

Новак А.И.



Аболмасов А.В.



МЕТОДОЛОГИЯ Т&D



Методология и методики непрерывного обучения, научения, воспитания и развития современных взрослых в бизнес-организациях

**Алексей Владимирович Аболмасов
Алексей Иванович Новак
Методология T&D.
Методология и
методики непрерывного
обучения, научения,
воспитания и развития
современных взрослых
в бизнес-организациях**

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=70070893
ISBN 9785006093201*

Аннотация

Книга является пособием, в основе которого лежит курс методологической школы, который проводится в Институте технологий обучения и развития с 2021 года. Особое внимание уделено глобальным трендам, определяющим работу и взаимоотношение функций HR и T&D, важности построения самостоятельной функции T&D. Книга раскрывает принципы обучения в деятельности, от развития

коллективных компетенций до проектирования учебных программ. Она будет полезна руководителям и специалистам по обучению и развитию.

Содержание

Глава 1. Функция Т&D в современной организации	10
СОДЕРЖАНИЕ	10
ГЛОССАРИЙ	10
1 МИРЫ SPOD, VUCA, BANI	14
2 ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА	17
Многополярность мира	17
Гуманизм («человечность»)	18
Смена технологического уклада	19
Двойной дефицит кадров	21
Элементы мобилизационной экономики	21
3 ПЯТЬ ШКОЛ УПРАВЛЕНИЯ	24
4 ХАРАКТЕРИСТИКИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	32
Совместный уклад дистанционной работы	37
Модель современной организации	38
Кросс-функциональная команда развития	42
5 ВЫЗОВЫ ФУНКЦИЙ HR И T&D	44
Непрерывное обучение и развитие в течение жизни	45
Работа с критической массой сотрудников	46
Единица организации – команда,	46

а не человек	
Вовлечение сотрудников	47
6 Миссия функции T&D в современной организации	49
7 РЕЗЮМЕ	53
Глава 2. Стратегия функции T&D, или как определить фокусы и приоритеты в её работе	55
СОДЕРЖАНИЕ	55
ГЛОССАРИЙ	55
1 МИССИЯ ФУНКЦИИ T&D В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	60
2 ВАРИАНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИИ T&D В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	63
3 АУДИТ ФУНКЦИИ T&D	65
4 СТРАТЕГИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ФУНКЦИИ T&D	69
5 СИСТЕМНЫЙ КРИЗИС ФУНКЦИИ HR	72
6 ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ И УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ	77
7 НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ	90
Направления работы с персоналом с примерами политик и инструментов	94
8 РЕЗЮМЕ	104
Глава 3. Функция T&D как система	105
СОДЕРЖАНИЕ	105

ГЛОССАРИЙ	106
1 ЗАЧЕМ ФУНКЦИИ T&D	109
СИСТЕМНОСТЬ	
Методологический паспорт функции T&D	110
2 БИЗНЕС-ПРОЦЕСС ФУНКЦИИ T&D	114
3 РЕСУРСЫ ФУНКЦИИ T&D	121
4 КОМАНДА ФУНКЦИИ T&D	124
ОБЯЗАННОСТИ И ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОЛЖНОСТНЫХ ПОЗИЦИЙ ФУНКЦИИ T&D	126
РУКОВОДИТЕЛЬ ФУНКЦИИ	126
МЕТОДОЛОГ T&D	128
РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОГРАММ И КОМПЛЕКСНЫХ T&D-ПРОЕКТОВ	131
РАЗРАБОТЧИК-МЕТОДИСТ T&D	133
СПЕЦИАЛИСТ T&D (ТРЕНЕР- ВЕДУЩИЙ-ФАСИЛИТАТОР- НАСТАВНИК КОМАНД)	135
ТРЕНИНГ-МЕНЕДЖЕР	138
5 КОМПЕТЕНЦИИ T&D-КОМАНДЫ	140
6 ТРИ ПОДСИСТЕМЫ ФУНКЦИИ T&D	142
7 ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И ЛОГИКА ПОСТРОЕНИЯ ФУНКЦИИ T&D	145
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЗИЦИИ ФУНКЦИИ T&D В ОРГАНИЗАЦИИ	148
НАЙМ В КОМАНДУ T&D-	149

МЕТОДОЛОГА	
РАЗРАБОТКА И ЗАЩИТА КОНЦЕПЦИИ ФУНКЦИИ	149
ОПРЕДЕЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ФУНКЦИИ T&D	150
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ФУНКЦИИ T&D	150
СТАРТ РАБОТЫ T&D-ФУНКЦИИ	151
СОЗДАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАБОТЫ ФУНКЦИИ	152
Методологическое обеспечение функции T&D включает в себя	152
Материально-методическое обеспечение функции T&D (в идеальном варианте)	153
СОЗДАНИЕ ПОДСИСТЕМ T&D	154
ПОСТОЯННЫЕ, ФОНОВЫЕ ЗАДАЧИ ФУНКЦИИ T&D	155
8 УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР И ЛОГИКА ЕГО РАЗВИТИЯ	156
ФАКТОГРАФИЯ	156
БИЗНЕС-ПРОЦЕСС (ЦИКЛ РАБОТЫ) УЧЕБНОГО ЦЕНТРА И ЕГО ФУНКЦИОНАЛ	158
9 КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (КУ) И ЛОГИКА ЕГО РАЗВИТИЯ	161
ФАКТОГРАФИЯ	161

Методология T&D
Методология и
методики непрерывного
обучения, научения,
воспитания и развития
современных взрослых
в бизнес-организациях

Алексей Владимирович
Аболмасов

Алексей Иванович Новак

© Алексей Владимирович Аболмасов, 2023

© Алексей Иванович Новак, 2023

ISBN 978-5-0060-9320-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 1. Функция T&D в современной организации

СОДЕРЖАНИЕ

1. Миры SPOD, VUCA, BANI
2. Глобальные тренды российского бизнеса
3. Пять школ управления
4. Характеристики современной организации
5. Вызовы функций HR и T&D
6. Миссия функции T&D в современной организации
7. Резюме

ГЛОССАРИЙ

Компания – сообщество людей, работающих вместе. Элементами компании являются бренд, миссия, видение, корпоративная культура.

Организация – система, позволяющая людям эффективно взаимодействовать. Элементами организации являются структура, бизнес-процесс, должностные инструкции.

Бизнес – механизмы извлечения прибыли. Элементами бизнеса являются модель бизнеса (как мы зарабатываем деньги), стратегия, проекты изменений.

Управление – деятельность по созданию максимально экономически эффективной организации.

Менеджмент – специфическая, самостоятельная область деятельности и знания; искусство управления людьми, управленческий цикл.

Цивилизационный кризис – системный кризис различных структур общества: власти, военной доктрины, экономики, религии и нравственности, международных отношений и т. д. Следствием цивилизационного кризиса является радикальная смена парадигмы цивилизации.

Идеология – взаимосвязанная система идей, основанная на нескольких базовых утверждениях относительно реальности, которые могут иметь (или не иметь) фактологическую основу, но являются результатом субъективного выбора и служат фундаментом для последующих размышлений, построений, разработок, решений.

Методика – конкретное воплощение метода, готовый «рецепт», алгоритм, процедура для проведения

каких-либо нацеленных действий. Методика всегда привязана к конкретному методу, хорошо заземляет теорию, ее предназначение – сделать решение типовой задачи управляемым, повторяемым, результативным.

Методология T&D в бизнесе – технология, позволяющая решать задачи бизнеса через изменение сотрудников на основе системы: идеологических выборов (философия как базовые представления), знаний (принципы, законы и логика их применения) и практических методов.

Наш мир состоит из различных систем. При этом большинство из них являются частью других, более глобальных систем. Поэтому, чтобы разобраться в каком-либо феномене, имеет смысл выйти в надсистемный уровень и рассмотреть ту систему, частью которой является данный феномен.

Функция T&D является элементом организации, а та, в свою очередь, частью экономической системы, существующей в «окружающем мире», который можно рассматривать с самых разных сторон: геополитики, антропологии, экологии и т. д. Попробуем рассмотреть функцию T&D в современной организации с высоты, так сказать, «птичьего полета». Разберемся сначала, в каком же мире существует эта самая организация.



1 | МИРЫ SPOD, VUCA, BANI

Вспомним, какие смыслы стоят за акронимами в названии.

Термин SPOD характеризует старый мир, существовавший до массового распространения вычислительной техники и интернета: Steady (устойчивый), Predictable (предсказуемый), Ordinary (простой), Definite (определенный). Эта эпоха завершилась, когда технологии стали развиваться быстрее смены одного поколения. На смену SPOD-миру пришел VUCA-мир.

Эту аббревиатуру составляют уже другие слова: Volatility (изменчивость), Uncertainty (неопределенность), Complexity (сложность), Ambiguity (неоднозначность). Парадигма VUCA помогает компаниям позиционировать себя во все более неопределенной среде, разрабатывать гибкие стратегии, новые бизнес-модели, лучше понимать своих клиентов и конкурентов.

Для американского футуролога Джамаиса Кашио и VUCA-мир кажется уже устаревшим. По его мнению, началось новое время – BANI: Brittle (хрупкий), Anxious (тревожный), Nonlinear (нелинейный), Incomprehensible (непостижимый). Кашио сформулировал концепцию BANI для описания реальности за несколько лет до пандемии.

На наш взгляд, меняется не сам мир, а его восприятие на-

ми, наподобие того, как человек очень по-разному чувствует себя в солнечный день, во время дождя или в ураган. Просто эти разные погодные состояния продолжаются не часы, а годы. Но это так, к слову. Важно то, как компании в условиях этого мира, в котором изменения стали непрерывными и радикальными, не выживать, а жить полноценно и эффективно.

В 2022 году ситуация усугубилась тем, что экономике многих стран, в том числе и России, пришлось частично перейти в мобилизационный режим. Так, в течение всего одной недели после 24 февраля объем заказов и количество работы во многих российских IT-компаниях увеличились в 3—5 раз. В авральном режиме работали также многие банки, логистические компании и т. д. В течение года волна изменений по цепочке поставок так или иначе коснулась большинства компаний.

Причем текущая ситуация радикально отличается от экономических кризисов 1998, 2008 и 2014 годов, которые российская и мировая экономика «переваривала» за 1—2 года. В этот раз мир попал в цивилизационный кризис, который будет продолжаться не один десяток лет. (Кому интересна эта тема, почитайте книгу Алексея Анпилогова «Мир на пике – Мир в пике».) В общем, мир сошел с ума, он уже никогда не будет прежним, но любой компании как-то нужно в нем жить и работать, и лучше делать это хорошо.

Для того чтобы бизнес чувствовал себя на рынке уверен-

но, он должен соответствовать глобальным трендам, возникающим в современном мире и экономике, иначе он будет неконкурентоспособным.

2 | ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Попробуем очень кратко разобраться в глобальных трендах бизнеса, которые не зависят от размера и сферы деятельности компании. Прогноз (знание основных трендов) позволяет сотрудникам T&D заблаговременно подготовиться к изменениям в компании. Предупрежден – значит вооружен. А понимание причинно-следственных связей помогает выбрать наиболее адекватный инструмент для развития бизнес-организации.

Многополярность мира

Это система международных отношений, в которых нет одного единственного и безусловного по своей мощи и влиянию участника. Иными словами, ни одна страна не формирует монополию на принятие тех или иных решений в международной политике. Это означает, что имеется сразу несколько «центров сил» – акторов, которые и создают определенную повестку дня.

Многополярность предполагает, что каждый актор (страна или локальная цивилизация) обладает суверенитетом во внутренних делах, а также перед лицом других акторов. Это необходимо для сохранения и развития культуры каж-

дой цивилизации в соответствии с темпами и логикой протекания социальных процессов, определяемой конкретной культурой без воздействия извне. Организация власти и политического пространства внутри самой цивилизации определяется традиционными представлениями, существующими в данной цивилизации.

Многополярность отрицает претензии одной цивилизации на универсальность и исключительность ее ценностей, норм и институтов. Проще говоря, теперь каждая страна вольна выбирать свой путь, в том числе и в бизнесе: национальные модели менеджмента, ценности и т. д.

Гуманизм («человечность»)

Это система построения общества, в которой высшей ценностью является жизнь человека, а материальные и нематериальные ресурсы направлены на то, чтобы сделать эту жизнь комфортной и безопасной.

Гуманизм в бизнесе означает усиление внимания к человеку, видение человека как живого субъекта, а не механизма; отношение к нему как к цели, а не как к средству. Это человеческое отношение к партнеру по бизнесу, исполнителю, сотруднику и даже к конкуренту.

Сейчас нормой является 8-часовой рабочий день, ежегодный оплачиваемый отпуск, отсутствие рукоприкладства со стороны начальства, учет мнения подчиненного

и т. п. Но всего 100 лет назад (ничтожный для истории срок) это было редкостью даже в большинстве европейских стран, не говоря про страны-колонии. Кстати, то, что они исчезли с географических карт, это тоже следствие гуманизации.

Смена технологического уклада

Технологический уклад – это совокупность технологий, свойственных для определенного производственного уровня. Цифровизация, результат пятого уклада, предполагает новый подход к производству, основанный на массовом внедрении информационных технологий в промышленности, масштабной автоматизации бизнес-процессов и распространении искусственного интеллекта.

О глобальности происходящих изменений свидетельствует всего одна цифра. Согласно прогнозу международной консалтинговой компании McKinsey, к 2030 году около 400 миллионов человек на планете, или 14% рабочей силы, потеряют работу из-за того, что их функции станут выполнять программы и роботы.

В настоящее время начинается переход от пятого («информационного») уклада к шестому, использующему «высокие технологии», например: био- и нанотрасли, генную инженерию и квантовые технологии, термоядерную энергетику.

Технологии меняют не только производство, но и всю

нашу жизнь: экономику, отношения между людьми, даже в какой-то степени само понимание того, что это значит – быть человеком. Искусственный интеллект и роботизация, интернет вещей и 3D-печать, виртуальная и дополненная реальность, био- и нейротехнологии – эти новейшие методы на глазах становятся частью нашего повседневного существования.

