример 4

В первый день работы новый сотрудник должен познакомиться с правилами внутреннего трудового распорядка, узнать, где находятся столовая, раздевалка, как заказывать канцтовары и прочие необходимые мелочи. Чаше человеку просто рассказывают, как это принято делать, или дают буклет, где прописаны правила компании. Но гораздо эффективнее прикрепить новичка к коллеге.

Привлечение трудовых ресурсов

Огромный потенциал «метода тени» кроется в рекрутинге персонала. В компаниях всегда существуют вакансии, не требующие особых навыков и опыта, но на которые сложно набрать людей в силу сложившихся стереотипов. HR-ы пытаются решить задачу стандартными методами: дают в СМИ массивную рекламу, публикуют PR-статьи, «выбивают» для этих должностей высокую зарплату. Все это работает плохо. Повлиять на стереотипы сложно. Но можно провести мягкую коррекцию представлений.

Пример 5

В крупной торговой компании всегда существовал дефицит грузчиков. Служба персонала пошла на хитрость. Всем кандидатам, которые приходили на собеседование, но не прошли его, предлагали зайти на склад и провести там несколько часов. Претендентов закрепляли за сотрудниками, и они буквально по пятам ходили за рабочими. Гости наблюдали за тем, как грузчики получают задание от начальника смены, переодеваются в спецодежду, разгружают машины, распределяют товар по складу. Кандидаты видели, что сотрудники — не замученные и озлобленные роботы, а приятные люди. Некоторые из гостей предлагали свою помощь уже во время стажировки.

Социальные навыки и умения

Методика Job Shadowing незаменима при обучении социальным навыкам, связанным с общением. Сюда относятся сфера обслуживания, продажи, управление людьми, преподавание и многое другое.

Обучение стандартам обслуживания

Любой HR знает, как сложно бывает внедрять стандарты обслуживания, например, в розничной сети. Можно заставить сотрудника выучить определенные фразы, и он их, конечно, вызубрит. Но не факт, что будет с их помощью общаться с клиентами. Как правило, продавцы и кассиры не любят говорить по инструкции и обосновывают свое нежелание таким образом:

- слова звучат «как-то деревянно»;
- в нашей стране так не принято;
- покупатели не так поймут;
- что для меня важнее: продавать или общаться по правилам?

Выход простой — не учить человека по корпоративной учебной тетради, а просто закрепить его за



опытным сотрудником, уже использующим стандарты, и отговорки отпадут сами собой.

Обучение переговорам

Еще один вариант использования «метода тени» — обучение техникам переговоров. На тренинге люди изучают техники активного слушания, разные тактические приемы и прочее, но всего этого недостаточно. После тренинга сотрудники вовсе не становятся «звездами», потому что они учатся фактически у самих себя, а выше головы, как говорится, не прыгнешь.

Поведенческий тренинг как форма обучения собственно и предназначен, чтобы понять свои сильные и слабые стороны. Для обучения на базовом, элементарном уровне он, конечно, незаменим. Но когда из сотрудника надо сделать супермена переговоров, то его надо прикрепить к мастеру переговоров. Ученик будет наблюдать за ним и осознанно или неосознанно копировать малейшие нюансы невербального поведения — в какой момент улыбнуться, когда наклонить голову, как жать руку и многое другое.

Обучать переговорам можно, используя дополнительно родственный метод обучения — *баддинг*. Он заключается в неформальном

общении между наставником и учеником, когда первый в дружеской манере рассказывает о своей работе, а второй слушает. Во время такого обучения у человека снимается тревожность перед новым делом, он легче справляется с трудными заданиями, особенно когда учитель рассказывает о случаях из своей жизни.

В нашей стране такая методика используется в организациях стихийно. Если люди симпатичны друг другу, они обмениваются опытом неформально. Имеет смысл применить ее осознанно.

