



Библиотека Института технологий
обучения и развития

Методическое пособие

Стратегия функции T&D,

или как определить фокусы и приоритеты в её
работе

Авторы: Аболмасов А.В., Новак А.И.

Редактор: Медведева А.Д.

АНО ДПО «ИТОР»

Методическое пособие «Стратегия функции T&D, или как определить фокусы и приоритеты в её работе» / Аболмасов А.В., Новак А.И.

Санкт-Петербург, 2023 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Миссия функции T&D в современной организации	7
2.	Варианты реализации функции T&D в современных организациях	9
3.	Аудит функции T&D	11
4.	Стратегия самостоятельной функции T&D	14
5.	Системный кризис функции HR	16
6.	Жизненный цикл и управление карьерой	20
7.	Направления работы с персоналом	30
8.	Резюме	42

| ГЛОССАРИЙ

- **Типовые решения** – это проверенные временем и отработанные на практике способы решения стандартных задач, дающие гарантированный результат.
- **Функция T&D** — структуры в разных организациях, решающие задачи обучения и развития (training & development); называются по-разному: где-то это учебный центр, где-то корпоративный университет, а где-то отдел обучения. Поэтому мы используем самый общий термин – «функция T&D». В некоторых компаниях она называется также L&D (learning & development).
- **Миссия** (предназначение) самостоятельной развивающей функции T&D — реализация стратегии бизнеса средствами обучения и развития реальных команд в деятельности, за счет сопровождения профессиональной деятельности сотрудников.
- **Видение** самостоятельной стратегической функции T&D — это стратегический отдел современной организации, который постоянно работает с ключевым фактором успеха — людьми (командами в деятельности) для развития бизнеса, организации, компании.
- **Стратегия** — цели и/или программа действий организации (функции), направленные на развитие бизнеса, организации, компании.
- **Методологический паспорт** — ментальный инструмент (формат описания), позволяющий сформулировать основные параметры рассматриваемого феномена: цель, объект, предмет и т.п., чтобы уже на ранней стадии разработки четко понимать, что должно получиться в итоге.
- **Модель организационного поведения (МОП)** – это наблюдаемое и измеримое поведение сотрудников, вовлеченных в процессы взаимодействия в организации на уровне формальных и неформальных групп и организации в целом, которое напрямую определяет эффективность организации в решении задач определенного типа.

- **Большая команда** — коллектив организации, который объединен совместной созидательной деятельностью по созданию новых ценностей (продуктов и услуг, решений, идей, концептов).
- **Жизненный цикл сотрудника** — это модель, позволяющая отслеживать весь путь, который сотрудник проходит в организации.
- **Управление карьерой** — это концепция, соединяющая жизненный цикл сотрудника и личное развитие конкретного человека в понятный жизненный и профессиональный план.
- **Направления работы с персоналом** — совокупность типовых задач, связанных с управлением людьми в организации.
- **Политики работы с персоналом** — это совокупность принципов, гласных или негласных договоренностей, которые определяют, как конкретно будет решаться данная задача, связанная с управлением людьми в конкретной организации.
- **Корпоративная культура** — совокупность ценностей, традиций и ритуалов, норм поведения, специфического языка, которая определяет уникальный менталитет конкретной компании.
- **Базовые представления** (или базовая система ценностей) — глубинный уровень установки, который формирует представление человека о «должном».
- **Критическая масса сотрудников** — от 20 до 50% сотрудников организации, необходимых для успешной реализации проектов изменений: руководители всех уровней, авторитетные и профессиональные специалисты.

В этой и следующей методичке мы будем описывать идеальную, с нашей точки зрения, функцию T&D в современной организации, то есть как она функционирует и как должна быть устроена. При этом мы понимаем, что вряд ли сейчас есть организации, где реальность соответствует нашему описанию. Но это не означает, что с этой ситуацией нужно смириться. В общем, *идеал недостижим, но к нему следует стремиться.*

Очень кратко идеальная функция T&D уже была описана в предыдущей методичке. Этот раздел мы повторяем здесь, чтобы соблюсти преемственность текста, а дальше подробно расписываем нашу логику, которая привела к этим выводам.

1 | МИССИЯ ФУНКЦИИ T&D В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Глобальные тренды делают современный бизнес интеллектуально сложным, ориентированным на людей, амбициозным. В организациях стремительно растут требования к эффективности сотрудников, а значит, необходимо делать акцент на ключевых направлениях работы с персоналом: поиск и найм, адаптация, обучение и развитие, удержание.

Если бизнес хочет быть успешным, то он должен меняться и развиваться как минимум со скоростью изменений среды. А так как организации состоят из людей, то изменения бизнеса означают непрерывное обучение и развитие сотрудников. Именно этим и должна заниматься в организации развивающая функция, ведь экологичнее всего менять психологические феномены людей через их обучение и развитие.

Организация — это система, поэтому ни одна функция (подразделение) в одиночку не сможет сформировать новую модель организационного поведения. Справиться с этой задачей способна только кросс-функциональная команда из специалистов HR, T&D, управленцев и среднего менеджмента. Именно эту команду мы и называем развивающей функцией организации.

Для того, чтобы развивать бизнес, необходимо оперативно изменять критическую массу её сотрудников в нужном направлении. Для этого в организации нужен своеобразный «учебный конвейер», состоящий из трёх подсистем T&D: учебного центра, корпоративного университета и профессионального сообщества.

Справиться с этими вызовами и задачами способна только проактивная функция T&D, которая имеет собственную идеологию — миссию и видение, а также стратегию, поддерживающую стратегию компании. Основные инструменты функции T&D — учебные программы и комплексные проекты, а конечная цель ее работы — изменение организационного поведения, чтобы оно было наиболее адекватным существующей модели бизнеса.

Мы говорим именно об организационном поведении, а не о привычных компетенциях или корпоративной культуре. Изменение поведения видимо и измеримо, в том числе материально. Если вы изменили организационное поведение, значит, вам удалось сформировать новые практики, за которыми скрываются невидимые глазу процессы изменения, обучения и развития.

Чтобы привлечь в организацию, а затем развить и удержать нужных сотрудников, необходимо управлять их жизненным циклом и карьерой в организации. Именно управление карьерой становится той идеей, которая позволяет собрать воедино все T&D- и HR-практики.

В завершении — немного об идеологии, делающей функцию T&D проактивной, то есть развивающей организацию. Миссия функции T&D нужна, чтобы найти и не забывать свое место в организации. Видение функции T&D нужно, чтобы сформулировать ясные стратегические задачи по внутреннему развитию.

Миссия — это идеологический документ, который определяет поведение сотрудников «здесь и сейчас». Миссия (предназначение) самостоятельной развивающей функции T&D — *реализация стратегии бизнеса средствами обучения и развития реальных команд в деятельности, за счет сопровождения профессиональной деятельности сотрудников.*

Видение — это идеологический документ, который определяет направление развития функции, какой она должна стать в будущем, через 3-5 лет. Видение необходимо для развития функции, потому что в нем содержатся буквальные подсказки для принятия решений, от кадровых до технологических, уже сегодня. Видение самостоятельной стратегической функции T&D — *это стратегический отдел современной организации, который постоянно работает с ключевым фактором успеха — людьми (командами в деятельности) — для развития бизнеса, организации, компании.*

2 | ВАРИАНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИИ T&D В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Сейчас функция T&D может воплощаться в организации в самых различных вариантах: «стихийное» T&D, T&D как направление внутри функции HR, HRBP, T&D как самостоятельная функция.