Следствием смены уклада является резкое усложнение бизнеса. Конкуренция, глобализация, нарастание скорости изменений делает сложным сейчас даже малый и средний бизнес. Растет цена управленческой ошибки, когда несколько неверных решений могут полностью разорить бизнес, а «мощности» интеллекта собственника или генерального директора недостаточно для того, чтобы разработать успешную стратегию компании.

Если же речь идет о транснациональных компаниях (ТНК), ресурсы и влияние которых сопоставимы с уровнем многих государств, то там сложность бизнеса приближается к уровню Вселенной. Неслучайно во многих таких компаниях для принятия управленческих решений всю используют искусственный интеллект и суперкомпьютеры.

Одним из следствий этого тренда является, например, отказ от классических стратегических сессий, на которых компании разрабатывали стратегию на 3—5 лет вперед. То есть акт разработки стратегии превратился в непрерывный процесс стратегирования, когда стратегические ориентиры и ин-

струменты уточняются не реже, чем раз в квартал, а то и ежемесячно.

Двойной дефицит кадров

Это ситуация, когда потенциальных сотрудников компании, во-первых, объективно мало. Демографическая ситуация что в России, что в большинстве европейских стран оставляет желать лучшего. Во-вторых, среди сотрудников, которых компании удалось принять на работу, совсем немного тех, которые соответствуют личностным и профессиональным требованиям своей должности. Причем эта ситуация вообще не зависит от сферы деятельности компании. Не хватает хороших программистов, квалифицированных сварщиков, профессиональных чиновников, образованных учителей и т. д.

Во многих регионах России на наших глазах разворачивается борьба за талантливых школьников и студентов, а адаптация, управление карьерой и удержание лучших сотрудников становятся приоритетными задачами HR-служб. Если в компании не будет людей, то все остальное: офисы, оборудование, технологии – становится просто ненужным.

Элементы мобилизационной экономики

Глобальные изменения в геополитике и экономике ста-

новятся настолько стремительными и частыми, что просто нормальная, стабильная работа многих компаний уже требует особых усилий, мобилизации персонала. Политические санкции приводят к изменению поставщиков сырья и комплектующих, рвут налаженные цепочки поставок, требуют изменения технологий и поиска новых клиентов. И все это необходимо делать быстро, практически в режиме реального времени.

Это требует от руководителей компании смелости и ответственности, ведь ошибки могут просто разорить бизнес, а от сотрудников – поистине ударной работы без оглядки на ее продолжительность и выходные. Причем в нынешней ситуации почти невозможно предсказать даже приблизительно продолжительность экономической и политической турбулентности.

К счастью, эти изменения касаются не всех отраслей экономики одновременно, как в военное время, поэтому мы говорим лишь об элементах мобилизации, но и они являются весьма дискомфортными для персонала любой организации и требуют особых умений со стороны руководства.

Объективная картина мира предполагает осознание долгосрочных тенденций, исторической перспективы (Не путаем моду, которая быстро проходит, с трендами, объективными законами.) «Правильный» бизнес всегда отслеживает тренды и учитывает все, что происходит во внешней среде.

Глобальные тренды побуждают бизнес радикально

и непрерывно развиваться. Особенность текущей ситуации в том, что современная организация вынуждена одновременно функционировать в двух режимах: операционной текущей деятельности и непрерывных изменений. К сожалению, этого не умеет почти никто. Эта ситуация создает системный кризис (надо по-новому, а никто так не умеет), она же создает ценностный конфликт между бизнесом, организацией и компанией.

Как разрешить этот кризис? В этом нам может помочь история, точнее, эволюция управленческой мысли. Как и любая история, она не дает нам рецептов и готовых ответов, но часто дает подсказки в виде понимания причинно-следственных связей.

3 | ПЯТЬ ШКОЛ УПРАВЛЕНИЯ

Чтобы разобраться в особенностях современной организации, имеет смысл обратиться к истории. История как наука нужна для того, чтобы понимать логику развития какого-либо объекта или явления и на основе этого прогнозировать его развитие. В этом смысле история эволюции бизнес-организаций не исключение. Понимая закономерности их развития, мы можем ответить на вопросы, во-первых, какими они станут в ближайшем будущем, во-вторых, какие управленческие инструменты и почему работают в разных компаниях, а какие – нет.

Мы предлагаем следующую логику описания развития бизнес-организаций:



Иными словами, любую организацию можно рассмотреть как совокупность шести составляющих:

1. Историческая ситуация – предпосылки и контекст появления организации. Ничто не берется из ниоткуда, для развития каждой парадигмы управления были свои объективные причины.

2. Вызовы, стоящие перед организацией. В каждое время они свои.

3. Модель бизнеса – как люди зарабатывали деньги в это время.

4. Архитектура организации – как устроена идеальная для этого времени организация.

5. Задачи менеджмента, которые организация считала ключевыми.

6. Работа с сотрудниками в организации. Как в данной школе понимали работу с людьми.

Совокупное описание всех этих шести составляющих можно назвать нестрогим термином – «школа управления».

Мы выделили 5 школ управления, для каждой из которых характерны свои исторические ситуации, вызовы, модели бизнеса, архитектуры организации, задачи менеджмента и работа с сотрудниками.

На следующих страницах вы увидите 5 таблиц, каждая из которых посвящена одной из школ управления, расположенных в хронологической последовательности. Структура описания каждой школы следующая:

1. Историческая ситуация, в которой данная школа развивалась.

2. Модель организации, которая возникла как ответ на историческую ситуацию.

3. Задачи менеджмента, которые данная школа считала ключевыми.

4. Как в данной школе понимали работу с сотрудниками. Соответственно, что внесла в современные HR и T&D данная школа управления.

Вызовы и инновационные модели бизнеса в таблицы мы не включили, так как нас интересует не большая система, а сама организация и прежде всего работа с людьми в ней.

Кроме этого, в каждой таблице описана зона адекватности данного подхода к организации, поскольку в современном бизнесе встречаются все их типы и сочетания. Если школа датируется, например, 1885 – 1920 гг., это не означает, что она ушла 100 лет назад в небытие. Просто многие ее инструменты и технологии были ассимилированы более поздними подходами.

Наконец, **красным цветом в тексте выделены «базовые представления» о ключевых аспектах организации**, которые присутствовали в головах создателей и приверженцев той или иной школы управления. Почему эти базовые представления важны? Мысли определяют действия, действия программируют результат.

Если мы принимаем эту логическую цепочку, значит, она справедлива и в обратном направлении. Если нас не устраивают результаты, то перед нами были не совсем адекватные действия, которые, в свою очередь, были запрограммированы «неправильными» мыслями. Поэтому для сотрудников функции T&D жизненно важно понимать, какими мыслями – «базовыми представлениями» – направляются те или иные действия руководителей и сотрудников компании. Ведь коррекции на уровне мысли наиболее экономны и эффективны; проще воздействовать на причины, чем бороться со следствиями – действиями, которые объективны и «обратной силы не имеют».

Понимая, на каких идеях построена и функционирует ва-

ша организация, легче управлять ее деятельностью и, самое главное, понятно, в каком направлении и как ее можно развивать и трансформировать. А школы управления дают прекрасное понимание таких идеологических основ.

1

Научная школа управления, 1885 – 1920 гг.

Историческая ситуация

Чем больше завод, тем он выгоднее.
Необходимость укрупнения производства.

Производство должно быть максимально целесообразным.
Запрос на концепции рациональной организации производства и управления большими группами людей: как сделать так, чтобы человек работал как машина

Модель организации

Организация – это завод, а завод – это конвейер.
Конвейер как инновационный способ организации производства.

Развитие организации – это оптимизация производства

Менеджмент

Оборудование важнее человека.
Руководитель – это инженер. Главная цель управления – повышение производительности за счет инженерных решений.

Руководитель в одностороннем порядке организует и контролирует работу «винтиков».
Главные функции управления: анализ и нормирование операций; организация работы и ее контроль

Работа с людьми

Сотрудник – человек экономический, ему свойственно эгоистическое поведение («ты мне, я тебе»), люди меняют труд на деньги. Зарплата – основной стимул к работе.

Человек – это робот, четко выполняющий нормированные операции.
Обучение оптимальным способам выполнения трудовых операций.

Начальство и рабочие – антагонисты. Появление профсоюзов как рефери в этом конфликте

Парадигма этой школы адекватна там, где нужен безупречный ручной стандартный труд.
В настоящее время она применима там, где нужна автоматизация ручного труда.

Историческая ситуация

Управлять и процессами, и людьми можно еще эффективнее. Сложность управления вышла за границы здравого смысла и жизненного опыта. Появилась потребность в управленческом образовании для менеджеров.

Запрос на повышение эффективности бизнеса через построение рациональной структуры организации и системы управления персоналом, и не только в производственных организациях

Модель организации

Организация – это механизм, который должен работать как часы. Организация – это иерархия, которая благодаря разделенным функциям действует идеально.

Идеальные документы идеально управляют людьми. Стратегия развития компании – формализация всех аспектов деятельности (правила, нормы, функции, регламенты, процедуры).

Сначала структура, потом люди. Структура важнее человека

Менеджмент

Управление – это самостоятельный вид деятельности. Руководитель – это профессиональный управленец.

Человек – это функция (незменных нет), каждый должен исполнять свои обязанности. Главная цель руководителя – обеспечение функционирования структуры.

Функции руководителя – это управленческий цикл: планирование – организация – постановка задач – мотивация – контроль

Работа с людьми

Сотрудник – человек иерархический (всяк хорош на своем месте).

Главное – подобрать человека и правильно встроить его в структуру. Появляется кадровый менеджмент: отдел кадров, оценка и планирование карьеры, специалисты по обучению руководителей по профилю должностей

Парадигма этой школы и сейчас адекватна там, где нужны типовые управленческие функции (госслужба, армия и т.п.).

Историческая ситуация

Человек – основа организации, существо социальное, может быть счастливым только в составе группы. Запрос на гуманизацию управления: использование человеческого потенциала, умную и социально ответственную работу, оптимальные условия труда.

Человек ответственен, ему нравится трудиться (теория Y). Для удержания умных и уникальных сотрудников нужна специальная организационная среда с учетом психологии людей

Модель организации

Организация – это социальная система (дружная команда). К производственной части бизнеса добавляется социальная система и корпоративная культура, а также специальные функции и практики, отвечающие за новые разработки и управление изменениями.

Бизнес – коллективный вид спорта. Стратегия развития компании – построение уникальной корпоративной культуры

Менеджмент

Руководство и сотрудники – партнеры. Руководитель – это лидер.

Управление – это социально-психологический, а не только экономический процесс. Руководитель в первую очередь видит человека, а только потом специалиста.

Вовлеченные сотрудники максимально эффективны. Главная цель лидера – повышение эффективности организации за счет энергии коллективизма, создания условий для реализации способностей сотрудников.

Главный мотиватор – желание быть признанным в коллективе и компании. Главные функции руководителя: информирование сотрудников о целях и задачах; поощрение инициатив; мотивация

Работа с людьми

Сотрудник – человек корпоративный. Комплексное управление жизненным циклом человека в организации.

Кадры решают все. Планирование численности персонала на основании показателей экономической эффективности. Система подготовки и переподготовки кадров. Обучение каждого сотрудника наибольшему количеству функций.

Для повышения эффективности компании нужно управлять организационным поведением. Организационная культура – это совокупность разделяемых всеми ценностей, идей и т.д.

Парадигма этой школы адекватна везде, где ключевым фактором успеха являются позитивные отношения в коллективе: старт-ап, малый и семейный бизнес, креативные бизнесы, бригадная работа, артель и т.п.

4

Количественная управленческая школа, с 1960-х гг.

Историческая ситуация

Основа управления – это информация. Глобализация, громадное количество товаров, бизнес становится все сложнее.

Управление – это принятие решений. Нужно больше информации для анализа, растет цена управленческой ошибки.

Лучшие решения – математически обоснованные. Запрос на компьютерную обработку информации и страхование рисков управленческих решений

Модель организации

Организация – это автоматизированная система принятия решений. Увеличение размеров и сложности бизнес-организаций. Усложнение классических функций управления. Алгоритмизация функций планирования и принятия решений. Стратегия развития компании – это автоматизация, программирование функций, в первую очередь планирования и принятия решений

Менеджмент

Руководитель – это человек, принимающий решения. Основные функции руководителя: анализ информации, принятие решений, планирование. Расцвет бюрократического административного механизма

Работа с людьми

Персональная ответственность сотрудников за результаты своей работы. Кадровый менеджмент стал самостоятельным направлением в управлении. Сформировалась система профессиональной подготовки в области кадрового менеджмента. Учет индивидуальных особенностей сотрудников, их профессионализма. Оплата труда по KPI. Участие сотрудников в стратегическом планировании

Парадигма этой школы адекватна в ситуации устойчивых информационных потоков.

5

Школа социальных систем, с 1970-х гг.

Историческая ситуация

Мир состоит из систем. Запрос на системное понимание организации и управления, когда все взаимосвязано со всем. Запрос на прогнозирование поведения организации как системы

Модель организации

Все в мире взаимосвязано. Организация – это система, встроена в более крупные системы. Сама организация тоже состоит из подсистем.

Организация «вторгается» в личную жизнь людей, потому что она тоже часть системы. Эффективность индивида зависит не только от его психологии и способностей, но и от системы групповых и социальных отношений внутри организации

Менеджмент

Руководитель – это создатель и настройщик системы. Главная цель управления – поддержание функционирования системы в нормальном состоянии, а затем развитие системы. Главные функции руководителя: построение систем, кросс-функциональное взаимодействие, организация обратной связи, поиск «рычага» влияния, критического элемента системы

Работа с людьми

Персонал – часть системы. «Интеллектуальная франшиза», заказ системных решений, в том числе и кадровых, у внешних консультантов

Парадигма этой школы адекватна в ситуации, когда компания существует в сложной бизнес-среде (множество внешних партнеров, сложная внутренняя структура), ей необходимо быстро трансформироваться: холдинги, компании с матричной структурой, компании из быстро растущих и меняющихся отраслей.

4 | ХАРАКТЕРИСТИКИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Следствием глобальных трендов бизнеса является постоянное развитие организаций. Причем оно тоже имеет свое направление и закономерности, потому что глобальная конкуренция за клиентов и лучших сотрудников формирует компании с вполне определенными характеристиками:

- социально ответственный бизнес;
- управление по ценностям;
- кросс-функциональный менеджмент;
- платформенный бизнес;
- непрерывные изменения.