Обучение управленческим навыкам

При работе с кадровым резервом часто возникает следующая проблема. Специалист развивается в компании, достигает определенных высот, и по логике карьерного развития его нужно «двигать» на уровень руководителя подразделения. Но многие профессионалы своего дела совершенно не умеют управлять людьми. Их повышают, дают в подчинение отдел, а они не могут распределить задачи, «построить» людей, проконтролировать, отчитать за проступок. В итоге становится хуже и самому специалисту, и организации. Человек разочаровывается в себе, замыкается и возвращается к своей прежней должности. Компания теряет потенциального руководителя. Кстати, именно по этой причине организации предпочитают набирать готовых руководителей со стороны.

Выход — применение «метода тени». Перспективному специалисту нужно несколько дней побыть рядом с опытным руководителем. Он увидит, как надо проводить собрания, что и как говорить, общаясь с другими начальниками, как хвалить и наказывать.

Кстати, подобное обучение целесообразно использовать совместно с еще одним методом социального обучения — *секондментом*.

Секондмент — это стажировка в другом отделе или вообще в другой организации. Специалисту бывает трудно учиться управлять, тренируясь на своих коллегах, а вот в другой организации он вполне может поэкспериментировать, попробовать себя в роли злого и доброго начальника, понять свои сильные и слабые стороны.

Секондмент используется в отечественных компаниях, но недостаточно широко. Чаще всего специалистов из центрального офиса направляют на несколько месяцев в регионы на руководящие позиции. После такой стажировки людей возвращают и повышают до начальников отделов или заместителей.

Потенциал методики также огромен и может использоваться как вместе с Job Shadowing, так и отдельно. В частности, секондмент используется для того, чтобы наладить взаимодействие между двумя подразделениями. Часто, например, в торговых компаниях происходят трения между отделами закупок и продаж. При резком увеличении спроса продавцам срочно нужен товар, и они требуют его у закупщиков. Последние же не могут работать без планирования сбыта, поэтому «трясут» «продажников» на предмет того, как будет продаваться товар через полгода. Стички приводят к тому, что сотрудники обоих отделов ненавидят друг друга и, чтобы разрешить конфликт, вмешивается руководство. Но можно поступить стратегически. Менеджеров обоих отделов нужно направлять на стажировку друг к другу на несколько месяцев. В конце концов, работа закупщика не так уж сильно отличается от работы продавца. Работают они в одной и той же базе, так же ведут переговоры.

Такая стажировка сплотит людей в несколько раз эффективней, чем самые экстремальные веревочные курсы и дорогие корпоративные банкеты. А самое

главное — сотрудники будут знать специфику работы смежного подразделения, типовые трудности, понимать «узкие места».

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ JOB SHADOWING

Любая методика обучения и развития содержит требования, которые нужно выполнять, чтобы знания усваивались в полной мере. Есть такие требования и для «метода тени».

1. Наставник-модель должен обладать высокими профессиональными навыками.

В условно-рефлекторной модели обучения учителю необязательно быть профессионалом высокого класса. Наставник использует базу знаний самого ученика, лепит из него, как из глины. Если какие-то навыки поставлены плохо, то мастер может их поправить.

Но при подражательном, викарном обучении важна личность учителя. Как известно, если печать имеет дефекты, то отпечаток всегда будет смазан. Поэтому тот, кто демонстрирует работу с целью обучения, не имеет права на ошибку.

2. Нужно выдерживать чистоту метода.

Наставник, передающий знания в стиле Job Shadowing, должен уметь оставаться в рамках методики. У многих возникает желание почитать нотации, самоутвердиться за счет ученика, показать свою значимость. Наставника нужно соответствующим образом подготовить — рассказать, каких действий избегать, и т.д.

3. Оптимальный уровень социальной тревожности.

Не все любят, когда за ними наблюдают. Есть люди, которые не могут работать в присутствии других в силу высокой социальной тревожности. При обучении простым навыкам (заполнение документов, рутинные операции в программе) тревожность не помеха. Как правило, такие

люди хорошо делают несложную работу в присутствии других. Они обращают внимание учеников на нюансы, предостерегают от ошибок. В целом высокотревожные люди более точны, но избегают риска. Такой подход они передают и подопечным.