Факторами, которые определяют формат T&D в организации являются:

- численность сотрудников организации;
- текучесть кадров;
- степень разнообразия деятельности;
- необходимость в карьерном росте;
- наличие/отсутствие стратегии компании.

В целом, чем больше сотрудников в организации, чем выше разнообразие деятельности, тем более сложный формат функции T&D ей требуется.

Рассмотрим особенности разных форматов T&D в таблице.

Таблица 1

Варианты T&D в организации

Варианты T&D	Заказчик	Профессиональные позиции функции T&D	Область адекватности данного варианта	Влияние на стратегию компании	Контакт с бизнесом
«Стихийное» T&D	Любой руководитель компании	Специалист	Небольшая по численности компания	Минимальное	Высокий
T&D как направление внутри функции HR	Руководитель HR-функции	Методист, специалист	Стабильная компания со стандартной деятельностью	Минимальное	Средний
HRBP	Руководитель функционального	Консультант, заказчик T&D активностей, организатор	Небольшая по численности и однородная по функциям компания	Среднее	Высокий

	подразделен ия				
Т&D как самостоятельная функция	Управленческая команда	Руководитель функции, методолог, руководитель проектов, методист, специалист, организатор	Есть потребность в регулярной работе с разными группами людей	Высокое	Высокий

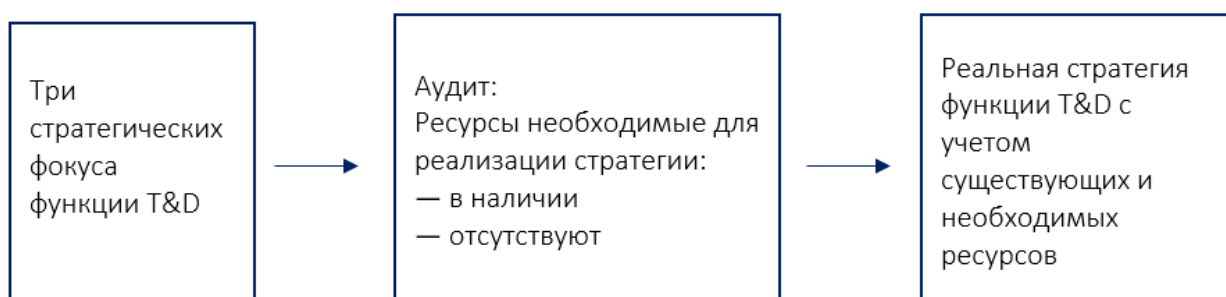
Три первых варианта сервисные и только четвертый — развивающий. Лишь самостоятельная функция Т&D имеет возможности работать на стратегию компании. И коль мы рассматриваем идеальную функцию, то нас интересует именно этот вариант Т&D.

3 | АУДИТ ФУНКЦИИ T&D

Предположим, что вы решили развивать функцию (отдел, подразделение и т.п.) T&D в своей компании, чтобы сделать её более эффективной, приблизить к идеалу. Сразу же возникает вопрос — «С чего начать?». Мы рекомендуем начинать с аудита существующих систем и продуктов T&D. Ведь в любой компании уже есть какие-то элементы систем T&D, на худой конец, T&D-традиции. Не использовать их было бы не по-хозяйски. К тому же, руководство компании наверняка будут требовать от вас использовать уже существующие T&D-наработки, чтобы оправдать инвестированные когда-то в них средства.

Цель аудита системы T&D одна — понять, что у функции уже есть в настоящее время, и это можно использовать для реализации её стратегии, а чего пока нет, и эти элементы нужно найти или создать. Работа на стратегию — это всегда работа на пределе своих возможностей и множество рисков. А значит, оценка существующих и необходимых ресурсов приобретает критическое значение.

Следующий вопрос — «Кто будет проводить аудит?». Ответ — вы сами, никакие внешние консультанты не смогут провести объективный и честный аудит. Потому что для этого нужно знать реальную ситуацию в компании, а не красивые официальные документы. Кроме того, результаты аудита прежде всего нужны именно вам, чтобы на его основе выстроить стратегию развития функции хотя бы на 6 — 12 месяцев.



Таким образом, аудит функции T&D становится неотъемлемым элементом стратегического планирования функции, или, как сейчас принято говорить, *процесса стратегирования*. Если ваша функция T&D интенсивно развивается, то аудит вам нужен перед каждой стратегической сессией, а они могут проводиться по несколько раз в год из-за высокой изменчивости ситуации, в которой действует бизнес.

Фокусы и приоритеты в реальной стратегии развития функции T&D определяются её текущим статусом по итогам аудита и логикой «от простого к сложному»: сначала создайте необходимые подсистемы T&D, затем совместно с HR выстройте работу по направлениям работы с персоналом и уже, обладая всеми необходимыми ресурсами и инструментами, начните проектировать комплексные проекты развития моделей организационного поведения (МОП). Более детально эта логика представлена в таблице.

Таблица 2

Фокусы и приоритеты в стратегии развития функции T&D на разных этапах её развития

Этапы развития функции T&D	Реактивная функция T&D		Проактивная функция T&D, которая работает на стратегию бизнеса	
	Работа без стратегии	Реализация T&D-задач в работе с персоналом	Развитие подсистем T&D	Формирование МОП
Ключевые факторы успеха (КФУ)	Знать боли бизнеса	Успешное решение типовых задач T&D	- Самостоятельность функции T&D - Партнерские отношения с HR функцией - Стратегия T&D	- Самостоятельность функции T&D - Партнерские отношения с HR функцией - Стратегия T&D - Кросс-функциональная команда развития
Ресурсы	- HRBP - Корпоративные тренеры или	Команда T&D	- Команда T&D - Учебный центр - Корпоративный университет	- Команда T&D - Учебный центр - Корпоративный университет

	проверенные провайдеры обучения			- Профессиональное сообщество
Стратегические задачи по развитию функции T&D	- Развиваем команду T&D - Выстраиваем совместно с HR систему управления жизненным циклом и карьерой сотрудников	- Боремся за самостоятельность - Формируем идеологию и стратегию функции T&D - Строим подсистемы T&D – учебный центр и корпоративный университет	- Формируем кросс-функциональную команду развития - Строим подсистему T&D – профессиональное сообщество	Проектируем комплексные HR и T&D проекты

Как видно из таблицы, развитие стратегии функции T&D — это не одномоментный акт, а длительный процесс, который продолжается не один год и подчиняется стройной логике. От этапа к этапу меняются стратегические задачи и непрерывно наращиваются ресурсы, необходимые для формирования ключевых факторов успеха.

В качестве небольшого резюме приводим простой алгоритм одного этапа стратегирования.

Как формулировать стратегические задачи по развитию функции T&D?

1. После аудита системы T&D расставьте приоритеты: над чем вы прежде всего будете работать в ближайшие 6 — 12 месяцев.
2. Сформулируйте реалистичные задачи на этот срок.
3. Ищите или создавайте ресурсы, необходимые для реализации поставленных задач.

Разобравшись с тем, как последовательно развивать функцию T&D, поговорим о содержании самой стратегии.

4 | СТРАТЕГИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ФУНКЦИИ T&D

Как мы уже говорили, самостоятельной функции T&D необходимо иметь не только свою идеологию (миссию, видение), но и стратегию. Сфокусируемся на этом вопросе. Для того, чтобы функция T&D была действительно стратегической, её стратегия должна учитывать три элемента:

- стратегию компании;
- текущие направления работы с персоналом;
- развитие самой функции T&D.