Социальная ответственность бизнеса (СОБ) – ответственность компании за соблюдение норм и правил, неявно определенных или не определенных законодательством в области этики, экологии, милосердия, охраны труда и т.д., влияющих на качество жизни как сотрудников компании и их семей, так и общества в целом.

СОБ может проявляться в виде:

- сохранения кадров и работы с потенциальными сотрудниками (например, стипендии одаренным школьникам и студентам);
- управления рисками (экологическими, юридическими

и т.п.) для поддержания репутации компании;

- создания уникальных продуктов и торговых предложений для создания приверженности потребителей и т. д.

Компании, проводящие политику СОБ, выглядят более привлекательными как на рынке труда, так и на рынке товаров и услуг, что повышает их финансовую эффективность.

Управление по ценностям – это парадигма менеджмента, которая пришла на смену управлению по целям, сменившему, в свою очередь, управление по инструкциям. Сложность и изменчивость современного бизнеса таковы, что практически невозможны не только инструкции, которые бы описывали все возможные ситуации, но и скольконибудь долгосрочные и устойчивые цели.

Нормой для управления по целям является ситуация, в которой руководитель два раза в год уточняет с сотрудником его ключевые цели. Теперь за 6 месяцев «бизнес-ландшафт» может поменяться радикально и не один раз. Гораздо практичнее при работе с квалифицированным сотрудником предоставить ему свободу не только в выборе инструментов для достижения целей, но и в выборе самих целей, ориентируясь на корпоративные ценности как самую общую систему координат.

Разумеется, данный подход применим не для всех сотрудников и не в каждой компании. Но чем сложнее бизнес, чем больше он зависит от инициативы сотрудников, тем больше

он подходит для управления по ценностям.

Кросс-функциональный менеджмент

Любая компания – это единая система, в которой взаимодействуют подсистемы – структурные подразделения: производство, отдел продаж, бухгалтерия и т. п. Поскольку структура никогда не бывает идеальной, то во взаимодействии подразделений всегда возникают структурные конфликты из-за несовпадения их целей и интересов.

В то же время в любой компании возникают межфункциональные и междисциплинарные проблемы и задачи, которые можно решить только вместе, общими усилиями сотрудников разных подразделений и профессий.

Кросс-функциональный менеджмент является тем инструментом, который позволяет организации разрешить противоречие «рядом, но не вместе», когда общие проблемы решаются общими же усилиями. Кроме этого, кросс-функциональный менеджмент позволяет сотрудникам компании вспомнить о том, что они часть целого, формировать Большую команду, членами которой являются все сотрудники организации.

Платформенный бизнес – это деятельность компании, основанная на онлайн-системах, с помощью которых осуществляются бизнес-процессы организации и взаимодействие различных участников рынка. Примеры компаний с платформенным бизнесом:

Alibaba, Amazon, Uber и др.

Платформа сама не производит продукты, товары или услуги. Их производят другие участники системы. Она обеспечивает практически моментальное взаимодействие между участниками рынка, создавая выгоды для каждой группы. Ценность платформы напрямую зависит от количества участников, каждый из которых получает ту выгоду, за которой он пришел на платформу. Потребитель получает большой выбор поставщиков, множество инструментов поиска, снижение рисков за счет проверки репутации поставщиков. Поставщики получают доступ к нужным сегментам потребителей, снижение рисков при работе с клиентом, сокращение затрат на маркетинг и продвижение товаров (командировочные, связь, дорога), дополнительные цифровые сервисы для своей работы (например, CRM, бот и т.д.).

Сама платформа получает множество преимуществ перед классическими компаниями:

- низкие издержки для оказания услуг из-за небольших расходов на физическую инфраструктуру;
- расширение географии услуг, которое почти ничего не стоит для платформы;
- возможность «взрывного» роста;
- диверсификацию рисков из-за большого количества поставщиков и клиентов;
- возможность изучать информацию по взаимодействию участников рынка и принимать решения по оптимизации

этих взаимодействий.

В итоге в выигрыше остаются все, прежде всего, за счет экономии времени и разнообразия предложений. Бизнес участников платформы стремительно ускоряется. Поэтому в Индустрии 4.0 все бизнесы в итоге стремятся к платформе. Просто платформы бывают разные: интернет-магазин, социальная сеть, цифровой завод и т. п.

Непрерывные изменения

Платформа делает бизнес более быстрым и гибким, так как она непрерывно подстраивается под изменение ситуации и поведения потребителей. Вместе с платформенным бизнесом вынуждены меняться и классические компании – производители товаров и услуг – иначе они просто потеряют клиентов. Реальной становится ситуация, описанная в книге «Бизнес в стиле фанк» К. Нордстрема и Й. Риддерстрале: «В будущем останется лишь два типа компаний – быстрые и мертвые».

Концепт ДМ состоит из четырех составляющих, каждая из которых компенсирует отсутствующие функции очного коллектива и одновременно решает вопрос построения системы. Рассмотрим каждый элемент дистанционной системы управления подробнее.

Совместный уклад дистанционной работы

Функции трудового коллектива и специфика дистанционной работы	Составляющие ДМ и их аспекты
<p>Организирующая функция – влияние специфического уклада трудового коллектива на самоидентификацию человека («Кто Я?») через организацию его жизни и деятельности.</p> <p>С точки зрения взаимодействия дистанционная коллективная работа дискретна в отличие от очной, поэтому и у руководителя, и у сотрудников отсутствует возможность оперативной коррекции своих действий.</p> <p>Нереализованная организирующая функция – риск для Компании, потому что она формирует у сотрудников позицию фрилансеров-одиночек и разрушает корпоративную социальную сеть</p>	<p>Уклад дистанционной работы – установленный порядок совместной работы трудового коллектива, обеспечивающий:</p> <ul style="list-style-type: none"> • сотрудникам – комфортное и естественное сочетание работы и личной жизни; • руководителю – управляемость работой подразделения; • организации – планомерное движение к целям за счет оптимального темпоритма и расписания работы, общих цифровых инструментов и привычек, а также осознанного управления своим здоровьем и жизнью. <p>Формирование уклада дистанционной работы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • расписание и темпоритм рабочей недели трудового коллектива; • цифровой офис и рабочие места; • цифровые привычки; • лайф-менеджмент и биохакинг как инструменты управления своей жизнью и здоровьем

Поэтому нормой в современной компании становятся непрерывные изменения, направленные на постоянные улучшения продукта и бизнес-процессов, подстройку под изменяющийся рынок. Профессиональный менеджмент, командная работа, кросс-функциональный менеджмент, креативность становятся нормой. Клиента не интересует, что внутри компании, «на витрине», снаружи все должно быть функционально и красиво.

Современная модель организации – это обычно ориги-

нальное сочетание идей и инструментов всех известных школ управления. Но это не означает, что в конкретном подразделении не может быть в приоритете какая-либо одна школа, например, научная школа на производстве. Этот приоритет задается, с одной стороны, спецификой работы подразделения, с другой стороны, базовыми представлениями его руководителей.

Если диагностировать базовые представления руководителей компании, то станет понятно, каких управленческих пазлов (элементов картины мира) им не хватает, ведь в современной организации нужны все идеи и инструменты.

Модель современной организации

Представления о модели организации прошли эволюцию от индивидуального ручного труда до ТНК с бюджетами и возможностями государства. Ответ на вопрос «Что дальше?» зависит от пристрастий каждого конкретного человека. Мы, естественно, предлагаем свое видение. Это наш форсайт, какой должна быть современная организация, исходя из логики развития управления, рынка и общества.

ОРГАНИЗАЦИИ НАСТОЯЩЕГО И БУДУЩЕГО, С 2000-Х ГГ.

Историческая ситуация	Модель организации	Менеджмент	Работа с людьми
<p>Радикальная смена парадигм экономики, жизни, деятельности. Человечество находится в цивилизационном кризисе.</p> <p>Турбулентная экономика, в которой успешны лишь быстрые, инновационные компании. Сложность организации приближается к сложности естественных сообществ (народ, государство)</p>	<p>Платформенный и социально ответственный бизнес. Общество и государство предъявляют к компании требования, выходящие за границы «экономики».</p> <p>Профессиональное управление и менеджмент во всех аспектах деятельности организации, бизнеса, компании.</p> <p>Постоянное наращивание эффективности – минимум ресурсов, максимум результата</p>	<p>Деятельность в компании как способ проживания жизни. Работа в компании определяет уклад жизни человека, круг его общения, сферу интересов, его ценности.</p> <p>Концепция и инструменты менеджмента из всех школ управления:</p> <ul style="list-style-type: none">- все больше работы, которая не привязана к рабочему месту. Гибридный формат работы;- единица организации – команда, а не человек. Командный менеджмент; там, где не справляются «инструкции» и руководители, справляются лидеры и их инициативы. Кросс-функциональный менеджмент	<p>Управление по ценностям. Бизнес стал настолько сложным, что необходимы люди, которые сами могут ставить себе цели, выбирать пути их достижения, в идеале выстраивать систему своей работы.</p> <p>Сотрудник – «наш человек» и это человек вовлеченный. Организации нужен весь человек, полностью, все время.</p> <p>Непрерывное обучение и развитие в течение жизни. HR и T&D – агенты трансформации компании и людей</p>

Парадигма этой школы адекватна в ситуации, когда компания публична (за ней наблюдает общество), занимается постоянными инновациями, разработкой новых продуктов и стремится быть лидером в своей отрасли: ТНК и крупные федеральные компании, IT-компании (компании с высокой IT-составляющей), научно-исследовательские компании, компании профессионального сервиса.

Разобравшись с глобальными трендами, сконцентрируемся на самой организации, рассматривая ее как систему.

Мы привыкли воспринимать понятия «компания», «бизнес» и «организация» как синонимы. Отчасти это так, потому что они описывают различные грани общего феномена. Но это точно не одно и то же, так как за этими понятиями скрываются разные смыслы.

Бизнес – это механизмы извлечения прибыли. Элементами бизнеса являются модель бизнеса (как мы зарабатываем деньги), стратегия, проекты изменений.

Организация – это система, позволяющая людям эффективно взаимодействовать. Элементами

организации являются структура, бизнес-процессы, должностные инструкции.

Компания – это сообщество людей, работающих вместе. Элементами компании являются бренд, миссия, видение, корпоративная культура.

У трех граней бизнес-организации (давайте обозначим целостность из бизнеса – организации – компании этим составным термином, так как адекватного обозначения для этого феномена мы не нашли) свои потребности, предназначения и инструменты.

Начнем с потребностей:

- бизнес всегда хочет больше денег – сверхприбыли;
- организация как система хочет стабильности – равновесия;
- компания как социальная система хочет, чтобы люди – сотрудники – были довольны, то есть комфорта.

Если объединить эти потребности, то получится следующее: *«Хотим, чтобы было много денег, ничего не менялось, при этом всем было комфортно»*. Желание заманчивое, только так не бывает. А само противоречие элементов общей системы является ценностным конфликтом, который лучше всего описывается классической метафорой про лебедя, рака и щуку.

Теперь разберемся с предназначением (миссией) каждого элемента бизнес-организации:

- миссия бизнеса – развитие, экспансия, завоевание новых

рынков, так как только таким образом можно увеличивать прибыль;

- миссия организации – эффективность, оптимальное использование ресурсов для стабильной работы;
- миссия компании – здоровая и зрелая социальная система; лишь при таком условии человеку захочется *с утра идти на работу* и делать это долго, в идеале всю жизнь.

Осталось лишь рассмотреть инструменты, позволяющие решить (или хотя бы ослабить) конфликт в системе.

	БИЗНЕС	ОРГАНИЗАЦИЯ	КОМПАНИЯ
Конфликты	Хочется больше прибыли, но тратить деньги на развитие сотрудников не хочется	Хочется неизменной текущей деятельности (стабильности), но необходимо постоянно меняться	Хочется комфорта, а трудовая нагрузка на людей высокая, порой и максимальная
Методологический вопрос	Как сделать так, чтобы затраты на развитие сотрудников стали инвестициями (обучение и развитие увеличили прибыль)?	Как развивать людей без отрыва от работы и добиться необратимости изменений?	Как вовлечь людей в напряженную деятельность и непрерывные изменения, чтобы они проявили все свои таланты?
Принципиальное решение (что делать)	Строим развивающую функцию T&D, работающую на стратегию бизнеса	Обучение и развитие в деятельности, без отрыва от производства	Управление всем жизненным циклом сотрудника
Методический ответ (как)	Разрабатываем адекватную времени идеологию развивающей функции (миссию, видение, стратегию)	Формируем новые МОП – модели организационного поведения (меняем не человека, а команду, внедряем новые бизнес-практики)	Управление горизонтальной и вертикальной карьерой сотрудников

Итак, в качестве промежуточного резюме сформулируем причинно-следственные цепочки:

- Системный кризис на рынке и ценностный конфликт между бизнесом, организацией и компанией задают вызов

функциям HR и T&D – непрерывное развитие. Вызовы также создают структурный конфликт между этими функциями.

- Для непрерывного развития бизнеса в организации нужна развивающая функция. Для ее реализации необходима кросс-функциональная команда из функций HR, T&D, команды среднего менеджмента и управленческой команды ТОПов. (С задачами массового развития сотрудников не справится ни отдел, ни служба, ни департамент.) У развивающей функции T&D должны быть свои подсистемы (инструменты, реализующие типовые задачи).

Кросс-функциональная команда развития

Кросс-функциональная команда развития

	ЦЕЛЬ	РОЛЬ РАЗВИТИЯ В БИЗНЕСЕ
Управленческая команда	Создание организации как системы	Цели. Ресурсы. Координация
Команда среднего менеджмента	Бесперебойное протекание бизнес-процессов	Изменения. Внедрения. Поддержка
Функция HR	Формирование социально-психологически здорового трудового коллектива	Мотивация. Вовлечение. Организация
Функция T&D	Реализация стратегии компании через непрерывное обучение и развитие людей	Обучение. Развитие. Работа с реальными командами

- Для экологичной трансформации организации нужно менять не человека, а критическую массу сотрудников, внедрять новые бизнес-практики, формировать новые модели организационного поведения.
- Для формирования в компании здоровой и зрелой социальной системы нужно развивать в ней Большую команду, вовлекать сотрудников через управление их горизонтальной и вертикальной карьерой.