А если нужно продемонстрировать сложные навыки (аналитическое исследование, презентация, выступление на собрании, работа



с проектной группой), то лучше, когда наставник обладает низкой тревожностью. Он передает ученикам уверенность, спокойствие, рассудительность.

4. Открытость.

Самое важное для наставника качество — открытость, желание делиться своими знаниями. В организациях такие люди — редкость. Как правило, все наоборот — каждый старается стать незаменимым, наработать свои приемы, способы и методы, но никому о них не рассказывать. Служба персонала должна постоянно искать потенциальных наставников в организации. Нужно повышать престиж мастера обучения, тогда люди захотят делиться своими знаниями с коллегами и новичками. Этому способствуют конкурсы на звание лучшего наставника, награждения наиболее самоотверженных учителей, специальные мотивационные программы. ■



HR-Ы О JOB SHADOWING

Валерия ГРИШКО,
директор по развитию строительной
компании «БАТРИО»:



— У нас в компании наставничество — совершенно нормальное и часто практикуемое явление. Можно обладать теоретическими знаниями и благополучно провалиться на практике, поэтому так важно иметь возможность ощутить реальную рабочую атмосферу и попробовать себя в «полях», прежде чем начинать самостоятельное движение без страховки. У нас работают опытные специалисты, однако мы с удовольствием привлекаем в наши ряды молодых людей, у которых есть искреннее желание проявить себя на ниве промышленного и энергетического строительства. Что касается Job Shadowing Days, то такая практика необходима в первую очередь молодым людям из неблагополучных семей и детских домов. Мы теряем очень много действительно перспективных сотрудников, обращая внимание на наличие высшего образования, опыта и других общепринятых показателей. Однако я верю в то, что человек может всему научиться, если у него есть желание и рядом с ним окажется хороший наставник. Многим крупным компаниям нужно задуматься о внедрении программы, рассчитанной именно на молодежь, у которой нет материальной возможности получить высшее образование или же устроиться по знакомству. Ни для кого не секрет, что связи решают многое, и часто на работу устраивают людей, которые не соответствуют должности. Это невозможно искоренить, однако всем нужны «рабочие лошадки». В моей практике были попытки донести до руководства компаний и руководителей HR-отделов, что такие программы социально значимы и действительно выгодны для развития бизнеса. Однако часто такие предложения откладывались «в стол» из-за отсутствия у кадровой службы желания возиться с молодыми и неопытными людьми, а тем более из неблагополучных семей. И только в двух компаниях эта идея была одобрена, однако реализация приостановилась из-за отсутствия ресурсов и возможности на сегодняшний день обеспечить людям должное внимание.

Что касается наших молодых специалистов, то мы стараемся максимально быстро адаптировать их к работе на объектах под чутким руководством опытных наставников.

Татьяна СТЕПАНЧЕНКО,
директор по управлению персоналом
и организационному развитию
Группы Компаний «САПСАН»:



— Программа по работе со студентами в ГК «САПСАН» сегодня находится в стадии разработки: пока мы организовываем только разовые стажировки, отвечая на конкретные запросы. Однако, имея уникальные возможности передавать опыт по ряду направлений (инженерные и строительные работы, маркетинговые коммуникации, финансовая и юридическая деятельность), уже со следующего года планируем запустить программу активного сотрудничества с вузами. Job Shadowing — это один из вариантов такого сотрудничества, а также отличная возможность для создания кадрового ресурса компании.