Специфика современного бизнеса в том, что ему необходимо одновременно сочетать два разных способа функционирования — стабильную текущую работу и непрерывное развитие. Соответственно, и функция T&D должна учитывать это в своей деятельности.

Работа на развитие, стратегию компании предполагает формирование нужных моделей организационного поведения¹. Проще говоря, если организация стремится стать более инновационной или клиентоориентированной, то функции T&D нужно своими инструментами развивать сотрудников соответствующих подразделений в эту сторону.

В этом случае функция T&D становится по-настоящему стратегической, работающей на стратегию компании в целом, а затраты на проекты, формирующие МОП, становятся инвестициями в развитие. Комплексным проектам, формирующим МОП, будет посвящена отдельная методичка. Пока скажем лишь следующее. Есть ряд универсальных МОП для современной организации, которые не зависят от сферы её деятельности:

- Непрерывное развитие бизнеса;

¹ **Модель организационного поведения (МОП)** — это наблюдаемое и измеримое поведение сотрудников, вовлеченных в процессы взаимодействия в организации на уровне формальных и неформальных групп и организации в целом, которое напрямую определяет эффективность организации в решении задач определенного типа.

- Операционная эффективность;
- Цифровое мышление и поведение;
- Внешняя клиентоориентированность;
- Кросс-функциональный менеджмент;
- Инновационность;
- Практическая креативность;
- Командная работа;
- Дистанционная (гибридная) работа.

Проекты по формированию моделей организационного поведения масштабны, продолжительны по времени (обычно их длительность 1,5 — 2 года) и реализуются только силами кросс-функциональной команды из сотрудников функций T&D, HR, средних менеджеров и руководителей из управленческой команды.

Вторым направлением стратегии самостоятельной функции T&D, обеспечивающим стабильную текущую деятельность, является работа с персоналом — главный ресурс современной организации. Для того, чтобы эта работа была системной, нужен какой-то содержательный стержень. Нам представляется, что им может стать управление карьерой сотрудника, поскольку эта работа гармонично объединяет интересы как всей организации, так и конкретного человека. Разумеется, эта работа должна идти в тесном сотрудничестве с командой развития организации — службой HR, командой среднего менеджмента и ТОП-руководителями компании.

Наконец, важно учесть в стратегии функции и собственные интересы. Поэтому третьим направлением стратегии функции T&D будет формирование трёх её структурных подсистем: учебного центра, корпоративного университета и профессиональных сообществ. Зачем функции T&D нужны эти структуры, мы подробно расскажем в следующей методичке.

А теперь поговорим об очень остром для многих организаций вопросе — «разведении» функций HR и T&D.

5 | СИСТЕМНЫЙ КРИЗИС ФУНКЦИИ HR

Почему мы постоянно говорим о самостоятельной функции T&D? Лишь выделенная из службы HR функция T&D является инструментом стратегического менеджмента, неотъемлемой составной частью его бизнес-процессов. Внутри HR самостоятельная функция T&D невозможна, потому что она всегда будет сервисом, лишь одним из направлений HR. Рассматривать функцию T&D как систему можно только после того, как она станет самостоятельной.

Попробуем обосновать этот тезис, последовательно пройдя по логической цепочке. Кто должен заниматься изменением людей в компании? Странный вопрос, конечно же, HR-ы. На наших глазах за 30 лет с начала 90-х годов отделы кадров превратились в полноценные HR-службы, которые занимаются всем, что связано с людьми в компаниях: наймом, адаптацией, обучением, мотивацией, системой оплаты труда, стабилизацией персонала, развитием корпоративной культуры, кадровым резервом, организацией отдыха детей, корпоративными праздниками и пр.

T&D (обучение и развитие) для HR-ов — лишь одно из 10 —12 регулярных задач по работе с персоналом (а есть еще и задачи разовые). Соответственно, и внимания обучению с развитием уделяется в лучшем случае 1/10. Более того, многие задачи, например, найм, всегда были и будут важнее обучения. Ведь если не найти сотрудника на должность, то это беда, а если сотрудник есть, но он не обучен — это полбеда. Поэтому на T&D-задачах в такой ситуации всегда будут экономить, в том числе буквально, используя их бюджеты как резервный фонд в непредвиденных ситуациях.

Итак, обучать и развивать сотрудников нужно. В то же время решать задачу T&D одновременно с остальными HR-задачами получается примерно так же, как бежать за десятью зайцами сразу. Похоже, что HR как функция столкнулась с системным кризисом. Взвалив на себя массу разноплановых задач, ее сотрудники физически не могут

выполнить все намеченное. По факту HR-ам не хватает ни сил, ни влияния, ни возможностей, чтобы развивать бизнес средствами T&D.

Уточним, что мы имеем в виду. Когда говорят про корпоративное обучение и развитие, то неявно смешивают три существенно разных его вида:

- «Обязательное» обучение, без которого сотрудника по закону нельзя допускать к работе (например, обучение технике безопасности или работе на погрузчике и т.п.);
- «Реактивное» и срочное обучение (устранение «боли» руководителей), когда сотрудники в рамках должностной инструкции не справляются со своими обязанностями (например, сотрудники колл-центра не умеют отвечать на типичные вопросы, менеджеры по продажам не знают новый продукт и т.д.). Фокус такого обучения — научить тому, что нужно бизнесу сегодня;
- «Проактивное» обучение, направленное на стратегическое развитие компании и бизнеса (например, компания через год должна стать «платформенной», привлекая клиентов не через прямые продажи, а с помощью IT-приложения. Всех сотрудников нужно обучить работе с гаджетами и программами: ЭДО, онлайн-кассы и т.п.). Фокус такого обучения — научить тому, что нужно будет бизнесу завтра.
- Сейчас HR-ы могут обеспечить лишь обязательное и реактивное обучение (по матрице Эйзенхауэра — «тушить пожары»). На важное, но несрочное — проактивное обучение для стратегического развития компании — времени хронически не хватает. Как следствие, в большинстве организаций T&D сейчас не функция и даже не проект, а разовое мероприятие: тренинг, семинар, воркшоп. Поэтому в последние годы в тех компаниях, для которых постоянные изменения — жизненная необходимость, наметилась тенденция выводить T&D-функцию в отдельное подразделение, которое лишь косвенно подчиняется HR, являясь по факту самостоятельным элементом организационной структуры, например, учебный центр, корпоративный университет и т.п.