5 | ВЫЗОВЫ ФУНКЦИЙ HR И T&D

Как соответствовать глобальным трендам бизнеса и стать современной эффективной организацией? На наш взгляд, для этого есть лишь один способ – развивать и обучать сотрудников. Именно они будут трудиться на современном оборудовании и реализовывать самые смелые стратегии.

Мы не верим в сказку о том, что где-то далеко есть умные, честные и работающие соискатели, которые мечтают работать в вашей компании. Но мы знаем, что из нормальных людей можно сделать умных, честных и работающих сотрудников. Правда, для этого придется с ними много, долго и умно работать.

Именно в этом и заключается совместная миссия двух корпоративных функций – HR и T&D. И в какой бы компании ни трудились сотрудники этих подразделений, существуют вызовы, с которыми они вынуждены будут столкнуться:

- системное и постоянное развитие бизнеса, организации, компании как системы (непрерывные изменения, непрерывное обучение и развитие, работа с критической массой сотрудников);
- обучение и развитие команд в деятельности, без отрыва от производства (единица организации – команда, а не человек);

- управление жизненным циклом сотрудника (вовлечение, Большая команда, трансформация культуры).

Непрерывное обучение и развитие в течение жизни

Когда HR-служба выберет лучших из имеющихся кандидатов, за них принимается направление T&D. Сначала нужно «обработать заготовку напильником», чтобы сотрудник смог просто начать работать. И здесь T&D зачастую выступает в качестве компенсаторной функции, исправляя проблемы и недостатки семейного воспитания, школьного и вузовского образования.

А если сотрудник проработает в компании хотя бы пару лет, то начинается бесконечный процесс переобучения, освоения новых компетенций, развития личностных характеристик. Давно закончилось то время, когда, окончив техникум или вуз, человек мог всю жизнь делать одно и то же. В любой компании сейчас за 5—10 лет происходят не всегда заметные снаружи, но колоссальные и непрерывные внутренние изменения. Новые технологии, новое оборудование, новые продукты радикально меняют содержание деятельности. Следствием этого является непрерывное, в течение жизни обучение и развитие.

Работа с критической массой сотрудников

Для того чтобы изменилась организация, мало персональных изменений Васи, Пети и Маши. Чтобы изменения в компании стали быстрыми и необратимыми, необходим «сдвиг» сначала в головах, а потом и в организационном поведении критической массы сотрудников. Как правило, это от 20 до 50% от численности организации, в число которых входят руководители всех уровней, а также наиболее авторитетные и профессиональные специалисты, которые выступают в качестве лидеров различных проектов изменений.

Для T&D-направления этот тренд означает необходимость разработки и проведения массовых корпоративных содержательных мероприятий (МКС) с числом участников в десятки и сотни человек. Не путаем их с корпоративами, торжественными собраниями и массовыми гуляниями. Речь идет именно о содержательных проектах, в которых люди вместе думают и решают задачи.

Единица организации – команда, а не человек

Маяковский еще в 1924 году написал: *«Единица – вздор, единица – ноль, один – даже если очень важный – не поды-*

мет простое пятивершковое бревно, тем более дом пятиэтажный!» Чем больше организация, тем меньше в ней значит один конкретный сотрудник, и тем больше – работа функции, подразделения, команды.

Как следствие, HR-службы все чаще переманивают от конкурентов сыгранные команды специалистов, а T&D-направление начинает работать уже с коллективными компетенциями. И удаленная работа лишь усиливает эту тенденцию. Некооперабельные сотрудники просто не справляются с «цифровым одиночеством».

Вовлечение сотрудников

Вы всегда по вкусу легко отличите блюдо, приготовленное «по рецепту» и сделанное поваром с любовью. Результаты работы «за деньги» и «от души» отличаются разительно. Именно поэтому управление по инструкциям сменилось сначала управлением по целям, а затем управлением по ценностям. Только мотивированные и вовлеченные сотрудники могут решать сложные, а теперь все чаще и уникальные задачи, которые ставит перед ними VUCA-мир.

На наш взгляд, мотивирование «вдолгую» возможно лишь в одном случае: когда организация заботится о сотруднике на всем его жизненном цикле, от найма до увольнения. А центральным элементом этой работы является управление горизонтальной и вертикальной карьерой сотрудников.

И вот теперь мы можем вернуться к теме, заявленной в названии главы.

6 | 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 следующих задачах работы с персоналом: поиск и найм, адаптация, обучение и развитие, удержание.

Для того чтобы развивать организацию, необходимо менять критическую массу ее сотрудников в нужном направлении. Именно этим и должна заниматься 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 распределенная развивающая функция, другими словами, кросс-функциональная команда из специалистов HR, T&D, управленцев и среднего менеджмента.

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 сотруд-

ников. То есть в организации нужен своеобразный «учебный конвейер», состоящий из трех 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: стратегию, являющуюся производной от стратегии компании, миссию и видение. Ее основные инструменты – учебные программы и комплексные проекты T&D, а конечная цель ее работы – изменение организационного поведения, чтобы оно было наиболее адекватным нужной модели бизнеса.

Почему мы говорим об организационном поведении, а не о привычных компетенциях или, например, корпоративной культуре? Потому что изменение поведения видимо и измеримо. 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 в организации. Управление карьерой становится той большой идеей, которая позволяет собрать воедино все HR- и T&D-практики.

В завершении немного об идеологии, делающей функцию T&D проактивной. Миссия функции T&D нужна, что-

бы 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.

АСПЕКТЫ МИССИИ	ФОРМУЛИРОВКИ МИССИИ
Кто наш внутренний клиент и чего он хочет?	<ul style="list-style-type: none"> Наш внутренний клиент – бизнес, организация, компания, у них разные интересы и потребности. Бизнес хочет непрерывного роста прибыли. Организация хочет повышения эффективности бизнес-процессов. Компания хочет зрелой и взрослой социальной системы
Что мы даем внутреннему клиенту?	<ul style="list-style-type: none"> Наши внутренние клиенты – бизнес (управленческая команда), организация (средний менеджмент), компания (HR). Мы для них партнеры в реализации их стратегических целей. Наши пользователи – руководители и их команды. Мы используем научный подход и современные T&D-методы, чтобы помогать командам становиться эффективнее
Как и чем мы удовлетворяем потребности клиента?	<ul style="list-style-type: none"> Мы предлагаем бизнесу формирование моделей организационного поведения, которые напрямую влияют на бизнес и реализацию его стратегии. Мы предлагаем организации развитие у команд коллективных компетенций и внедрение новых, более эффективных бизнес-практик. Мы предлагаем компании развитие и обучение людей в таком виде, который позволит максимально вовлечь сотрудников в жизнь и деятельность компании, проявлять все свои таланты
Наши конкурентные преимущества?	<ul style="list-style-type: none"> Мы не заложники вчерашних решений, мы готовы гибко перестраивать свою работу с учетом изменений глобальных трендов и вызовов. Мы делаем не то, что хотим и умеем, а то, что нужно бизнесу, организации, компании. Мы работаем на реализацию стратегии компании инструментами T&D и всегда готовы доказывать свою экономическую эффективность

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 уже сегодня решений: от кадровых до технологических. 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.

АСПЕКТЫ ВИДЕНИЯ	ФОРМУЛИРОВКИ ВИДЕНИЯ
Кто мы через 3-5 лет?	<ul style="list-style-type: none"> • Мы профессиональная функциональная команда T&D в составе: руководитель функции, методолог, методист и разработчик, руководитель проектов, специалист, организатор
Какой деятельностью мы занимаемся через 3-5 лет?	<ul style="list-style-type: none"> • Мы занимаемся стратегической трансформационной деятельностью за счет проектирования и реализации комплексных HR- и T&D-проектов. • Наша функция работает с ключевым фактором успеха организации – командами, чтобы развивать бизнес и компанию
Как именно мы работаем через 3-5 лет?	<ul style="list-style-type: none"> • Мы самостоятельная стратегическая функция. • Мы меняем людей в составе реальных команд в процессе их деятельности. • Мы влияем на эффективность бизнес-процессов за счет внедрения новых бизнес-практик. • Мы работаем в составе кросс-функциональной команды топ-менеджеров, HR, менеджеров среднего звена для формирования новых моделей организационного поведения
Какими специалистами мы будем через 5 лет?	Через 5 лет мы как команда в состоянии самостоятельно и эффективно разработать комплексный HR- и T&D-проект любой сложности и реализовать его за 1-1,5 года

7 | РЕЗЮМЕ

Все тексты, которые разместились на предыдущих страницах, мы свели в одну таблицу, чтобы можно было увидеть взаимосвязи в цепочке от глобальных трендов до идеологии функции T&D.

ИДЕОЛОГИЯ И СТРАТЕГИЯ ФУНКЦИИ T&D

Глобальные тренды бизнеса	Характеристики современной организации	Вызовы HR и T&D	Идеология T&D
<ul style="list-style-type: none">• Многополярность мира• Гуманизм• Смена технологического уклада• Элементы мобилизационной экономики• Двойной дефицит кадров	<ul style="list-style-type: none">• Социально ответственный бизнес• Управление по ценностям• Кросс-функциональный менеджмент• Платформенный бизнес• Непрерывные изменения	<ul style="list-style-type: none">• Системное и постоянное развитие бизнеса, организации, компании как системы• Обучение и развитие команд в деятельности, без отрыва от производства• Управление жизненным циклом сотрудника	<p>Миссия (предназначение) самостоятельной развивающейся функции T&D – реализация стратегии бизнеса средствами обучения и развития реальных команд в деятельности за счет сопровождения профессиональной деятельности сотрудников.</p> <p>Видение функции T&D – это стратегический отдел современной организации, который постоянно работает с ключевым фактором успеха – людьми (командами в деятельности) для развития бизнеса, организации и компании</p>

А это **основные тезисы** данной главы:

1. Глобальные тренды побуждают бизнес радикально и непрерывно развиваться.
2. Современный бизнес вынужден одновременно функционировать в двух режимах: операционной текущей деятельности и непрерывных изменений.

3. Когда бизнес выходит на максимальный режим работы, возникает системный кризис, обостряется ценностный конфликт между бизнесом, организацией и компанией.

4. Чтобы справиться с вызовом бизнеса, необходимо создать в организации кросс-функциональную команду развития (функции HR и T&D, управленческая команда, команда среднего менеджмента), которая будет системно и постоянно заниматься развитием бизнеса.

5. Функции HR и T&D имеют один и тот же вызов (создание системы, в которой люди хотят жить и работать, долго и непрерывно развиваться под задачи бизнеса) и, работая вместе, разрешают его с разных сторон, каждая – своим инструментом.

6. Чтобы функция T&D могла непрерывно развивать людей и работать на стратегию бизнеса, она должна стать самостоятельной, то есть иметь собственную идеологию: стратегию, миссию, видение.

Глава 2. Стратегия функции T&D, или как определить фокусы и приоритеты в её работе

СОДЕРЖАНИЕ

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

ГЛОССАРИЙ

Типовые решения – 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 – 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) – 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 – модель, позволяющая отслеживать весь путь, который сотрудник проходит в организации.

Управление карьерой – 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 – 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 главе 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 главе. 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 его сотрудников в нужном

направлении. Для этого в организации нужен своеобразный «учебный конвейер», состоящий из трех 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. Мис-

сия 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.

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 подразделения	Консультант, заказчик T&D-активностей, организатор	Небольшая по численности и однородная по функциям компания	Среднее	Высокий
T&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 T&D имеет возможности работать на стратегию компании. И коль мы рассматриваем идеальную функцию, то нас интересует именно этот вариант T&D.

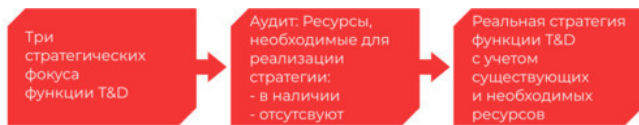
3 | АУДИТ ФУНКЦИИ T&D

Предположим, что вы решили развивать функцию (отдел, подразделение и т.п.) T&D в своей компании, чтобы сделать ее 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 системы 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 ее 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 ауди-

та 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 ее 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.

Фокусы и приоритеты в стратегии развития функции T&D на разных этапах ее 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 проверенные провайдеры обучения	Команда T&D	Команда T&D. Учебный центр. Корпоративный университет	Команда T&D. Учебный центр. Корпоративный университет. 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, ее 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 поведения**¹. Проще говоря, если организация стремится

¹ **Модель организационного поведения (МОП)** — 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.

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 ее деятельности:

- непрерывное развитие бизнеса;
- 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 – главным ресурсом 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 трех ее структурных подсистем: учебного центра, корпоративного университета и профессионального сообщества. Зачем функции T&D нужны эти структуры, мы подробно расскажем в следующей главе.

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. Ввалив 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 ра-

боте 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.

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 ее 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. Удовлетворенность сотрудников (от работы и отношений)

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

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

сотрудника, а T&D сопровождает его профессиональную деятельность. Давайте разберемся 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.

Модель 6-этапного Жизненного Цикла Сотрудника (ЖЦС)



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.

Жизненный цикл сотруди́ка

№	Этапы ЖЦС / тренды	Цель и задачи этапа
1	<p>Привлечение – первое знакомство с потенциальным работодателем. Чем раньше начат поиск будущих работников, тем он перспективнее</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. Поиск не отдельных специалистов, а готовых команд</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. Лояльность компании закладывается именно на этом этапе</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. Лучшие мотиваторы – это характер работы, справедливость зарплаты и карьерные перспективы</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. Фокус на справедливости: не обижать, замечать, отмечать</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
6	<p>Выход – увольнение. Тренд на смену отношений, например, сделать бывшего сотрудника бизнес-партнером, поставщиком-подрядчиком, консультантом</p>	<p>Цель – красиво расстаться с сотрудником, сохранив отношения.</p> <p>Задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка преемника. 2. Корректная сдача и передача дел

Перед управлением карьерой давайте разберемся 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. optatio – 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 профессию.