Кроме работы со студентами, основные принципы Job Shadowing можно и нужно использовать в HR-работе, нацеленной на внутренние коммуникации и развитие кадрового резерва в компании. Так, мы разработали собственную программу «Дублер», которая стартовала в сентябре. Мы планируем, что «тенью» функционального руководителя будут становиться поочередно с определенной периодичностью кадровые резервисты программы. Дублер будет находиться рядом с руководителем, ходить на совещания и рабочие встречи, учиться, как следует ставить задачи подчиненным и отвечать за принятые решения. Данный курс поможет развить управленческие компетенции. Потребность в кадрах в нашей компании сейчас очень высока — мы активно растем, постоянно увеличиваем количество бизнесов и расширяем линейку направлений деятельности. Поэтому подготовка будущих руководителей in house — одна из приоритетных задач для HR на сегодня.

Ольга ГРИГОРЬЕВА,
специалист по управлению персоналом»

— Дайте сотруднику, который претендует на руководящую должность или желает освоить смежную специальность, возможность 2–3 дня побыть «тенью» действующего руководителя или ключевого специалиста. Работник получит информацию о том, какие особенности есть у выбранной им должности, каких знаний и навыков ему не хватает, какие задачи ему предстоит решать. Например, можно предложить секретарю, который хочет переквалифицироваться, предположим, в маркетолога, побыть «тенью» такого специалиста. Уже через несколько дней он будет понимать специфику работы и сможет более осознанно принять окончательное решение о смене профессии.

Job Shadowing значительно ускоряет процесс адаптации сотрудника к новому виду деятельности и дает возможность новичку погрузиться в реальную рабочую обстановку. Данный способ рекомендован сотрудникам, желающим освоить смежную специальность, переквалифицироваться или перейти на руководящую должность. Job Shadowing широко применяется западными T&D-менеджерами. Обучающийся имеет возможность обсуждать рабочие ситуации не только с сотрудником, «тенью» которого он является, но и с другими членами команды, и получать обратную связь.

С помощью данного инструмента можно предоставить студентам возможность выбора места работы. Это временное неоплачиваемое пребывание выпускника в компании. Выпускники наблюдают рабочую среду, использование сотрудниками компании знаний и навыков в процессе работы, приобщаются к корпоративной культуре компании. Кроме того, снижается риск того, что компания примет на работу немотивированного сотрудника. Западные авторы утверждают, что почти каждое рабочее место может стать объектом Job Shadowing. Такой подход помогает студентам понять суть работы в конкретной должности в компании и решить, насколько они хотят развиваться в данном направлении.

Анастасия ЛЕВАЧЕВА,
руководитель отдела по подбору и адаптации персонала
аутсорсинговой компании «Интеркомп»:

— В нашей компании Job Shadowing используется во время прохождения практики студентами. Обычно практика занимает около месяца, хотя могут возникать нюансы в зависимости от условий взаимодействия с тем или иным вузом. Зачем нам это?

Мы предоставляем услуги финансового и кадрового аутсорсинга в странах СНГ. Бизнес компании активно растет, и, соответственно, увеличивается потребность в персонале. Мы делаем акцент на работу не только с готовыми специалистами, но и со студентами. Любой HR-менеджер подтвердит, как порой сложно найти «своего» кандидата, не только отвечающего профессиональным требованиям, но и разделяющего ценности компании. Формировать правильное восприятие себя как работодателя, а также растить «своих» кандидатов нужно заранее. Именно поэтому мы со своей стороны ведем активную работу с вузами.



Что касается Job Shadowing, то существенным вопросом является непосредственная организация практики. Сюда можно отнести как юридическое оформление взаимоотношений компании и вуза, так и урегулирование различных внутренних вопросов, касающихся присутствия в компании практикантов (согласование со службой безопасности, с руководителями подразделений,

принимающих студентов на стажировку, и так далее). Перед приходом стажеров и знакомством с кураторами HR-у необходимо провести предварительную беседу со всеми сторонами процесса, объяснив основные моменты взаимодействия. Первое время практикант выступает в роли «тени» своего куратора, тщательно изучая его работу. В последующий период он выполняет небольшие задания и поручения под наблюдением своего наставника. Важным инструментом управления процессом Job Shadowing, а также оценкой его эффективности является обратная связь. Лучше сделать несколько контрольных точек в период практики, пообщаться со студентами и сотрудниками, узнать мнения двух сторон, как проходит процесс их сотрудничества. По окончании стажировки лучше создать форму обратной связи, дать ее заполнить кураторам и практикантам — это позволит получить много полезной информации. ■