- Наше представление о месте и функции T&D в современной организации следующее: службы HR и T&D должны быть «рядом, но не вместе», стать структурно и административно свободными друг от друга, но при этом кросс-функционально взаимодействовать для реализации задач по работе с персоналом и развития организации. То есть от ситуации «*T&D — это элемент HR системы в организации*» мы переходим к ситуации, где «*T&D — это партнер HR системы в организации*». Научно говоря, у этих функций общий объект – сотрудники компании, но разные предметы.
- Чтобы «развести» функции HR и T&D, воспользуемся инструментом под названием методологический паспорт функции.²

Таблица 3

Методологический паспорт функции

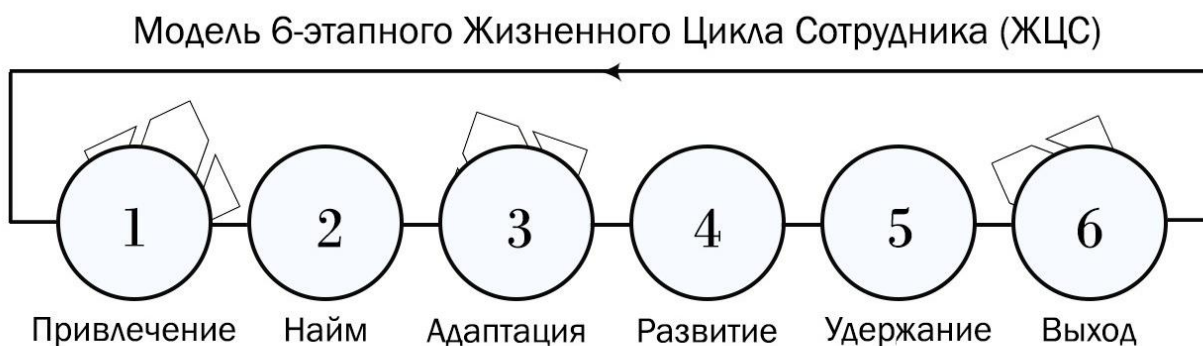
Миссия функции T&D	Объект	Предмет	Продукт и Результат
Реализация стратегии бизнеса средствами обучения и развития реальных команд в деятельности, за счет сопровождения профессиональной деятельности сотрудников	Все сотрудники компании, которые влияют на достижение её стратегических целей	Способности персонала эффективно решать текущие и перспективные задачи бизнеса	- Комплексные проекты T&D - Новая модель организационного поведения
Миссия функции HR	Объект	Предмет	Продукт и Результат
Создание и развитие здорового и зрелого социума в мультикультурной организации, за счет управления жизненным циклом и карьерой сотрудника	Все сотрудники компании	Договорная реальность в компании (социально-психологический климат, рабочая атмосфера, корпоративная культура и т.п.)	- Решение типовых задач по работе с персоналом - Удовлетворённость сотрудников (от работы и отношений)

² **Методологический паспорт** — это инструмент, позволяющий сформулировать основные параметры рассматриваемого феномена.

Как хорошо видно, в организации функции HR и T&D отвечают за существенно разные вопросы. В частности, HR в большей мере управляет жизненным циклом и карьерой сотрудника, а T&D сопровождает его профессиональную деятельность. Давайте разберёмся с этим подробнее.

6 | ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ И УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

Жизненный цикл сотрудника (ЖЦС) — это модель, позволяющая отслеживать весь путь, который сотрудник проходит в организации. ЖЦС начинается с момента, когда потенциальный сотрудник узнает о бренде, и продолжается до последнего дня его работы в компании. Помимо привлечения и увольнения, ЖЦС учитывает найм и адаптацию, удержание, развитие карьеры в компании.



Эффективное управление всеми этапами жизненного цикла является важнейшей функцией службы HR, поскольку оно касается самого ценного актива организации — людей. В условиях двойного дефицита кадров сотрудники становятся, пожалуй, ключевым фактором успеха в любой организации. А если мы имеем дело со сложными технологиями, где компетенции нарабатываются годами, то терять обученных и лояльных сотрудников — это просто верх расточительства.

Понятие жизненного цикла берет свое начало из биологии и подразумевает, что любая система проходит несколько стадий своего развития: рождение, рост, зрелость, отмирание, обновление. В 1950 году Кеннет Боулдинг впервые применил эту концепцию к стадиям развития предприятия. Сегодня модель жизненного цикла сотрудника находит применение и в области управления персоналом. Рассмотрим цели и задачи каждого этапа ЖЦС.

Таблица 4

Жизненный цикл сотрудника

№	Этапы ЖЦС / тренды	Цель и задачи этапа
1	<p>Привлечение — первое знакомство с потенциальным работодателем.</p> <p><i>Чем раньше начат поиск будущих работников, тем он перспективнее.</i></p>	<p>Цель — привлечь потенциальных работников в компанию.</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие бренда работодателя; 2. Поиск потенциальных кандидатов; 3. Знаковые встречи с потенциальными работниками; 4. Создание интереса и благоприятного впечатления; 5. Создание условий для будущего найма.
2	<p>Найм — последовательность действий по найму нового работника.</p> <p><i>Поиск не отдельных специалистов, а готовых команд.</i></p>	<p>Цель — найм нового сотрудника.</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Размещение вакансии; 2. Оценка кандидатов; 3. Оффер (предложение).
3	<p>Адаптация — процесс встраивания нового сотрудника в культуру и практики компании.</p> <p><i>Лояльность компании закладывается именно на этом этапе.</i></p>	<p>Цель — формирование лояльности к компании.</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Знакомство с бизнесом, организацией, компанией; 2. Навигация на рабочем месте; 3. Первичное обучение (учебный центр); 4. Встраивание в трудовой коллектив.
4	<p>Развитие — ключевой процесс управления карьерой.</p> <p><i>Лучшие мотиваторы — это характер работы, справедливость зарплаты и карьерные перспективы.</i></p>	<p>Цель — вовлечение в жизнь и деятельность компании.</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка; 2. Составление индивидуального плана развития; 3. Обучение (корпоративный университет); 4. Назначение на новую должность (вертикальная карьера) или роль (горизонтальная карьера).
5	<p>Удержание — комплекс мероприятий, стабилизирующих человека в компании.</p> <p><i>Фокус на справедливости: не обижать, замечать,</i></p>	<p>Цель — сохранить лучших сотрудников и команды.</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Управление талантами; 2. Вовлечение в профессиональные сообщества; 3. Вертикальная и горизонтальная карьера.

	<i>отмечать.</i>	
6	<p>Выход — увольнение.</p> <p><i>Тренд на смену отношений, например, сделать бывшего сотрудника бизнес-партнером, поставщиком-подрядчиком, консультантом.</i></p>	<p>Цель — красиво расстаться с сотрудником, сохранив отношения.</p> <p>Задачи: Подготовка преемника; Корректная сдача и передача дел.</p>

Перед управлением карьерой, давайте разберёмся сначала с этапами профессионального развития. В нашей стране эту тему, а точнее периодизацию развития человека как субъекта труда, разрабатывал в своих трудах Е.А. Климов. Он выделил 7 стадий — этапов профессионального развития личности:

1. **Оптант** (*от лат. optauo — желание, выбор*) — стадия подготовки к труду, выбора профессии, профессионального самоопределения. На этом этапе человек (как правило, подросток или юноша) «примеряет» на себя разные профессии, мечтает о профессиональном будущем. Главные задачи этого этапа: подготовка к жизни и труду, сознательное планирование своего профессионального пути.
2. **Адепт** (*от лат. adeptus — достигший*) — стадия профессиональной подготовки, получения профессии, специальности. Адепт — это человек, выбравший профессию и осваивающий ее (учащиеся профессиональных училищ, средних и высших учебных заведений, а также обучающиеся через систему краткосрочных форм профессиональной подготовки на производстве). В зависимости от типа профессии, этап может быть многолетним или кратковременным. Главная задача этой стадии — освоение основных операциональных и ценностных характеристик выбранной профессии.
3. **Адаптант** (*от лат. adapto — приспосаблию*) — первые шаги в профессии, период погружения в профессиональную деятельность на рабочем месте продолжительностью от нескольких месяцев до 2 — 3 лет. Период адаптации на трудовом

посту проживают как начинающие специалисты, так и люди, сменившие работу или прошедшие переподготовку. Эта стадия характеризуется постижением профессии «вглубь». Главные задачи этого этапа: адаптация к нормам коллектива, переход от теории к практике.