нальную 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, на котором сотрудник начинает выделяться на общем профессиональном фоне, становится 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 ос-

нования 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 своем 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 четырех:

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 своем рабочем месте, имеющий свой индивидуальный стиль (мастер по Климову).

4. Мастер – человек, способный решить любую, самую сложную задачу, активно занимающийся творчеством, пере-

дающий свой опыт коллегам (авторитет и наставник по Климову).

Вернемся 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

но 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.

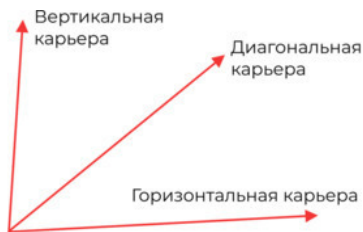
- Обучение и развитие нужно для того, чтобы вовлечь сотрудников в жизнь и развитие компании (мотивация вдолгую), вывести в ее управление самых достойных, чтобы инвестиции в T&D возвращались в виде прямых и косвенных дивидендов: ответственности, способности осваивать новые функции и задачи, высокой эффективности 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 нее ра-

бота с кадровым резервом будет ритуальной, то есть имитационной.

Разберемся, что означает словосочетание «сопровождение профессиональной деятельности сотрудников», которое является частью миссии функции Т&D. Фактически речь идет 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.



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 обеспечива-

ют 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 Т-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 дает 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 луч-

ше 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.

Вернемся 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.

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.

7 | 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 си-

ду ее 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)).

Цели и задачи направлений работы с персоналом

№	Направление работы с персоналом	Цель направления и типовые задачи кросс-функциональной команды
1	<p>Работа с корпоративной культурой. <i>Как люди должны вести себя в компании?</i></p>	<p>Цель – сотрудники компании с желаемым поведением. Задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • определение модели желаемого поведения сотрудников (УК); • разъяснение и инсталляция модели желаемого поведения сотрудников (HR); • формирование желаемого поведения сотрудников (T&D); • закрепление необходимых моделей поведения на рабочем месте (КСМ)
2	<p>Поиск и найм персонала. <i>Какие люди нам нужны?</i></p>	<p>Цель – кандидаты, соответствующие требованиям компании и готовые приступить к работе. Задачи:</p> <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	<p>Адаптация новых сотрудников. <i>Как обеспечить нормальную работу и лояльность новичка?</i></p>	<p>Цель – включение новичка в систему организации и его интеграция в корпоративный социум. Задачи:</p> <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	<p>Оценка и аттестация персонала. <i>У кого и что развивать? Кто что заслуживает?</i></p>	<p>Цель – актуальная информация об уровне квалификации и потенциале развития сотрудников. Задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> • формирование запроса на информацию о персонале для принятия организационных решений (УК); • принятие кадровых решений (КСМ); • организация и сопровождение процесса аттестации и оценки (HR); • проведение аттестации и оценки (T&D)
5	<p>Обучение и развитие. <i>Чему и как учить?</i></p>	<p>Цель – сотрудники и команды, способные к реализации стратегии компании. 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. <i>К какому поведению мы побуждаем людей?</i></p>	<p>Цель – готовность сотрудника трудиться над целями организации. 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. 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 ее 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 введем 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 ее 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 страте-

гичны.

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

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 со-

бой, 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.

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 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 толь-

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

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 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.

Оценка и аттестация персонала	
Варианты политик	<ul style="list-style-type: none"> • Формальная аттестация. • Эпизодическая оценка. • Неформальная субъективная оценка. • Планомерная 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 направлениями 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 процедурами (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 оплате его труда. Оценка же предназначена для диагностики по-

тенциалов 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.

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 (СОТ). • Система мотивации. • Модель карьеры
С какими 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)

• 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 при-

водит 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).

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 неудовлетворенность любым направлением работы с персоналом увеличивает текучесть кадров

- Мотивация нужна тем больше, чем выше в организации потребность в настоящей, «умной» работе, потому что ее невозможно выполнить формально, в ней не замаскиру-

еще отсутствие результата. Ты либо решил уравнение, либо не решил – третьего не дано.

• При всем уважении к материальным видам мотивации (*словами сыт не будешь*), стоит помнить, что после удовлетворения гигиенических факторов на передний план мотивации выходят такие «эффемерные» 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.

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 (знания, умения, навыки), 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

• 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-партнера, 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.

8 | 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.

Глава 3. Функция T&D как система

СОДЕРЖАНИЕ

1. Зачем функции T&D системность
2. Бизнес-процесс функции T&D
3. Ресурсы функции T&D
4. Команда функции T&D
5. Компетенции T&D-команды
6. Три подсистемы функции T&D
7. Этапы развития и логика построения функции T&D
8. Учебный центр и логика его развития
9. Корпоративный университет (КУ) и логика его развития
10. Профессиональное сообщество и логика его развития
11. Рекомендации
12. Резюме
13. Приложение 1
14. Приложение 2
15. Приложение 3
16. Приложение 4
17. Приложение 5

ГЛОССАРИЙ

Комплексный T&D-проект – системное и целостное решение комплекса задач обучения и развития в масштабах всей организации, направленное на реализацию стратегии компании.

Методологический паспорт – ментальный инструмент (формат описания), позволяющий сформулировать основные параметры рассматриваемого феномена: цель, объект, предмет и т.п., чтобы еще на ранней стадии разработки четко понимать, что должно получиться в итоге.

Кросс-функциональная команда – команда из сотрудников разных подразделений организации, решающая кросс-функциональные и междисциплинарные задачи.

Бизнес-процесс – устойчивая последовательность работ (практик), ориентированная на создание новой ценности и реализующая одну или несколько целей системы, например, выпуск продукции.

Вход системы – то, что запускает бизнес-процесс; совокупность переменных параметров внешней среды, воздействующих на систему и оказывающих

существенное влияние на переход системы из одного состояния в другое.

Выход системы – то, чем заканчивается бизнес-процесс, его результат, совокупность переменных параметров системы, воздействующих на внешнюю среду.

Обратная связь в системе – информация о различных элементах системы, определяющая их состояние и позволяющая вносить коррективы в протекающие процессы.

Компетенция – способность сотрудника эффективно выполнять определенный вид деятельности.

Подсистемы функции T&D – автономные системы T&D, которые могут действовать самостоятельно, но, будучи включенными в функцию, становятся ее элементами, решающими стратегические задачи. Такими подсистемами для функции T&D являются учебный центр, корпоративный университет и профессиональное сообщество.

В этой главе мы продолжаем описание идеальной функции T&D в современной организации. Но если в прошлый раз мы больше говорили о ее идеологии и стратегии, то теперь сфокусируемся на ее структуре, на том, как функция

T&D должна быть устроена изнутри, а также построении подсистем T&D.

1 | ЗАЧЕМ ФУНКЦИИ T&D СИСТЕМНОСТЬ

Традиционно начнем с краткого повторения «содержания прошлых серий», чтобы у вас сохранилась преемственность материала.

Человеческий ресурс по мере развития организации становится все более ценным, поэтому сначала из кадровой службы выделилась функция HR, а теперь из нее также выделяется T&D. Чем выше дифференциация труда, тем более развита цивилизация. Значит, чтобы функция T&D развивалась, она должна отделиться по содержанию и методам работы от HR-функции.

Выделенная из службы HR функция T&D становится 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 работы HR. Рассматривать функцию T&D как систему можно только после того, как она станет самостоятельной.

Системная работа функции предполагает, что у нее отрабатаны эффективные решения типовых задач, в идеале настроены бизнес-процессы; имеется стратегия развития, которой она следует; имеются инструменты (подсистемы), которые эти стратегические задачи решают.

Системно действующая и стратегическая функция T&D в организации:

- работает на стратегию компании, поэтому имеет свою миссию и видение, чтобы успевать за изменениями стратегии компании;
- работает на бизнес, так как ориентирована на обучение в деятельности в составе реальных команд;
- имеет авторитет у управленческой команды, иначе без вовлечения топ-менеджеров и эффекты обучения, и участие в деятельности будут слабыми;
- преимущественно работает собственными силами, то есть самостоятельно, и поэтому экономит деньги организации.

Методологический паспорт функции T&D

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 ее стратегических целей	Способности персонала эффективно решать текущие и перспективные задачи бизнеса	Комплексные проекты T&D. Новая модель организационного поведения

Успех самостоятельной и стратегической функции T&D всецело зависит от умения ее руководителей и сотрудников выстроить отношения с кросс-функциональной командой развития: службой HR, управленческой командой и командой среднего менеджмента. Партнерские отношения с HR-ами нужны просто потому, что обе эти функции занимаются одними и теми же направлениями в работе с персоналом. И если они не будут дружить и ладить между собой, то эффективность работы с персоналом сильно снизится.

Если у управленческой команды не будет понимания стратегических целей и задач функции T&D, тогда не будет ресурсов, поддержки и участия ТОПов, которые так нужны для создания и поддержания мотивации на изменения.

Без поддержки команды среднего менеджмента сотрудники просто не придут на T&D-мероприятия (их не отпустят с рабочего места). Также можно сразу забыть о самом важ-

ном аспекте развития людей – заземлении и внедрении новых бизнес-практик на рабочем месте.

Чтобы получить поддержку партнеров по этой кросс-функциональной команде, сотрудникам функции T&D необходимо:

- сознательно выстраивать с ними отношения;
- презентовать им результаты своей работы;
- дерзко просить у них ресурсы;
- работать на их имидж и реноме.

Основные профессиональные позиции функции T&D

Объект	Предмет	Продукты и Результат	Миссия
Руководитель T&D-функции			
Организация как социально-психологическая система	Организационное поведение: деятельность как практики, корпоративная культура	Стратегия T&D. Бесперебойная и планомерная работа функции в рамках стратегии T&D	Развитие T&D-функции (лучшая функция в мире)
Методолог T&D			
Тренды и вызовы бизнеса и компании для HR и T&D	Несоответствие текущего состояния людей и практик требованиям компании, организации, бизнеса	Решение в принципе. Методологический паспорт комплексного проекта T&D. Методички про эффективные технологии изменения людей в данной организации. Корпоративная методология решения T&D-задач	Эффективное решение методологических проблем
Руководитель программ и комплексных T&D-проектов			
Программы и комплексные проекты T&D	Условия и ресурсы, необходимые для проведения комплексной программы, T&D-проекта	«План-график» комплексной программы, проекта: кто, что, как, когда делает. Решение текущих проблем, связанных с реализацией комплексного проекта T&D	Довести программу, проект до результата
Разработчик-методист T&D			
T&D-задача, под которую нет готового учебного продукта	Методики решения конкретных T&D-задач (механики, методы, приемы, техники)	Готовый учебный продукт в виде методической коробки. Тренерам всегда есть чем работать, своевременно и качественно	Простые решения методически сложных задач
Тренер-ведущий-фасилитатор-наставник команд (исполнитель)			
Человек, группа, функция, Большая команда	ЗУН (Знания, Умения, Навыки). Компетенции. Мотивация. Поведение	Проведенная T&D-активность. Изменения в когнитивно-поведенческих аспектах участников	Развитие людей в организации
Тренинг-менеджер (организатор)			
Одно T&D-мероприятие	Условия и ресурсы, необходимые для проведения учебно-развивающей активности	Организованное и проведенное T&D-мероприятие «под ключ». Обучение в радость, яркое событие для участников	Мотивация на обучение и развитие у сотрудников

2 | БИЗНЕС-ПРОЦЕСС ФУНКЦИИ T&D

У любого процесса, протекающего в системе, должен быть вход и выход, иначе это не система, и функционировать она не сможет. Эффективность функционирования системы зависит от количества и качества петель обратной связи, корректирующих ее процессы. Есть вход и выход – система работает. Есть петли обратной связи – работает хорошо.

Мы выбрали один из типичных вариантов описания бизнес-процесса:

- вход (что запускает бизнес-процесс);
- этапы бизнес-процесса;
- выход (чем заканчивается бизнес-процесс, его результат).

Итак, что представляет собой бизнес-процесс функции T&D:

Методический паспорт функции T&D



Вход: сочетающиеся со стратегическими целями компании и согласованные с управленческой командой и командой среднего менеджмента направления работы с персоналом. К слову, направления работы с персоналом являются «входом» еще и для функции HR.

Направления и разработанная на их основе стратегия функции T&D – это продукт работы кросс-функциональной команды функций HR и T&D, управленческой команды и команды среднего менеджмента (стратегия функции T&D относится к другому бизнес-процессу – стратегированию).

Этапы бизнес-процесса:

1. Формирование стратегических целей функции T&D на год, согласованных с HR, управленческой командой и командой среднего менеджмента.
2. Разработка набора T&D-мероприятий: учебных активностей, курсов, программ, проектов (декомпозиция страте-

гии на тактические задачи). Самое масштабное T&D-мероприятие – это комплексный T&D-проект.

3. Организация и реализация T&D-мероприятий и курирование T&D-проектов в рамках трех систем: учебный центр, корпоративный университет, профессиональное сообщество.

4. Оценка эффективности T&D-активностей и проектов командой среднего менеджмента и HR-службой.

5. Анализ деятельности функции T&D по KPI и отчет перед управленческой командой.

Выход: новая модель организационного поведения.

Бизнес оценивает работу функции T&D как системы именно по продуктам и результатам. И если они эффективны, то бизнес готов в них инвестировать (увеличивать бюджет на T&D).

Петли обратной связи:

А. Показатели оперативной деятельности функции.

Б. Показатели эффективности команды T&D.

В. Показатели эффективности обучения.

Чтобы оценить эффективность работы функции T&D, нужны следующие метрики организационного управления:

А. Показатели оперативной деятельности функции (не оценивают эффективность обучения).

Такие показатели – это своеобразный «цифровой портрет», в котором отражается количество: обученных сотрудников; курсов, программ или проектов в портфеле; проведенных T&D-активностей; используемых методов обучения и развития; компаний-провайдеров T&D-услуг и т. д.

Эти данные нужны, чтобы понимать прогресс развития функции относительно себя самой: *«В этом году мы обучили на 20% больше сотрудников, чем в прошлом»* – и относительно функций T&D в других компаниях: *«Мы тратим на обучение одного менеджера 1000 рублей в год, а по рынку в среднем – 3000 рублей»*. Такая аналитика помогает обоснованно корректировать стратегию работы функции T&D и планы по ее развитию.