«ЖИВОЙ»

эйчар



В гостях у журнала эйчар с редкой для нашей страны специализацией. На Западе это направление называют Reward Management, а самих специалистов — Comр&Ven-менеджерами. Для неискушенных поясним — специалисты «заточены» на развитие системы мотивации персонала. Итак, на наши вопросы ответила Кристина ШОСТИК, ведущий экономист ОАО «БПС-Сбербанк», с которой мы познакомились в школе HRPR.

— Кем мечтали стать в детстве?

— Больше всего — артисткой, я отчетливо видела себя частичкой загадочной и манящей богемы... В итоге актрисой я не стала, но мой стиль жизни — это постоянное движение и неумное стремление быть в гуще событий. В студенчестве участвовала во всех проектах, конкурсах, университетском театре, КВН... Тогда и выяснилось, что мне ближе амплу не актера, а организатора этих мероприятий (сейчас я активно участвую в организации корпоративов, тимбилдингов). Во всем применять творческий подход и неравнодушие — это точно про меня!

— Как вы попали в HR?

— На последнем курсе университета я выбрала ОАО «БПС-Сбербанк» своим местом преддипломной практики, затем он стал моим первым местом работы. И вот уже три года я работаю в HR-службе.

— Чем конкретно занимаетесь, какие функции выполняете?

— По специальности я экономист, работаю в отделе мотивации персонала, дополнительно получаю юридическое образование. Я исследую и анализирую экономическую информацию, готовлю аналитические материалы, презентации, описываю бизнес-процессы. Я изучаю передовой опыт мотивации персонала, мониторию уровень оплаты труда на рынке труда, разрабатываю и обосновываю финансовый план в части расходов на оплату труда. Я постоянно взаимодействую с бизнес-подразделениями банка по вопросам премирования, встраивания и применения KPI. Важно, что персонал в банке оценивается исходя из выполнения «приоритетных проектов», «ключевых показателей эффективности работы», «личной результативности». Ведь главная цель и принцип, которого мы придерживаемся, — это платить за результат.

— Чем бы занимались, если бы не HR-сфера?

— Вопрос интересный и сложный. Чем дольше работаешь в одной сфере, тем сложнее себя представить в другой. Думаю, что я бы себя пробовала в специальностях, где нужен аналитический склад ума, в IT-сфере. Иногда я вижу себя бизнес-аналитиком. Ну, или я вернулась бы к детской мечте и стала бы актрисой. Еще я бы занялась преподаванием. С удовольствием представляю себя лектором в студенческой аудитории. Я окончила магистратуру, в планах была аспирантура, но я решила, что на работе сейчас намного интереснее.

— Что дала профессия в личной жизни?

— Скажу сразу — замуж я пока не вышла. Но у меня появилось столько друзей, а еще больше единомышленников по профессии. Это тоже очень важно. Ведь, как правило, на работе мы проводим большую часть жизни, и хочется, чтобы время проходило и с пользой, и с удовольствием.

— Тема номера — Job Shadowing. Ваше мнение об инструменте.

— Это прежде всего сотрудничество бизнес-организаций и вузов, возможность для студентов получить представление о выбранной профессии, понаблюдать за работой и взаимодействовать с профессионалом на рабочем месте. Вспоминаю, как в первый же день работы в банке меня познакомили с корпоративной культурой, ценностями организации, адаптационными мероприятиями (курс лидерства для молодых специалистов, акция «Добро пожаловать в Сбербанк»). Но самая большая удача в том, что за мной закрепили наставника на первый рабочий год. Наталья Владимировна помогала мне в профессиональных вопросах и морально поддерживала, направляла меня и делилась опытом. Она, будучи проактивным работником банка, секретарем банковского профкома, дала мне возможность поближе познакомиться с общественной, творческой жизнью коллектива. Буквально за год наставничества и шефства надо мной у нас возникло полное взаимопонимание.