4. **Интернал** (*от англ. internal — внутренний*) — этап вхождения сотрудника в профессиональное сообщество в качестве полноправного ее члена. Это стадия, на которой коллеги начинают воспринимать сотрудника как «своего». Главные задачи этой стадии: способность работать стабильно и качественно, формирование профессиональных привычек и профессионального самосознания.
5. **Мастер** — этап, при котором сотрудник начинает выделяться на общем профессиональном фоне, становиться лучшим среди равных. До этой стадии доходят не все сотрудники, а только имеющие достаточно сильную мотивацию и высокий уровень притязаний. Такой уровень профессионального развития позволяет по-новому, творчески решать производственные задачи, находить неординарные решения в любой сфере деятельности.

Мастер характеризуется следующими особенностями:

- Может решать сложные профессиональные задачи;
 - Обрел свой индивидуальный, неповторимый стиль деятельности, его результаты стабильно хороши, и он имеет основания считать себя в чем-то незаменимым;
 - Имеет формальные показатели своей квалификации (разряд, категорию, звание);
 - Обладает высоким уровнем профессиональной рефлексии.
6. **Авторитет** — этап, когда сотрудник становится лучшим среди мастеров. Этой стадии, очевидно, достигают немногие. Авторитет характеризуется следующими особенностями:
 - Хорошо известен в своём профессиональном кругу и за его пределами (в отрасли, в стране, в мире);

- Решает профессиональные задачи за счет большого опыта, мастерства, умения организовать свою работу, окружить себя помощниками;
- С его мнением считаются не только коллеги, но и руководители;
- Может обобщить свой жизненный опыт, упорядочить его и активно использовать в работе.

7. **Наставник** — человек становится лучшим среди авторитетов + учителем. Это высший уровень развития любого специалиста. Наставник характеризуется следующими особенностями:

- «Обрастает» единомышленниками, учениками, последователями. Они хотят и готовы перенимать опыт наставника;
- Зрелый человек с высокой социальной активностью;
- Активное профессиональное творчество, обобщение и передача своего профессионального опыта.

Климов отмечает, что вершина в профессиональном развитии — это вовсе не обязательно занятие руководящих должностей. Профессиональный жизненный путь — это, прежде всего, путь по ступеням мастерства и видам деятельности, различаемым не по параметру «верх — низ», а по предметной области приложения сил и по характеру создаваемых результатов, полезных для общества.

На наш взгляд, пользоваться такой классификацией в организации не очень удобно, в силу громоздкости и «иностранных» названий первых 4 этапов, понятных далеко не всем сотрудникам. Кроме того, свою периодизацию Климов разрабатывал на срок почти всей человеческой жизни от детства до глубокой старости, а нас интересует более «рабочий» возраст — от 18 до 65 лет. Поэтому мы предлагаем сократить количество уровней профессионального развития до четырёх:

1. **Новичок** — сотрудник, осваивающий профессию (адепт и адаптант по Климову)

2. **Специалист** — сотрудник, справляющийся с рутинными, типовыми задачами (интернал по Климову);
3. **Профессионал** — человек, который может решить большинство задач на своём рабочем месте, имеющий свой индивидуальный стиль (мастер по Климову);
4. **Мастер** — человек, способный решить любую, самую сложную задачу, активно занимающийся творчеством, передающий свой опыт коллегам (Авторитет и Наставник по Климову).

Вернёмся теперь к миссиям функций HR и T&D.

Миссия (предназначение) функции HR — создание и развитие здорового и зрелого социума в организации как основы для эффективного бизнеса, за счет управления жизненным циклом и карьерой сотрудника.

- Управление жизненным циклом сотрудника позволяет системно заботиться о ключевом факторе успеха бизнеса — людях;
- Здоровые и зрелые люди более эффективны, потому что требуют меньше вложений, а отдают больше;
- Целостный и сплоченный социум компании (в идеале большая команда) способен на великие вещи, за счет иррациональных усилий и вовлеченности;
- Управление жизненным циклом позволяет экономить за счет точечных решений HR задач и сохранять эффективных и вовлеченных сотрудников;
- Жизненный цикл нужен, чтобы все решения HR были стратегическими и сохраняли компанию как систему;
- Управление ЖЦС позволяет выстроить человеку конгруэнтные (органичные) отношения с начальником, компанией, своей профессией.

Жизненный цикл сотрудника напрямую связан с социумом, группой, отношениями с коллегами. В отличие от ЖЦС, профессиональное

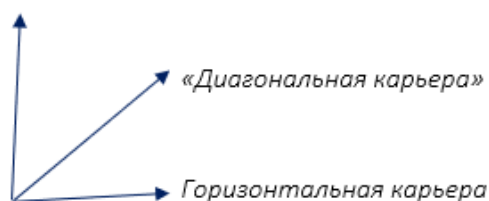
развитие — это преимущественно индивидуальная история, связанная с условиями, зарплатой, профессиональным прогрессом, самореализацией. Управление карьерой — это соединение жизненного цикла и личного развития конкретного человека в понятный жизненный и профессиональный план.

Миссия T&D (предназначение) самостоятельной стратегической функции T&D — реализация стратегии бизнеса средствами обучения и развития реальных команд в деятельности, за счет сопровождения профессиональной деятельности сотрудников, что позволяет соединить интересы организации и человека.

- Обучение и развитие — хороший фактор удержания сотрудников;
- Обучение и развитие нужно для того, чтобы вовлечь сотрудников в жизнь и развитие компании (мотивация вдолгую), вывести в ее управление самых достойных, чтобы инвестиции в T&D возвращались в виде прямых и косвенных дивидендов: ответственности, способности осваивать новые функции и задачи, высокой эффективности и т.п.;
- Обучение и развитие позволяет человеку работать всю жизнь на одном месте, в одной организации, удовлетворяя многие социально-психологические потребности и в то же время раскрывая таланты человека;
- Сопровождение деятельности на разных этапах профессиональной карьеры позволяет функции T&D целостно и системно объединить все свои задачи и активности. Без неё работа с кадровым резервом будет ритуальной, то есть имитационной.

Разберёмся, что означает словосочетание «сопровождение профессиональной деятельности сотрудников», которое является частью миссии функции T&D. Фактически речь идёт о том же управлении карьерой, которым должна заниматься функция HR, только с другой стороны и иными инструментами. Взглянем на схему, которая демонстрирует разные варианты карьеры в организации.

Вертикальная карьера



Суть горизонтальной карьеры — последовательное прохождение всех этапов профессионального развития от новичка до мастера. Ключевым фактором успеха здесь является освоение hard-компетенций, которые определяют эффективность в профессии.

Суть вертикальной карьеры — путь от должности к должности в организации. Ключевым фактором успеха в этом случае является развитие soft-компетенций, прежде всего корпоративных и управленческих. Именно они обеспечивают адаптацию, результативность и статус сотрудника в конкретной организации.

Наконец, «диагональная» карьера» (мы не нашли пока адекватного термина для данного феномена) обеспечивает встраивание конкретного сотрудника в социальную систему компании, позволяя занять оптимальное для него место среди десятков и сотен коллег. Ключевой фактор успеха для этой карьеры — освоение коллективных и T-компетенций, обеспечивающих успешность коллективной деятельности в функциональных и кросс-функциональных командах (в соответствующей методичке мы подробно расскажем об этих видах компетенций).