Б. Показатели эффективности команды функции T&D (не оценивают эффективность обучения).

Они нужны, чтобы оценить эффективность деятельности специалистов функции, например, сотрудников отдела обучения. *«В прошлом году наши методисты разработали 10 новых тренингов, а в этом году – 20»*, *«В прошлом году один тренер проводил за год 40 T&D-активностей, а в этом году – 35»*.

Такие показатели можно ввести для любой профессиональной позиции в команде T&D:

- количество решенных профессиональных задач на одного специалиста или команду в целом;
- время работы специалиста, команды;

- стоимость работы специалиста и команды в целом;
- процент участников, доходящих до конца обучения,

и т. п.

Эта аналитика помогает измерить «отдачу на инвестиции», а также определить сильные и слабые стороны команды, наметить приоритеты и план ее развития.

В. Показатели эффективности обучения.

Любого инвестора, а особенно вкладывающегося в рискованные операции, интересует прибыль от его вложений. Поэтому обучение в организации нужно оценивать экономически. Корректную оценку обучения можно сделать только по итогам программы или комплексного проекта, так как учебная активность или курс слишком коротки для заметных изменений в поведении или деятельности сотрудников.

Можно использовать различные показатели эффективности обучения:

- Эффективность с точки зрения результатов научения: операций, навыков, компетенций, то есть измерять ее таксономиями (*таксономия — учение о принципах и практике классификации и систематизации сложноорганизованных иерархически соотносящихся сущностей*).

Известны таксономии Блума, Марцано, SOLO и т. д. Таксономии опасны тем, что на разработку оценочного инструмента на их основе уходит времени и энергии не меньше, чем на саму учебную активность. А если вы решили что-то поменять в учебной активности, тогда вам придется переделы-

вать и оценочный инструментарий. Поэтому в итоге вы либо откажетесь от модели таксономии, чтобы иметь возможность править программу, либо придется отказаться от коррекции программы.

К тому же в основе таксономии лежит экспертная точка зрения. То есть эксперты, например, считают, что в основе данной компетенции лежит такой-то ментальный навык. А какая там мозговая структура и как именно участвует, никто не знает. Поэтому оценка на основе таксономии – это экзамен для эксперта, а не для участника обучения.

- Другой подход – это ROI («return on investment» – коэффициент окупаемости инвестиций) программы или комплексного проекта, который оценивает эффективность обучения за счет появления новых моделей организационного обучения, дающих измеримый экономический прирост.

Коэффициент ROI показывает процентное соотношение прибыли от обучения к сумме затрат на него.

- Наконец, индикаторы организационного поведения, переведенные в «экономику».

Элемент модели организационного поведения – это бизнес-практика. Любая новая бизнес-практика дает эффект, измеримый в том числе экономически, когда группа сотрудников включает ее в свою повседневную деятельность, и она становится для организации или функции новой нормой.

Индикаторы организационного поведения – это заземленные, внедренные в деятельность бизнес-практики. Со-

ответственно, отслеживать нужно наличие/отсутствие бизнес-практик и их устойчивость.

Оценка программ показывает эффективность научения. Главный инструмент переноса научения в регулярную практику – это комплексный проект T&D. Поэтому оценивать индикаторы организационного поведения (новые бизнес-практики и их эффективность) уместно, когда сотрудники организации прошли обучение в программах и участвовали в его внедрении в составе комплексного проекта.

P.S. В конце – любопытная статистика. Исследование McKinsey 2015 года показало, что лишь в 25% случаев американские менеджеры видят реальное влияние обучения на бизнес-результаты. Поэтому любая оценка эффективности обучения будет для функции T&D полезной.

3 | РЕСУРСЫ ФУНКЦИИ T&D

Для работы функции T&D в организации нужно три группы ресурсов:

- методологическое обеспечение функции T&D;
- материально-методическое обеспечение;
- оборудование и программное обеспечение.

Совокупность всех ресурсов позволяет качественно работать и команде T&D, и трем системам T&D: учебному центру, корпоративному университету и профессиональному сообществу. Дизайн этих ресурсов и их физическое размещение – дело вкуса и корпоративной специфики.

Рассмотрим каждую группу ресурсов подробнее.

Методологическое обеспечение функции T&D включает в себя:

- миссию (предназначение) функции T&D;
- видение функции и команды T&D;
- направления и политики работы с персоналом;
- стратегию работы функции T&D на 2—3 года;
- положение о функции T&D;
- описание бизнес-процесса функции T&D;
- должностные обязанности сотрудников;
- положение об учебном центре;
- положение о корпоративном университете;

- положение о профессиональном сообществе;
- концепт оценки работы: функции T&D, команды T&D, активностей T&D, программ и комплексных проектов T&D.

Материально-методическое обеспечение функции T&D (в идеальном варианте):

I: Инфраструктура³ функции:

- кампус или учебные аудитории;
- информационный портал;
- учебная платформа;
- библиотека (книги и учебные материалы);
- учебный план.

II: Методики:

- T&D-библиотека: логика решений типовых T&D-задач, методический компендиум (сборник методик), методические коробки (набор методических материалов для самостоятельного проведения мероприятия);
 - корпоративная библиотека компетенций, профили должностей;
 - учебные программы, активности, курсы, программы, проекты.

Оборудование и программное обеспечение:

³ *Инфраструктура – комплекс ресурсов и инструментов, обеспечивающих функционирование системы.*

- для производственных компаний – оборудованные классы для обучения моторным навыкам;
- оборудование для интерактивного обучения;
- студия, если функция T&D производит видеокурсы.

4 | КОМАНДА ФУНКЦИИ T&D

Чтобы команда T&D могла реализовывать бизнес-процесс функции, необходимо 6 базовых профессиональных позиций: руководитель T&D-функции, методолог, руководитель программ и комплексных T&D-проектов, разработчик-методист, тренер-ведущий-фасилитатор-наставник команд (исполнитель), тренинг-менеджер (организатор).

Основные профессиональные позиции функции T&D

Объект	Предмет	Продукты и Результат	Миссия
Руководитель T&D-функции			
Организация как социально-психологическая система	Организационное поведение: деятельность как практики, корпоративная культура	Стратегия T&D. Бесперебойная и планомерная работа функции в рамках стратегии T&D	Развитие T&D-функции (лучшая функция в мире)
Методолог T&D			
Тренды и вызовы бизнеса и компании для HR и T&D	Несоответствие текущего состояния людей и практик требованиям компании, организации, бизнеса	Решение в принципе. Методологический паспорт комплексного проекта T&D. Методички про эффективные технологии изменения людей в данной организации. Корпоративная методология решения T&D-задач	Эффективное решение методологических проблем
Руководитель программ и комплексных T&D-проектов			
Программы и комплексные проекты T&D	Условия и ресурсы, необходимые для проведения комплексной программы, T&D-проекта	«План-график» комплексной программы, проекта: кто, что, как, когда делает. Решение текущих проблем, связанных с реализацией комплексного проекта T&D	Довести программу, проект до результата
Разработчик-методист T&D			
T&D-задача, под которую нет готового учебного продукта	Методики решения конкретных T&D-задач (механики, методы, приемы, техники)	Готовый учебный продукт в виде методической коробки. Тренерам всегда есть чем работать, своевременно и качественно	Простые решения методически сложных задач
Тренер-ведущий-фасилитатор-наставник команд (исполнитель)			
Человек, группа, функция, Большая команда	ЗУН (Знания, Умения, Навыки). Компетенции. Мотивация. Поведение	Проведенная T&D-активность. Изменения в когнитивно-поведенческих аспектах участников	Развитие людей в организации
Тренинг-менеджер (организатор)			
Одно T&D-мероприятие	Условия и ресурсы, необходимые для проведения учебно-развивающей активности	Организованное и проведенное T&D-мероприятие «под ключ». Обучение в радость, яркое событие для участников	Мотивация на обучение и развитие у сотрудников

ОБЯЗАННОСТИ И ОСОБЕННОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОЛЖНОСТНЫХ ПОЗИЦИЙ ФУНКЦИИ T&D

РУКОВОДИТЕЛЬ ФУНКЦИИ

Непосредственно руководит методологом и руководителем программ и комплексных T&D-проектов.

Кросс-функционально взаимодействует со службой HR, управленческой командой, командой среднего менеджмента.

Бизнес-процесс руководителя T&D



Вход: стратегические цели функции T&D.

Шаги бизнес-процесса:

1. В составе кросс-функциональной команды: HR, T&D, управленческая команда – команда среднего менеджмента делает декомпозицию стратегии компании под политики работы с персоналом. Защищает перед управленческой командой стратегию работы.

2. Административно обеспечивает работу функции, продвигает ее интересы и цели.

3. Запрашивает у сотрудников T&D-аналитику по эффективности программ и комплексных T&D-проектов.

4. Отчитывается перед кросс-функциональной командой по результатам работы функции, а перед управленческой командой – по ее бюджету.

Выход: продукт и результат⁴.

- Стратегия T&D.
- Бесперебойная и планомерная работа функции в рамках стратегии T&D.

⁴ Разведем два понятия, которые обычно воспринимаются как синонимы: продукт и результат. *Продукт* – это то, что делается на потоке, например, пирожки. *Результат* – то, что получается в итоге использования продукта – сытость. У продукта всегда есть потребитель, у результата – заказчик. Продукт первичен, результат следует за ним.

Обратная связь по его работе:

- обратная связь от управленческой команды на защиту стратегии T&D (утвердили или нет);
- KPI работы функции (бесперебойная работа);
- KPI работы команды (бесперебойная работа).

МЕТОДОЛОГ T&D

Непосредственно руководит разработчиками-методистами.

Кросс-функционально взаимодействует со службой HR, управленческой командой, командой среднего менеджмента.

Бизнес-процесс методолога T&D



Вход: Направления работы с персоналом.

Шаги бизнес-процесса:

1. Оценка уровня эффективности направлений по работе с персоналом на настоящий момент.
2. Снятие заказа от бизнеса, уточнение имеющихся ресурсов.
3. Принятие стратегических вызовов функции T&D (вместе с руководителем функции и кросс-функциональной командой).
4. Формирование и защита стратегии функции T&D и бюджета (вместе с руководителем функции).
5. Проработка всех сложных T&D-аспектов вызовов и стратегий «в принципе», отвечая на вопрос «как это сделать?». 6. Совместно с руководителем функции и руководителем программ и комплексных T&D-проектов прорабатывает и готовит описание проекта, защищает его перед кросс-функциональной командой.
7. Ставит задачи на разработку T&D-продуктов методисту-разработчику, курирует и принимает их работу.
8. Оценка, подведение итогов проекта, коррекция и оформление в методические коробки (вместе с командой T&D-функции).

Опционно:

методологически обеспечивает, сопровождает, курирует работу учебного центра, корпоративного университета, про-

фессионального сообщества.

В фоновом режиме:

- отслеживает глобальные тренды и вызовы HR и T&D;
- ищет технологии, возможности, ресурсы во внешней среде;
- постоянно изучает организацию как феномен, делает выводы на основании T&D-аналитики, феноменологически описывает организацию как систему;
- инициативно разрабатывает новые практики T&D.

Выход: продукт и результат.

- Решение в принципе, методологический паспорт комплексного проекта T&D, методички про эффективные технологии развития сотрудников организации.
- Корпоративная методология решения T&D-задач.

Обратная связь по его работе:

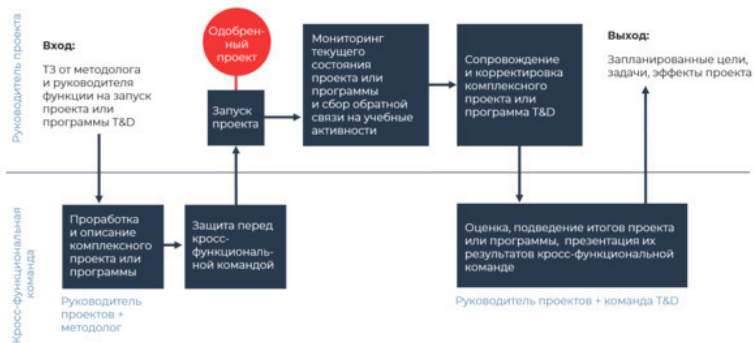
- обратная связь на защиту T&D-программ и комплексных проектов («купила» кросс-функциональная команда или нет);
- обратная связь на курсы, программы, комплексные проекты (качество методологии можно увидеть в виде масштабных изменений: новые бизнес-практики, модели организационного поведения).

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОГРАММ И КОМПЛЕКСНЫХ T&D-ПРОЕКТОВ

Руководит специалистами и тренинг-менеджерами.

Кросс-функционально взаимодействует со службой HR, командой среднего менеджмента, (опционно) руководителями учебного центра, корпоративного университета, профессионального сообщества.

Бизнес-процесс руководителя проектов



Вход: ТЗ от методолога и руководителя функции на запуск проекта или программы T&D.

Шаги бизнес-процесса:

1. Совместная с методологом проработка и описание проекта (программы).
2. Защита комплексного проекта (программы) T&D перед кросс-функциональной командой.
3. Запуск одобренного проекта (программы).
4. Мониторинг текущего состояния проекта или программы и сбор обратной связи на учебные активности.
5. Сопровождение и корректировка комплексного проекта или программы T&D.
6. Оценка, подведение итогов проекта или программы, презентация их результатов кросс-функциональной команде (вместе с командой функции T&D).

Выход: продукт и результат.

- «План-график» комплексной программы, проекта: кто, что, как, когда делает.
- Запланированные цели, задачи, эффекты проекта.

Обратная связь по его работе:

- обратная связь на соблюдение плана-графика проекта (рекламация);
- оценка каждого этапа комплексного T&D-проекта: от бюджета до появления в менеджменте новых бизнес-практик.

Чаще всего руководителями программ и комплексных T&D-проектов становятся достаточно случайные люди. Это бывают специалисты HR, руководители среднего менеджмента, иногда топ-менеджеры. И чаще всего для них это второстепенная или даже третьестепенная задача, помимо основных обязанностей. И именно поэтому они обычно проект курируют, присматривают за ним, но не работают с ним как профессионалы проектного менеджмента. С одной стороны, это правильно, потому что мотивация и инициатива творят чудеса, с другой стороны, это важная и отдельная позиция, которой нужно учиться и заниматься полноценно.