Такая форма организации работы помогла мне быстро адаптироваться и стать полноценным самостоятельным работником.

— Как лучше всего мотивировать наставников (менторов)?

— Я считаю, что наставником может быть далеко не каждый. Недостаточно одного опыта, знаний, необходимо еще желание помогать и передавать свои знания. Конечно, важна и материальная мотивация, но в случае с менторами это не всегда самый важный фактор. Думаю, что часто ментора мотивирует сам его курируемый (молодой специалист) своей энергией, успехами, правильными поступками и искренним уважением к его времени и советам.

— Ваше кредо?

— «Ничего не бойся! Прими решение и действуй!» Я считаю, что всегда надо занимать активную позицию в жизни. ■



«КЛЮЧ — В ОБЩЕНИИ»

В иные компании очень даже приятно приходить на интервью. И не потому, что вокруг вас суетятся, наоборот, все довольно буднично. Секрет в другом. Это можно назвать клиентоориентированностью, которая буквально витает в офисе. Такой мы нашли атмосферу в компании Office Solutions, когда общались с менеджером (general manager) Александром ШАЛАЙКО.

«Секреты управления персоналом»: Александр, расскажите, чем занимаетесь.

Александр Шалайко: Если коротко, создаем вдохновляющие офисы. Мы помогаем найти решения для компаний, которые хотят либо переехать в новый офис, либо изменить свой существующий, — создать офис, в котором сотрудники могли бы себя чувствовать комфортно, эффективно работать. Обычно мы говорим о пяти элементах создания офиса. Это дизайн офиса, отделка самого помещения, поставка мебели, переезд компании в новое помещение, офисный сервис и поддержание офиса в работоспособном состоянии. Сначала изучаем бизнес-процессы в компании и создаем индивидуальное, абсолютно уникальное комплексное решение.



Shadowing является основным инструментом адаптации и вхождения в должность. Коуч (сотрудник компании) и «тень» (новый специалист, стажер) вместе ходят на встречи, совершают телефонные звонки, работают за компьютером и так далее.

«СУПер»: Насколько тесно вы работаете с HR-службой?

А.Ш.: Постоянно. Для нас абсолютно невозможно создавать новые офисы без координации с ней.

«СУПер»: Логично. Давайте перейдем к главной теме. Как вы понимаете Job Shadowing?

А.Ш.: Это оптимальный инструмент обучения. Речь не только о молодых специалистах, которые участвовали в конкретной программе. Когда мы берем нового сотрудника с опытом работы, именно Job

«СУПер»: Вы используете слово «коуч» для наставника?

А.Ш.: Не могу сказать, что у нас прижилось только одно слово. Чаще, наверное, все-таки «ментор», исторически так сложилось. Для внутренних целей мы чаще используем слово «коуч». Это подразумевает параллельную работу, и коуч скорее подсказывает, что делать, наблюдает, активно реагирует, а у сотрудника достаточно большая автономность.

«СУПер»: Что еще полезного в методе?



Этапы Job Shadowing

Подготовительный этап

Выбираются специалисты, выступающие в роли «тени» и ментора, проводится подготовка каждого из них. Выбираются рабочие ситуации, которые станут источником нового опыта для обучающегося и предоставят возможность изучения тех навыков, которые ему необходимы.

Особенности подготовки экспертов

Управлять процессом Job Shadowing может сторонний консультант или HR, который помогает участникам исполнять роли, организует взаимодействие друг с другом, проводит индивидуальную беседу с каждым после окончания процедуры. Эксперт должен владеть навыками проведения интервью, собирать обратную

А.Ш.: Он дает новые знания, стимулирует новые идеи, о которых прежде не задумывались. Мы нарабатываем базу кадров, даже если конкретная «тень» не станет нашим специалистом — с помощью этого человека мы можем найти другого кандидата. И это абсолютно бесплатное продвижение бренда компании.