На наш взгляд, каждому сотруднику нужны все 3 варианта карьеры в разных пропорциях и конфигурациях. Именно это обеспечивает тот самый «индивидуальный карьерный трек» человека в компании. Акцент на какой-то один вид карьеры всегда чреват «корпоративным флюсом» (по К.Пруткову). Доминирование горизонтальной карьеры даёт нам непризнанного гения, который чувствует себя комфортно лишь в гордом одиночестве. Сотрудники, чрезмерно увлекающиеся

вертикальной карьерой, превращаются в карьеристов, которые «шагают по головам» своих коллег.

А если вспомнить, что единицей современной организации является не сотрудник, а команда, то каждого человека нужно встраивать в различные коллективы: функциональные, кросс-функциональные, проектные команды. Ведь лучше всего люди работают, когда им в компании нравится, и они удовлетворяют в ней все свои социально-психологические потребности. На наш взгляд, именно это и обеспечивает «диагональная карьера», которая гармонично объединяет командную работу, кросс-функциональное взаимодействие и оптимальное использование своих талантов для бизнеса.

Вернёмся к сопровождению профессиональной деятельности сотрудников, которым должна заниматься функция T&D. В таблице представлены типовые задачи этого сопровождения и инструменты (подсистемы T&D), необходимые для их реализации.

Таблица 5

Сопровождение профессиональной деятельности сотрудников

Виды карьер	Типовые задачи T&D	Подсистемы T&D
Горизонтальная карьера	Оценка квалификации и доведение ее до необходимого уровня за счет формирования hard-компетенций, которые обеспечивают поэтапное развитие в деятельности от новичка до профессионала.	Учебный центр
Вертикальная карьера	Оценка потенциалов сотрудников и развитие soft-компетенций, которые обеспечивают продвижение по должностной траектории в конкретной организации.	Корпоративный университет
«Диагональная» карьера	Управление «живым знанием» и обеспечение опытных сотрудников интересными и сложными задачами за счет формирования коллективных и T-компетенций, позволяющих сотруднику занять оптимальное для него место в компании.	Профессиональное сообщество

Небольшое резюме. Задачи по управлению жизненным циклом и карьерой сотрудника дают функциям HR и T&D шанс работать вместе, потому что объединяют их концептуально. Управление карьерой на всех этапах жизненного цикла позволяет функциям определить совместные направления работы с персоналом, выполняя свои специфические задачи в кросс-функциональной команде.

8 | НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Любая организация состоит из людей, поэтому в ней всегда есть более или менее осознанная работа с персоналом, позволяющая решать типовые задачи, связанные с управлением людьми в организации.

Для того, чтобы управлять всем жизненным циклом (ЖЦС) и карьерой сотрудника, нужны, как минимум, семь направлений работы с персоналом:

1. Работа с корпоративной культурой;
2. Поиск и найм персонала;
3. Адаптация новых сотрудников;
4. Оценка и аттестация персонала;
5. Обучение и развитие;
6. Стимулирование и мотивация персонала;
7. Работа с увольняющимися.

Направления 2–7 соответствуют этапам ЖЦС. Работа с корпоративной культурой обеспечивает достижение самой масштабной цели работы с персоналом — формирование сотрудников компании с желаемым поведением (ведь корпоративная культура — это способ программирования поведения людей). Без сотрудников все остальные направления просто не имеют смысла.

Напомним, что за развитие персонала в организации в силу её важности и масштабности отвечает кросс-функциональная команда развития, состоящая из 4-х групп специалистов — функции HR, T&D, команды среднего менеджмента и управленческой команды. Поэтому в каждом направлении должны быть решены четыре группы типовых задач (для HR, T&D, команды среднего менеджмента (КСМ) и управленческой команды (УК)).

Таблица 6

Цели и задачи направлений работы с персоналом

№	Направление работы с персоналом	Цель направления и типовые задачи кросс-функциональной команды
1	Работа с корпоративной культурой. <i>Как люди должны вести себя в компании?</i>	Цель — сотрудники компании с желаемым поведением. Задачи: <ul style="list-style-type: none"> • Определить модель желаемого поведения сотрудника (УК); • Разъяснение и инсталляция модели желаемого поведения сотрудников (HR); • Формирование желаемого поведения сотрудников (T&D); • Закрепление необходимых моделей поведения на рабочем месте (КСМ).
2	Поиск и найм персонала. <i>Какие люди нам нужны?</i>	Цель — кандидаты, соответствующие требованиям компании и готовые приступить к работе. Задачи: <ul style="list-style-type: none"> • Формирование заказа на необходимое количество и качество сотрудников (УК); • Детализация критериев найма, участие в оценке кандидатов (КСМ); • Реализация процедур поиска, найма, оформления (HR); • Разработка оценочных процедур и оценка кандидатов (T&D).
3	Адаптация новых сотрудников. <i>Как обеспечить нормальную работу и лояльность новичка?</i>	Цель — включение новичка в систему организации и его интеграция в корпоративный социум. Задачи: <ul style="list-style-type: none"> • Формирование заказа на скорость и качество адаптации (УК); • Принятие кадровых решений, курирование новичка (КСМ); • Проведение обучающих активностей (T&D); • Организация и сопровождение процесса адаптации (HR).
4	Оценка и аттестация персонала. <i>У кого и что развивать? Кто что заслуживает?</i>	Цель — актуальная информация об уровне квалификации и потенциале развития сотрудников. Задачи: <ul style="list-style-type: none"> • Формирование запроса на информацию о персонале для принятия организационных решений (УК); • Принятие кадровых решений (КСМ);

		<ul style="list-style-type: none"> • Организация и сопровождение процесса аттестации и оценки (HR); • Проведение аттестации и оценки (T&D).
5	<p>Обучение и развитие.</p> <p><i>Чему и как учить?</i></p>	<p>Цель — сотрудники и команды, способные к реализации стратегии компании.</p> <p>Задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Заказ на проактивное развитие людей (УК); • Проведение учебных активностей, курсов, программ, комплексных проектов (T&D); • Внедрение новых бизнес-практик на местах, реализация проектов изменений (КСМ); • Административная «прописка» результатов обучения и развития (HR).
6	<p>Стимулирование и мотивация персонала.</p> <p><i>К какому поведению мы побуждаем людей?</i></p>	<p>Цель — готовность сотрудника трудиться над целями организации.</p> <p>Задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Формирование сильной идеологии и воодушевляющей стратегии (УК); • Создание условий, при которых людям будет выгодно и интересно работать в компании (HR); • Побуждение сотрудников учиться и развиваться в нужном для бизнеса и организации направлении (T&D); • Обеспечение интересной работой, постановка задач оптимальной сложности, справедливое признание заслуг (КСМ).
7	<p>Работа с увольняющимися.</p>	<p>Цель — соблюдение трудового законодательства, а также сохранение бренда работодателя.</p> <p>Задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сдача дел; • Кадровое делопроизводство; • Сохранение и поддержание отношений.

Наименее проработанным направлением в большинстве организаций является работа с увольняющимися, хотя её важность не вызывает сомнений. Поэтому, имея в опыте совсем небольшое количество кейсов, мы не стали пока раскладывать это направление по типовым задачам участников кросс-функциональной команды.