РАЗРАБОТЧИК-МЕТОДИСТ T&D

Кросс-функционально взаимодействует со службой HR.

Бизнес-процесс методиста-разработчика



Вход: ТЗ от методолога на разработку Т&D-решения, учебной активности или продукта.

Шаги бизнес-процесса:

1. Разрабатывает Т&D-решение, учебную активность или продукт.
2. Тестирует новые разработки.
3. Оформляет и упаковывает методические коробки.
4. Корректирует, улучшает Т&D-продукты.

Выход: продукт и результат. • Готовый учебный продукт в виде методической коробки. • Пополнение Т&D-библиотеки, развитие корпоративной методики Т&D.

Обратная связь по его работе:

• обратная связь от специалиста после применения Т&D-решения, учебной активности, продукта.

В организациях чаще всего именно методиста-разработчика неоправданно называют методологом. Также часто разделяют эти две роли, что неправильно. Потому что хорошим методистом может стать только разработчик, в идеале – «играющий тренер», который сам проводит «прогоны»⁵ и «пи-

⁵ «Прогон» – пробы элементов будущего Т&D-продукта на разных группах (от коллег методистов до случайно собранных добровольцев).

ЛОТЫ»⁶, или хотя бы бывший тренер.

СПЕЦИАЛИСТ T&D (ТРЕНЕР-ВЕДУЩИЙ-ФАСИЛИТАТОР-НАСТАВНИК КОМАНД)

Кросс-функционально взаимодействует со службой HR, командой среднего менеджмента (руководителями функций).

Бизнес-процесс специалиста (тренера, ведущего, фасилитатора, наставника команды)



Вход: план от руководителя проектов на проведение учебных активностей.

⁶ «Пилот» – первое полноценное проведение законченного T&D-продукта на реальной группе сотрудников.

Шаги бизнес-процесса:

1. Подготовка к конкретной учебной активности: собирает кейсы от будущих участников, проводит опросы, кастомизирует контент.
2. Проведение входного тестирования участников учебной активности.
3. Проведение учебных активностей: минимальный дизайн учебного контента, обработка обратной связи, отчет.
4. Оценка эффективности учебной активности.
5. Обратная связь разработчику-методисту и руководителю программ и комплексных T&D-проектов.

Опционно:

- проводит как ведущий массовые мероприятия в рамках программы и комплексного проекта (запуск, промежуточная конференция, финиш);
- как фасилитатор сопровождает работу реальных команд в рамках программы или комплексного проекта.

Выход: продукт и результат.

- Проведенная T&D-активность.
- Изменения в когнитивно-поведенческих аспектах участников.

Обратная связь по его работе:

- обратная связь на учебные активности от участников.

С учетом возрастания сложности решаемых T&D-задач и того факта, что функция T&D стратегическая, она не может позволить себе тренера «узкого специалиста», например, тренера только по продукту или по управлению. Если мы хотим, чтобы функция T&D была эффективной и при этом экономной, то нам нужны специалисты широкого профиля, которые в состоянии решить любую задачу. В первую очередь это важно для реализации программ и комплексных проектов.

В комплексном T&D-проекте, помимо понятной работы тренера, есть и большие массовые мероприятия, например, конференция по старту новой программы. И эту конференцию на 50—200 человек нужно придумать и феерично провести. То есть для этого нужен ведущий. Кроме того, комплексный T&D-проект сшивает все учебные активности в целостный инструмент изменения социально-психологических феноменов человека, группы, организации. А это значит, что нам нужен фасилитатор, который будет много работать с реальными командами «в поле». Если эта «полевая» работа продолжается долго, то специалист становится для многих реальных команд наставником, сопровождающим их профессиональную деятельность.

ТРЕНИНГ-МЕНЕДЖЕР

Кросс-функционально взаимодействует с обеспечивающими функциями (АХО, ИТ и пр.).



Вход: ТЗ на организацию конкретных учебных активностей.

Шаги бизнес-процесса:

1. Написание и согласование сметы мероприятия под ТЗ. Согласование сметы с руководителем программы или проекта.
2. Организация мероприятия «под ключ»: смета, список участников, расписание, трансферы, аренда, материалы

и оборудование, кейтеринг и пр.

3. Запуск процедуры оценки качества организации учебной активности или мероприятия.

4. Предоставляет отчетные документы руководителю проекта.

Выход: продукт и результат.

- Обучение в радость, яркое событие для участников.
- Лояльность к процессу обучения.

Обратная связь по его работе:

- обратная связь на организацию учебных активностей;
- обратная связь от поставщиков на качество взаимодействия и организации.

5 | КОМПЕТЕНЦИИ T&D-КОМАНДЫ

Рассмотрим профиль должности каждой из позиций T&D-команды.

Компетенции T&D-команды

Должностные позиции	Ключевые компетенции
Руководитель T&D-функции – «волевой лидер с любовью к построению систем»	<ul style="list-style-type: none">• Лидерство и влияние.• Переговоры со стейкхолдерами.• Кооперативность и работа с командой
Методолог T&D – «умный технолог в области организационной психологии»	<ul style="list-style-type: none">• Системное мышление.• Дисциплинарное мышление.• Концептуальное мышление
Руководитель программ и комплексных T&D-проектов – «организатор со страстью к изменениям»	<ul style="list-style-type: none">• Проектный менеджмент.• Эффективное администрирование.• Управление изменениями
Специалист (тренер-ведущий-фасилитатор-наставник команд) T&D – «позитивный ведущий с любовью к людям и интенсивному общению»	<ul style="list-style-type: none">• Фасилитация и управление группой.• Ведение массового мероприятия.• Коммуникативная компетентность
Методист-разработчик T&D – «умный и опытный методист с любовью к разработкам»	<ul style="list-style-type: none">• Дизайн-мышление.• Методическое мышление.• Креативность
Тренинг-менеджер – «педантичный и предусмотрительный помощник-организатор»	<ul style="list-style-type: none">• Планирование и организация.• Эффективная деловая коммуникация

Разумеется, в данной таблице мы указываем для каждой должностной позиции лишь ключевые, «обязательные» компетенции, иначе правая колонка теряет всякий смысл.

Помимо индивидуальных компетенций, нужно выделить еще несколько командных компетенций, то есть тех работ, которые участники T&D-команды должны уметь эффективно

НО выполнять вместе:

- проектирование T&D-решений (методология);
- разработка T&D-решений и продуктов (методика);
- проведение мероприятия в многочисленной группе.

6 | ТРИ ПОДСИСТЕМЫ ФУНКЦИИ T&D

Самостоятельная функция T&D в организации, которая не имеет подсистем, – норма. Обычно это происходит потому, что у функции T&D нет большого объема регулярной работы. Чем тогда занимается функция? Она реализует эпизодические проекты, которые также могут работать на стратегию компании.

Для регулярной, то есть поставленной на поток, работы функции T&D нужен набор ресурсов: методики, программы, активности, механики, положения, регламенты, инструкции, помещения, оборудование, программное обеспечение и т. д. Если компания регулярно и планомерно занимается работой с персоналом, особенно его обучением и развитием, то обычно она рано или поздно формирует три подсистемы T&D:

- учебный центр;
- корпоративный университет;
- профессиональное сообщество.

Учебный центр, корпоративный университет, профессиональное сообщество – это тоже системы, обладающие своими инфраструктурами в виде налаженных связей и коммуникаций, курсами и программами, механиками взаимодействия, да и просто помещениями и IT-платфор-

мой. Поэтому многие направления работы с персоналом осуществляются на их базе.

Помимо целей каждого из направлений работы с персоналом, у каждой из систем есть свои самостоятельные цели. При этом корпоративный университет является ключевой, основной системой в этой тройке. На практике часто и учебный центр, и сообщество работают на базе университета.

Три подсистемы функции T&D

Система T&D и ее цель	Объект(ы)	Предмет(ы)	Продукт/результат
<p>Учебный центр</p> <p>Необходимый уровень профессиональной квалификации сотрудников для эффективной работы компании «здесь и сейчас»</p>	<p>Претенденты и новички (получение необходимого уровня квалификации для работы в компании).</p> <p>Сотрудники организации (повышение квалификации)</p>	<p>Минимально необходимая профессиональная квалификация (в первую очередь по базовым hard-компетенциям).</p> <p>Актуальная и перспективная профессиональная квалификация (в первую очередь по профессиональным hard-компетенциям)</p>	<p>Адаптационные мероприятия. Курсы обучения hard-компетенциям.</p> <p>Навыки и умения сотрудника, позволяющие ему приступить к работе.</p> <p>Навыки и умения сотрудника, соответствующие актуальным требованиям профессии</p>
<p>Корпоративный университет</p> <p>Соответствие персонала специфике бизнеса и перспективным компетенциям для достижения стратегических целей компании «на будущее»</p>	<p>Управленческая команда – для развития компании, организации, бизнеса.</p> <p>Группа сотрудников-кандидатов на управленческие и другие должности (кадровый резерв).</p> <p>Команда среднего менеджмента – для поддержания функционирования организации и бизнеса, реализации проектов изменений.</p> <p>Ключевые специалисты организации – для успешного решения актуальных и перспективных задач бизнеса.</p> <p>Школьники и студенты – для будущей работы в компании.</p> <p>Обучение и развитие бизнес-партнеров</p>	<p>Библиотека актуальных и перспективных корпоративных, личностных, профессиональных, управленческих компетенций</p>	<p>Портфель программ по развитию hard- и soft-компетенций.</p> <p>Компетенции руководителей и сотрудников, соответствующие требованиям компании, организации и бизнеса</p>
<p>Профессиональное сообщество</p> <p>Создание и поддержание эффектов самообучающейся организации, управление «живыми знаниями» и рост профессионализма участников сообщества</p>	<p>Группы сотрудников, состоящие из экспертов и пользователей экспертизы (хотят учить и учиться)</p>	<p>Профессиональные проблемы и нестандартные задачи бизнеса, с которыми не справляется сотрудник</p>	<p>Регулярные практики и мероприятия.</p> <p>«Живое знание», позволяющее оперативно решать актуальные задачи компании, бизнеса, организации.</p> <p>Вовлеченность сотрудников</p>

7 | ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И ЛОГИКА ПОСТРОЕНИЯ ФУНКЦИИ T&D

Функция T&D в организации может существовать в самых разных формах. Помимо привычных отдела обучения и развития или корпоративных тренеров в составе блока HR, мы видели функцию T&D, например, в виде корпоративного театра. Сотрудники несколько раз в году репетируют и ставят спектакли. Компания нанимает режиссеров, гримеров, делает декорации. Все очень серьезно и профессионально. Сотрудникам нравится. Мы сталкивались с функцией T&D в лице одного человека, который весь год придумывает, организует и в качестве тамады ведет все корпоративные праздники. Компания с историей, праздников много. Начальству нравится. Эти примеры, конечно, представляют собой крайности, подмену формы и содержания. В нашей работе речь пойдет о статистической норме.

Функция T&D в организации может называться очень по-разному: отдел обучения внутри департамента HR, Учебный центр, Корпоративный университет (Академия), Центр компетенций, Школа развития лидерства и т. д. Мы понимаем разницу между всеми этими названиями и считаем, что родители могут назвать своего ребенка как хотят. Для нас важно, чтобы под любым названием реализовывались цели и задачи, присущие именно функции T&D.

Чтобы ничего из этих целей и задач не упустить, давайте рассмотрим логику построения и развития функции T&D в хронологическом порядке: от решения о ее создании до запуска масштабных проектов, трансформирующих всю организацию.

Логика построения и развития T&D-системы в организации (функции T&D, учебного центра, корпоративного университета, профессионального сообщества)

№	Этапы построения	Задачи этапа
0	Принятие решения о создании T&D-системы	<ul style="list-style-type: none"> • Определить главного заказчика работы T&D-системы, спонсора, амбассадора. • Назначить руководителя T&D-системы. • Определить позиции T&D-системы в организации
1	Разработка концепции T&D-системы	<ul style="list-style-type: none"> • Нанять в команду T&D-методолога. • Провести аудит элементов T&D (если таковых нет, то аудит потребностей в обучении и развитии). • Разработать и защитить концепцию T&D-системы
2	Административно-бюрократическая «прописка» T&D-системы в организации	<ul style="list-style-type: none"> • Разработать и защитить положение о T&D-системе. • Описать бизнес-процесс с фокусом на петлях обратной связи, продуктах и результатах работы T&D-системы. • Написать должностные инструкции команды T&D. • Определить первоначальный бюджет на создание и развитие T&D-системы
3	Разработка стратегии T&D-системы	<ul style="list-style-type: none"> • Разработать стратегию T&D-системы. • Сформировать план работы на год, уточнить бюджет T&D-системы. • Найти первых специалистов T&D, определить актуальные и перспективные компетенции команды T&D, начать их развивать. • Снять заказ и «боли» бизнеса, уточнить T&D-задачи
4	Создание инфраструктуры T&D-системы	<ul style="list-style-type: none"> • Оборудовать аудитории, кампус. • Закупить необходимое оборудование и программное обеспечение. • Выбрать учебную платформу
5	Старт работы T&D-системы	<ul style="list-style-type: none"> • Рекламное мероприятие, пиар-программа продвижения T&D-системы. • Разработка учебных активностей, запуск учебных «пилотов», коррекция, внесение необходимых изменений и запуск ритмичного обучения. • Уточнение, коррекция концепции и инструментов T&D-системы
6	Методическое обеспечение работы T&D-системы	<ul style="list-style-type: none"> • Создание библиотеки T&D. • Разработка методов оценки эффективности работы T&D-системы. • Наполнение T&D-системы регулярными активностями, практиками
7	Создание подсистем	<ul style="list-style-type: none"> • Создание учебного центра. • Создание корпоративного университета. • Создание профессионального сообщества
8	Разработка и запуск комплексных проектов T&D	<ul style="list-style-type: none"> • Максимальное участие T&D в стратегии компании. • Описание организационной модели поведения. • Реализация комплексных проектов T&D. • Внедрение бизнес-практик, трансформация корпоративной культуры
9	Разработка стратегии выхода T&D-системы на внешний по отношению к организации рынок	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ рынка. • Создание продуктов для внешнего клиента. • Рекламная кампания. • Выстраивание отношений с партнерами
P.S.	Перманентные задачи T&D-системы	<ul style="list-style-type: none"> • Интеграция работы T&D-системы: учебный центр, корпоративный университет, профессиональное сообщество. • Выстраивание отношений с кросс-функциональной командой: T&D, HR, управленческая команда, команда среднего менеджмента. • Интеграция T&D-системы в другие системы организации. • Развитие корпоративной методологии и методик T&D. • Развитие команды T&D. • Пиар, маркетинг, информирование о работе T&D-системы (создание СМИ)

Все пункты, кроме 7, в данной таблице универсальны. То есть они в равной мере применимы к построению как функции T&D, так и ее подсистем – учебного центра, корпоративного университета и профессионального сообщества.