«СУПер»: Кто внедрил Job Shadowing в компанию?



связь после каждого дня, не давать советов и рекомендаций.

Особенности подготовки ментора

Предварительно объясняют все его действия и особенности взаимодействия с «тенью». Одна из задач — наблюдать за учеником, задавать ему вопросы на понимание, на отношение к работе и компании, комментировать свои действия.

Особенности подготовки «тени»

В первый день выдается лист наблюдений, в котором «тень» фиксирует свои мысли и выводы. Ставится задача максимально точно изучить должностные обязанности и работу.

Подготовка необходимой документации

Требуются: лист стажировки «тени», бланк наблюдений за работой ментора и форма отчета, план

А.Ш.: Этот инструмент присущ нашей компании, его коллективному духу. Мы являемся частью международной компании, которая глобально работает на рынке с 1994 года, в Беларуси с 2004 года. За это время выработался оптимальный подход — как только мы понимаем, что нам нужен новый сотрудник, мы запускаем этот процесс. Испытательный срок для нас — это Job Shadowing. Плюс мы системно участвуем в программе Ассоциации европейского бизнеса.

«СУПер»: И все же, что вас мотивирует на участие в Job Shadow Days?

А.Ш.: Чтобы объяснить мотив, я расскажу о пяти принципах, которые мы соблюдаем в работе. Эти принципы как раз и подтолкнули нас поучаствовать в данной

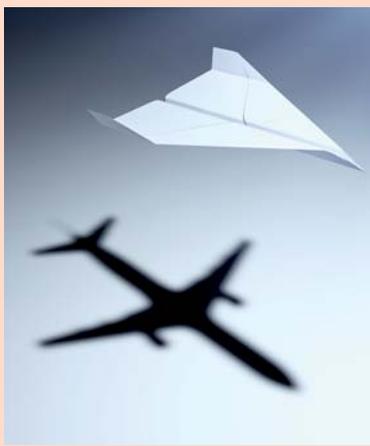
проводимых мероприятий, бланк для проведения интервью, форма характеристики на «тень».

Подготовка плана, проводимых мероприятий

Совместно с ментором консультант или HR составляют предварительный план действий, который включает: мероприятие, цель, время, ожидаемый результат. В план вносятся изменения, которые могли произойти в течение проведения процедуры.

Использование метода

«Тень» наблюдает за поведением ментора в рабочей ситуации от



программе. Когда мы помогаем клиентам создать новое высокоэффективное и вдохновляющее пространство, *первый принцип* — это поощрение сотрудничества и взаимодействия между сотрудниками. В нашей компании семьсот сотрудников, но приход каждого нового человека даже на короткий промежуток времени стимулирует творчество, дает возможность по-другому взглянуть на рутинные процессы. Особенно если это молодежь, которая приносит новинки из учебного процесса. *Второй принцип* — для каждой компании важно, чтобы офисное пространство было отражением и продвижением бренда. Чем больше мы общаемся с теми, кто узнал, как работает наша компания, тем больше информации о нас на рынке, больше возможностей продвигать бренд, больше носителей бренда компании.

одного до нескольких дней. Консультант или HR собирает впечатления обеих сторон. При необходимости вносит изменения. Ментор заполняет лист стажировки, а в конце — форму индивидуальной характеристики на «тень». После пройденной процедуры «тень» пишет отчет. С каждым из участников в конце проводится интервью, результаты которого заносятся в специальный бланк.

Итоговые результаты, обратная связь

После реализации проекта участники собираются, чтобы обсудить и оценить результаты. Оценивается эффективность пройденной процедуры как для «тени», так и для ментора, консультант дает обратную связь ученику: на какие моменты необходимо обратить дополнительное внимание, что нужно более детально проработать. Затем составляется план мероприятий по дальнейшему обучению.