Продолжим разбираться с направлениями работы с персоналом. Любую задачу можно решить разными способами, поэтому введём

понятие «политика работы с персоналом». Политика в данном контексте — это совокупность принципов, гласных или негласных договоренностей, которые определяют, как конкретно будет решаться данная задача, связанная с управлением людьми, в конкретной организации. Политика — это ответ на вопрос «Как делать?».

Набирать в компанию сотрудников можно по-разному. Например, сотрудников, которые:

- разделяют корпоративные ценности;
- соответствуют критериям профессионализма;
- имеют родственные или дружеские связи с руководством.

Это существенно разные политики найма. Политика по работе с персоналом не может быть «хорошей» или «плохой», так как в её основе лежит идеология (ценности и базовые представления) владельцев и топ-менеджеров организации. Другое дело, что далеко не все политики, существующие в разных компаниях, одинаково эффективны и стратегичны.

Рассмотрим теперь каждое направление работы с персоналом более детально, выделив их инструменты, системы (подструктуры) организации, которые их реализуют, а также варианты политик (способы осуществления).

Таблица 7

Синим шрифтом выделены те варианты политик, которые работают на развитие и стабилизацию персонала.

Направления работы с персоналом с примерами политик и инструментов

Работа с корпоративной культурой

Варианты политик	<ul style="list-style-type: none">• Монолитная корпоративная культура• Мультикультурная организация• Стихийная корпоративная культура• «Гиперопекающая» корпоративная культура• Корпоративная культура как инструмент «заморозки» изменений
------------------	--

Системы организации	<ul style="list-style-type: none"> • Отдел корпоративных коммуникаций • Функция HR • Кросс-функциональная команда: УК, HR, T&D, КСМ
Инструменты реализации политики	<ul style="list-style-type: none"> • Корпоративные ценности • Кодекс поведения • Модели организационного поведения (МОП)
С какими направлениями работы с персоналом связано	<ul style="list-style-type: none"> • «Поиск и найм» с точки зрения поиска и найма «своих» • «Стимулирование и мотивация персонала» с точки зрения приверженности, лояльности и подкрепления нужного поведения • «Обучение и развитие» с точки зрения инсталляции правильных установок

- Корпоративная культура существует в компании всегда. Она может быть стихийной, то есть формироваться сама собой, а можно этим процессом управлять.
- Корпоративная культура может быть «монолитной», когда во всех подразделениях компании одни и те же ценности и нормы. Однако, гораздо чаще полезнее для организации бывает мультикультурная среда, когда в разных подразделениях нужны разные инструментальные ценности и нормы поведения. Например, продавцы и бухгалтеры ведут себя очень по-разному. Для сохранения целостности компании достаточно 1 — 2 общих для компании терминальных ценностей.
- В спокойные времена корпоративная культура консервативна, в эпоху перемен культура должна быстро меняться.
- Работа с корпоративной культурой не самоцель, а заключительный этап «заморозки» сформированных, новых моделей поведения. Культура в виде новых норм, правил, традиций фиксирует те изменения, которые произошли в компании.
- Функция T&D в рамках работы с корпоративной культурой проводит разные активности, в которых обязательно использует культуру. T&D работает с ценностным ядром, «подводной частью» корпоративной культуры: ценностями; компетенциями; бизнес-практиками; базовыми представлениями (установки, язык).

- HR работает с «надводной частью» корпоративной культуры: ритуалами, традициями, обрядами; интерьером и экстерьером организации; брендом; дресс-кодом; праздниками.
- Управленческая команда является автором корпоративных ценностей (но не культуры, потому что живет в своей субкультуре) и заказчиком всех активностей по работе с корпоративной культурой.

Таблица 8

Поиск и найм персонала

Варианты политик	<ul style="list-style-type: none"> • Найм по ценностям • Клановый найм (родственники, земляки, сослуживцы, сокурсники) • Найм новичков в профессии (сами обучим) • Найм профессионалов, берем готовых • Найм команд, а не человека • Мошеннический найм
Системы организации	<ul style="list-style-type: none"> • HR • Кадровая служба • Отдел рекрутинга
Инструменты реализации политики	<ul style="list-style-type: none"> • Трудовое законодательство • Библиотека компетенций • Набор требований к кандидатам • Корпоративные ценности
С какими другими направлениями работы с персоналом связано	<ul style="list-style-type: none"> • «Работа с корпоративной культурой» и «работа с увольняющимися» с точки зрения бренда работодателя • «Адаптация нового сотрудника» с точки зрения оценки квалификации перед первичным обучением • «Обучение и развитие» с точки зрения развития потенциала нового сотрудника

В данном направлении возможно большое количество разнообразных политик, которые очень отличаются по своей стратегичности. Например, мошеннический найм (сотрудник бесплатно работает в течение испытательного срока, после чего его увольняют под различным предлогом) оставляет руины от бренда работодателя. Клановый найм практически ставит крест на управлении по ценностям и управлении карьерой. *Может ли сын полковника стать маршалом? Нет, потому что у маршала есть свой сын.* Найм только

по профессиональным критериям, игнорируя личностные качества, приводит к большому количеству конфликтов.

Таблица 9

Адаптация новых сотрудников

Варианты политик	<ul style="list-style-type: none"> • За адаптацию отвечает непосредственный руководитель • За адаптацию отвечает наставник • За адаптацию отвечает учебный центр • Стихийная адаптация
Системы организации	<ul style="list-style-type: none"> • Учебный центр • HR • Система наставничества • Средний менеджмент
Инструменты реализации политики	<ul style="list-style-type: none"> • Библиотека компетенций • Профиль должности • Модель карьеры • Учебные активности, курсы и программы
С какими другими направлениями работы с персоналом связано	<ul style="list-style-type: none"> • «Поиск и найм персонала» • «Обучение и развитие» • «Оценка и аттестация персонала» • «Работа с корпоративной культурой» с точки зрения встраивания новичков в нормы, правила, традиции, язык компании.

В большинстве компаний самые большие потери сотрудников происходят именно в период адаптации, потому что именно в это время закладывается (или теряется) лояльность к компании. Поэтому повышение ее эффективности, особенно в условиях двойного дефицита кадров — это и экономия средств, и повышение качества подготовки новых сотрудников.

Таблица 10

Оценка и аттестация персонала

Варианты политик	<ul style="list-style-type: none"> • Формальная аттестация • Эпизодическая оценка • Неформальная субъективная оценка • Плановая оценка, как инструмент мониторинга горизонтальной и вертикальной карьер • Регулярная аттестация, как проверка соответствия занимаемой должности
------------------	--

Системы организации	<ul style="list-style-type: none">• Центр оценки• Средний менеджмент• T&D
Инструменты реализации политики	<ul style="list-style-type: none">• Библиотека компетенций• Профиль должности• Критерии оценки• Модель карьеры• Инструменты оценки и аттестации
С какими направления работы с персоналом связано	<ul style="list-style-type: none">• «Стимулирование и мотивация персонала», чтобы сохранить справедливость и легитимность материального вознаграждения за труд• «Обучение и развитие», чтобы иметь основание для разработки программ обучения и развития, комплексных проектов T&D

- Оценку «на входе» мы здесь не рассматриваем, потому что она является частью направления «поиск и найм» и осуществляется другими средствами и под другую задачу. Аттестация и оценка предназначены только для сотрудников компании и через призму их прогресса (их когда-то взяли на работу с определенным уровнем квалификации и талантов; прошло время, нужно оценить изменения).
- По сути, в данном направлении мы имеем дело с двумя, объединенными на основе схожести процедур (и там, и там «экзамен»). Но, с точки зрения стратегии и системности, аттестация нужна для того, чтобы проверить квалификацию сотрудника. А ее результаты должны буквально и материально повлиять на место человека в структуре и оплату его труда. Оценка же предназначена для диагностики потенциалов человека, чтобы помочь ему с индивидуальными планами развития, присмотреть ему в структуре оптимальное место, в целом на основе статистических данных определить зону ближайшего развития (ЗБР) для всех сотрудников организации.
- На практике HR сейчас чаще проводит аттестацию, а T&D — оценку. Перспективным представляется, чтобы собственно процедурами оценки и аттестации занималась функция T&D, а HR взяла на себя «административную прописку» результатов аттестации и оценки

(закрепление новых должностей в распоряжениях и приказах, направление на обучение и т.п.).