Третий принцип — привлекать, развивать и удерживать таланты. Мы постоянно стремимся привлекать на временные работы и небольшие проекты молодых людей, а порой и расширять штат. Мы пусть и медленно, но растем. И такие программы позволяют нам найти новые таланты. Четвертый принцип — эффективное использование пространства. И пятый принцип заключается в том, что мы помогаем сотрудникам клиентов вести здоровый образ жизни в офисе. Мы и в жизни эти принципы проецируем на нашу глобальную деятельность.

«СУПер»: Кого вы приглашали в рамках Job Shadow Days?

А.Ш.: Мы приглашали «теней» на две специализации: дизайнера-архитектора и менеджера-экономиста.

«СУПер»: Вы лично были включены в процесс?

А.Ш.: Да, мне было очень интересно рассказывать, все раскладывать по полочкам, получать обратную связь. Какие-то вещи, казавшиеся мне очевидными, случалось объяснять не раз и не два. Я люблю делать сложные вещи простыми, раскладывать задачи на элементы. С помощью цветных карандашей и бумаги мы делаем такие скучные понятия, как «маржа», «наценка», «себестоимость», яркими и запоминающимися. Поскольку, как я уже говорил, компания у нас небольшая, то в работу были вовлечены все сотрудники.

«СУПер»: Как работали с «тенями»?

А.Ш.: Провели вводную часть. Специально моделировать или придумывать искусственную ситуацию не стали — предложили реальные проекты и клиентов. Мы рассказали о своих ожиданиях, что «тени» могут ожидать от нас в дни стажировки, каковы перспективы

сотрудничества после окончания этой программы. Уточняли у ребят их ожидания, просили задавать вопросы, которые не значились в описании программы. Перед первым приходом «теней» мы специально собирались и планировали



алгоритм работы, моделировали разные ситуации. Мы распределяли обязанности для подстраховки, чтобы каждый сотрудник, который напрямую в программе не участвует, мог работать с «тенью».

«СУПер»: Мотивируете менторов?

А.Ш.: У нас нет такой необходимости. Нам просто интересно и полезно участвовать в программе Job Shadow Days. Все в компании заинтересованы научить нового человека — так она станет еще более успешной.

«СУПер»: Можно ли, на ваш взгляд, использовать этот метод шире, не только со студентами, но и в офисной деятельности, когда речь идет о введении в курс дела нового сотрудника и акцент смещается с обучения на адаптацию?

А.Ш.: Если говорить в целом, очень важно, чтобы сотрудник, который является коучем, ментором, в силу своей специфики работы в компании имел постоянную комму-

никацию с большим количеством других сотрудников. Тогда это действительно помогает социализации, быстрому вхождению нового сотрудника в общую организационную структуру, впитыванию позитивных традиций и привычек. Ключ именно в общении. Именно это помогает адаптироваться человеку в новом коллективе.

«СУПер»: Не всем нравится, когда кто-то наблюдает за процессом работы. У вас не было с этим проблем?

А.Ш.: Когда вы заходили в наш офис, вы видели, что все помещения отделены стеклянными перегородками и даже входная дверь символизирует открытость. Для нас дух открытости, транспарентности — не только то, что мы используем в нашей работе. Мы стараемся привить это нашим клиентам, адаптировать новые идеи и помочь работать так, чтобы компания была единой экосистемой, в которой видно, как работают другие части системы. И чтобы человек, когда за его работой наблюдают, гордился своими результатами. Если я могу пригласить любого человека на совещание, которое проходит в компании, то и работа «тени» в офисе не вызывает никаких проблем.

«СУПер»: Что посоветуете менторам?

А.Ш.: Быть открытыми, общаться, общаться и общаться. И если ментор сам будет открыт новым идеям, «тень» ответит тем же, а это означает, что «тень» очень быстро может стать высокоэффективным сотрудником. Быть терпимыми и терпеливыми, потому что понимаешь, что иногда на работу придется потратить в два раза больше времени, что нужно пройти цепочку полностью от А до Я, не перескакивая через несколько букв. Быть оптимистами и не бояться ошибок. ■