- Несмотря на все красивые формулировки, сотрудники в большинстве своем воспринимают оценочные процедуры как «нападение» и угрозу, направленные против них. Поэтому нужно всегда «стелить соломку», проводить оценку мягче и с максимальной пользой для сотрудников, чтобы компенсировать им моральный ущерб и обеспечить принятие результатов оценки.
- ТОП-менеджеры и руководители тоже являются пользователями результатов оценки, но, чтобы они могли ими корректно воспользоваться, специалисты HR и T&D должны дать им «инструкцию» по применению.

Таблица 11

Обучение и развитие

Варианты политик	<ul style="list-style-type: none"> • Реактивное • Ритуальное T&D • Edutainment • Проактивное, трансформационное • Учим не человека, а команду • Учим не ЗУНам, а компетенциям • Не проверяем знания, а внедряем бизнес-практики • Непрерывное обучение и развитие
Системы организации	<ul style="list-style-type: none"> • Учебный центр (система наставничества) • Корпоративный университет • Профессиональное сообщество
Инструменты реализации политики	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия T&D • Библиотека компетенций • Модель карьеры • Модели организационного поведения • Учебные активности, курсы, программы, комплексные проекты
С какими направлениями работы с персоналом связано	<ul style="list-style-type: none"> • «Адаптация новых сотрудников и первичное обучение» как элемент обучения • «Оценка и аттестация персонала» — позволяет определить направления для обучения и развития

- Обучение и развитие базируются либо на проактивном, либо на реактивном подходе. В первом случае обучение и развитие — это производные от стратегии компании, то есть являются заказом управленческой команды (работа функции T&D — декомпозиция стратегии организации «на язык» T&D). Во втором случае заказчиками обучения и развития являются ТОП-менеджеры и руководители среднего звена, которые «затыкают дыры», возникшие из-за изменения среды (как посредник выступают HRBP, без которых реактивный сервисный подход не работает). Например, обучение саморегуляции из-за возросшей неопределенности внешней среды.
- «Ритуальным» мы называем обучение, которое, формально являясь обучающим мероприятием, по факту не приводит к нужному результату. Примеры ритуального T&D — обучение немотивированных сотрудников; использование электронных курсов для формирования навыков; тренинг продолжительностью 7 часов, в котором заявлено 10 содержательных тем и т.п.
- Мы исходим из того, что обучение и развитие должны быть непрерывными, в деятельности, в составе реальной команды и формировать новые модели организационного поведения. Такой подход к обучению и развитию невозможен без активного участия руководителей всех уровней организации (ТОП-менеджеры или лидируют, или курируют проекты изменений и работу рабочих групп).

Таблица 12

Стимулирование и мотивация персонала

Варианты политик	<ul style="list-style-type: none"> • Стимулирование должно быть справедливым «в рынке» • Сложные задачи решаются только «по любви» • Платим не человеку, а команде • Уровень зарплаты зависит от карьеры • Сотрудника нужно «отжимать по полной» • Мы удерживаем только лучших
Системы организации	<ul style="list-style-type: none"> • ОТИЗ (отдел труда и заработной платы) • HR
Инструменты реализации политики	<ul style="list-style-type: none"> • Профиль должности (KPI, грейды, тарифная сетка) • Система оплаты труда (COT) • Система мотивации

	<ul style="list-style-type: none"> • Модель карьеры
С какими другими направлениями работы с персоналом связано	<ul style="list-style-type: none"> • «Обучение и развитие» как стимулирование и мотивация к развитию • «Оценка и аттестация персонала», которые должны быть связаны с изменениями стимулирования • «Работа с корпоративной культурой» с точки зрения создания условий для вовлечения (к чему побуждаем, какое поведение считаем правильным)

- Мотивация нужна тем больше, чем выше в организации потребность в настоящей, «умной» работе, потому что ее невозможно выполнить формально, в ней не замаскируешь отсутствие результата. Ты либо решил уравнение, либо не решил — третьего не дано.
- При всём уважении к материальным видам мотивации (*словами сыт не будешь*), стоит помнить, что после удовлетворения гигиенических факторов на передний край мотивации выходят такие «эфемерные» субстанции как радость от достижения результата, похвала за прогресс, интересная работа, чувство справедливости и т.п. Так что здесь для руководителей, HR и T&D открывается безграничное поле для творчества — как мотивировать сотрудников без денег.

Таблица 13

Работа с увольняющимися

Варианты политик	<ul style="list-style-type: none"> • «Естественное» увольнение • Сохранение отношений и связей с уволившимися • Перевод отношений в другую новую плоскость (бизнес-партнер, поставщик, и т.д.)
Системы организации	<ul style="list-style-type: none"> • HR • Кадровая служба
Инструменты реализации политики	<ul style="list-style-type: none"> • Трудовое законодательство • Подразделение HR, работающее с бывшими сотрудниками
С какими направлениями работы с персоналом связано	<ul style="list-style-type: none"> • Со всеми, так как неудовлетворённость любым направлением работы с персоналом увеличивает текучесть кадров

- Если мы говорим буквально о процедуре увольнения, то для этого достаточно специально обученного специалиста кадрового делопроизводства. Если же мы считаем, что этот неоднозначный этап отношений между работником и работодателем можно использовать для развития организации, то мы будем переводить отношения с сотрудником в другую плоскость. В идеальном варианте — вырастить из него бизнес-партнёра, лояльного к «материнской» организации.
- В какой-то мере можно рассматривать текучесть кадров как интегральный показатель эффективности всех предыдущих направлений работы с персоналом. А статистика увольнений на разных этапах жизненного цикла сотрудника покажет «узкие места», где именно организация больше всего теряет людей.

9 | РЕЗЮМЕ

1. Чтобы самостоятельная функция T&D была проактивной, ей нужна собственная стратегия.
2. Стратегия функции T&D может иметь три стратегических фокуса: работа на бизнес, сопровождение профессиональной деятельности сотрудников, построение подсистем T&D.
3. Для того, чтобы позитивно влиять на показатели бизнеса, необходимо массово и позитивно изменять поведение сотрудников.
4. Чтобы массово и позитивно менять поведение людей в организации, функции HR и T&D должны работать на общую цель.
5. Если функция HR хочет продлить время работы сотрудников в организации, она должна управлять карьерой сотрудника на протяжении всего его жизненного цикла.
6. Три подсистемы функции T&D позволяют эффективно и дешево решать типовые задачи, связанные с профессиональным сопровождением деятельности сотрудников.