Теперь более подробно рассмотрим некоторые этапы и задачи, касающиеся развития функции T&D.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОЗИЦИИ ФУНКЦИИ T&D В ОРГАНИЗАЦИИ

На старте важно правильно позиционировать функцию T&D как самостоятельное и стратегическое подразделение организации, направленное на реализацию стратегии компании через обучение и развитие людей. Скорее всего, вы работаете в уже существующем подразделении, и его позиционирование отличается от описанного. Значит, нужно будет постепенно и последовательно двигаться в сторону самостоятельного и стратегического подразделения. При всех других раскладах функция T&D в организации будет реактивной и вряд ли сможет выполнить свою миссию.

Такое позиционирование нужно в первую очередь для вас, чтобы привести свои мысли в порядок и защитить позицию функции T&D в организации. Лучше всего это делать через дискуссию с вашими бизнес-партнерами: службой HR, управленческой командой, командой среднего менеджмента.

НАЙМ В КОМАНДУ T&D-МЕТОДОЛОГА

Найм методолога уже на этапе разработки позволит грамотно провести аудит и разработать научную концепцию функции. Иначе она, как любая вновь создаваемая система в организации, получит в наследство все «кладовки» и «завалы» и в итоге будет заниматься непрофильной деятельностью.

РАЗРАБОТКА И ЗАЩИТА КОНЦЕПЦИИ ФУНКЦИИ

На этом же этапе важно определить организационную модель функции T&D, например:

- одноступенчатая модель: один руководитель и команда специалистов в подчинении;
- многоступенчатая модель: руководитель функции, у него в подчинении – руководители учебного центра, корпоративного университета, комплексных проектов или направлений, у них в подчинении – руководители второго звена и специалисты.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ФУНКЦИИ T&D

На фоне уже первых проектов важно начать определять свой бизнес-процесс, подбирать и развивать T&D-команду, развивать профессиональный инструментарий, разрабатывать библиотеку T&D.

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ФУНКЦИИ T&D

С этого этапа работа функции T&D переходит на рельсы планомерной работы. Здесь создаются первые большие программы, появляется свой оригинальный инструментарий, расширяется команда функции. Количество сотрудников зависит от ролевой представленности всех профессиональных позиций, а также от универсальности специалистов (в идеале специалист функции должен быть тренером-ведущим-фасилитатором-наставником реальных команд одновременно).

Стратегия позволяет удерживать правильную системную и стратегическую рамку и не скатиться в сервисную модель функции, при которой она «тушит пожары» и «затыкает дыры». В рамках стратегии нужно определить посильный план работы на год и защитить бюджет.

Финансовое планирование складывается из следующих статей:

- капитальные расходы. Это разовые, но основательные расходы: офис, компьютеры, мебель, оборудование, электронная платформа и т.п.;
- прямые и косвенные расходы: зарплаты, расходы на разработку и обучение команды, оплата связи, методических материалов, бумаги и т.п.;
- незапланированные расходы. Сюда относим все: от ремонта кофе-машины до срочной командировки.

СТАРТ РАБОТЫ T&D-ФУНКЦИИ

На этом этапе вам нужно набраться опыта, познакомиться с управленческой командой и командой среднего менеджмента, научиться с ними взаимодействовать, выстроить партнерские отношения с HR, показать себя, понять свои возможности.

Начинается разработка, организация и проведение первых T&D-активностей. Для этого неплохо провести анализ и рубрицирование всех проблем организации, которые могут быть решены средствами T&D, выбрать приоритетную проблему или задачу и превратить ее в первый T&D-проект. Если он покажет себя хорошо, то возможно превратить проект в регулярную программу.

СОЗДАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РАБОТЫ ФУНКЦИИ

Для работы функции T&D нужны **три группы ресурсов**:

- методологическое обеспечение функции T&D;
- материально-методическое обеспечение;
- оборудование и программное обеспечение.

Их совокупность позволяет качественно работать и команде T&D, и трем подсистемам T&D: учебному центру, корпоративному университету и профессиональному сообществу. Дизайн этих ресурсов и их физическое размещение – дело вкуса и корпоративной специфики.

Рассмотрим каждую группу ресурсов подробнее.

Методологическое обеспечение функции T&D включает в себя

- миссию (предназначение) функции T&D;
- видение функции и команды T&D;
- направления и типовые задачи работы с персоналом;
- стратегию работы функции T&D на 1—3 года;
- положение о функции T&D;
- описание бизнес-процесса функции T&D;
- должностные обязанности сотрудников;
- положение об учебном центре;

- положение о корпоративном университете;
- положение о профессиональном сообществе;
- концепт оценки работы: функции T&D, команды T&D, активностей T&D, программ и комплексных проектов T&D.

Материально-методическое обеспечение функции T&D (в идеальном варианте)

Инфраструктура⁷ функции:

- кампус или учебные аудитории;
- информационный портал;
- учебная платформа;
- библиотека (книги и учебные материалы);
- учебный план.

Методики:

- T&D-библиотека, которая содержит логики решений типовых T&D-задач; методический компендиум; методические коробки (набор всех методических материалов для самостоятельного проведения мероприятия);
 - корпоративная библиотека компетенций, профили должностей;
 - учебные программы, активности, курсы, программы, проекты.

⁷ *Инфраструктура – комплекс ресурсов и инструментов, обеспечивающих функционирование системы.*

Оборудование и программное обеспечение:

- для производственных компаний – оборудованные классы для обучения моторным навыкам;
- оборудование для интерактивного обучения;
- если функция T&D производит видеокурсы, то нужна студия.

СОЗДАНИЕ ПОДСИСТЕМ T&D

Если у вас постоянный поток новых сотрудников, то рано или поздно вам придется задуматься о построении T&D-систем. И лучше всего начать с учебного центра. Первичное обучение и выравнивание квалификации – постоянная необходимость. На учебном центре вы потренируете свои мышцы как проектировщика и строителя систем. В этой работе вам потребуются методисты-разработчики, тренинг-менеджеры.

Учебный центр для крупных организаций и уникальных бизнесов – необходимость, потому что при устройстве на работу все чаще нужно компенсировать дефициты общего и высшего образования. А с учетом скорости смены технологий и цифровизации переквалификация становится профессиональной нормой.

Второй стратегической подсистемой функции T&D является корпоративный университет, потому что он становится универсальной инфраструктурой и площадкой для любых

T&D-проектов и инициатив.

Профессиональное сообщество жизненно необходимо для любого бизнеса, где есть уникальные технологии, проектный менеджмент и много содержательной разработки. Профессиональное сообщество имеет смысл запускать на базе корпоративного университета. Оно лучше всего приживается в культуре важности и ценности непрерывного обучения, а также живет и работает благодаря амбассадорам, которые были воспитаны на программах корпоративного университета.

ПОСТОЯННЫЕ, ФОНОВЫЕ ЗАДАЧИ ФУНКЦИИ T&D

Успех самостоятельной и стратегической функции T&D всецело зависит от умения ее руководителей и сотрудников выстроить отношения с кросс-функциональной командой развития организации: службой HR, управленческой командой и командой среднего менеджмента.

8 | УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР И ЛОГИКА ЕГО РАЗВИТИЯ

ФАКТОГРАФИЯ

По данным доклада The Future of Jobs 2020 Всемирного экономического форума, Евразийского института конкурентоспособности и консалтинговой компании Strategy Partners, требования к компетенциям сотрудников будут формироваться под влиянием технологической трансформации отраслей экономики и цифровизации процессов, и к 2025 г. 40% этих требований будут совершенно новыми. Именно поэтому 50% сотрудников вынуждены будут пройти переквалификацию, технологическая трансформация создаст риски потери работы для 15% сотрудников, а 6% столкнутся с необходимостью полностью сменить сферу деятельности.

Возникает законный вопрос: «Какая структура в организации будет переучивать этих сотрудников?» На наш взгляд, с этой задачей может справиться только **Учебный центр** – подразделение компании (подсистема функции T&D), отвечающее за соответствие сотрудников необходимой профессиональной квалификации.

Самая веская причина для создания в организации учебного центра – постоянный трафик персонала, при этом каче-

ство кандидатов не соответствует минимальным требованиям компании. Учебный центр отвечает за «вход» и адаптацию сотрудника в профессию. Цель деятельности учебного центра – обеспечить необходимый уровень профессиональной квалификации сотрудников для эффективной работы компании «здесь и сейчас».

Кроме того, у учебного центра есть дополнительные эффекты:

- инсталляция профессиональных стандартов;
- инсталляция идеологии компании (стратегии, корпоративной культуры).

Как метафора, учебный центр можно назвать и ПТУ – профессионально-техническим училищем, и армейской «учебкой». Учебный центр отличается от ПТУ краткосрочностью обучения и его адаптацией под нужды конкретной организации.

Отдельный учебный центр, который работает с квалификацией сотрудников, необходим там, где постоянно нужны новые сотрудники с hard-компетенциями: производство, опасная ручная работа, сезонные рабочие. Учебный центр может быть самостоятельным, может входить в HR-службу, может быть внутри функции T&D. Последнее – лучшее.

Тренды в деятельности учебных центров:

- растет зазор между существующим и необходимым уровнем подготовки сотрудников. Во многих компаниях

на регулярной основе идут курсы русского языка как компенсация дефицитов школьного образования. Поэтому значение учебных центров будет лишь возрастать;

- для реализации учебных курсов и программ учебного центра сложно найти внешних поставщиков. Поскольку обучение профессии идет в условиях конкретной компании и в нем много специфики и профессиональных дисциплинарных тем, то лучшие преподаватели учебного центра – действующие сотрудники компании;

- учебные центры и корпоративные университеты часто объединены в рамках корпоративного университета. В этом случае важно не потерять уникальность целей и задач каждого из них. Корпоративные университеты, в отличие от учебных центров, занимаются обучением руководителей и опытных сотрудников, в основном soft-компетенциям.

Рассмотрим некоторые из задач построения и развития корпоративного учебного центра более детально.

БИЗНЕС-ПРОЦЕСС (ЦИКЛ РАБОТЫ) УЧЕБНОГО ЦЕНТРА И ЕГО ФУНКЦИОНАЛ

Вход: сотрудники – кандидаты под определенные профессиональные позиции.

1. Оценка объема предстоящей работы.

2. Разработка учебных курсов.

3. Оценка участников на входе (контроль эффективности обучения).

4. Проведение и коррекция учебных курсов: стандартизация и апгрейд T&D-материалов.

5. Повторная оценка участников (контроль эффективности обучения). Принятие решения о дальнейшем развитии сотрудника.

6. Экономическая оценка (контроль эффективности).

Выход: сотрудники, соответствующие требованиям профессии.

Декомпозиция направлений работы с персоналом, которые могут быть корректно решены учебным центром

№	Направления работы с персоналом	T&D-задачи внутри направлений	Инструменты T&D
1	Обучение и развитие Цель – сотрудники, объединенные в команды, готовые и способные к реализации стратегии компании	Обучение и развитие персонала	Программа переквалификации специалистов по техническим навыкам
2	Оценка и аттестация персонала Цель – актуальная информация об уровне квалификации и потенциале развития сотрудников, которая позволяет принимать кадровые решения	Оценка потенциалов развития для разработки программ T&D на основе оценки	Центр оценки
3	Адаптация новых сотрудников и первичное обучение Цель – выход новичка на средний уровень производительности в запланированные сроки	Проведение вводного обучения. Развитие профессиональных компетенций	Адаптационные программы для новых сотрудников. Тематические курсы

Рассмотрим также основные инструменты учебного цен-

тра.

9 | КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (КУ) И ЛОГИКА ЕГО РАЗВИТИЯ

ФАКТОГРАФИЯ

- Первый корпоративный университет – Hamburger University – появился в 1961 году в компании McDonald’s. Он был создан для обучения сотрудников, разбросанных по всему миру, единым стандартам обслуживания клиентов.
- Основной рост числа КУ пришелся на 90-е годы XX века. По данным эксперта Ричарда Гринберга, с 1988 по 1998 год количество КУ увеличилось в четыре раза: с 400 до 1600.
- В России первыми внедрять КУ начали пришедшие на рынок западные компании: Coca-Cola, McDonald’s, Motorola и др.
- Первой отечественной компанией, создавшей КУ (в 1999 году), стала компания «Вымпелком». Сейчас собственные КУ имеют многие компании – «Сухой», «Ростелеком», «Росинтер», «Северсталь», «Волга-Днепр», «Ингострах» и др.
- Хотя размер корпоративного университета зависит

от его сферы охвата, средняя численность персонала КУ составляет чуть менее 3 человек на 10 000 сотрудников компании.

- Миссия корпоративного университета НЛМК – «С помощью образовательных решений и развития среды мы готовим настоящих и будущих лидеров НЛМК и экосистемы для реализации амбициозных задач в быстро меняющемся мире».

- По данным Минэкономразвития, 3/4 менеджеров среднего и высшего звена учатся как минимум один раз в год. При этом только 45% оплачивают обучение самостоятельно, 30% получают частичную компенсацию от работодателя, а 25% компании покрывают расходы полностью. Корпоративное обучение становится конкурентным преимуществом в борьбе за квалифицированный персонал.

- По мнению вице-президента компании IBS, если годовые затраты на развитие персонала меньше месячного фонда оплаты труда, можно говорить, что компания вообще не занимается развитием сотрудников (подразумеваются не только расходы на обучение).

- Геннадий Афонин, генеральный директор ООО «Ар-нест», в комментарии, данном журналу «Генеральный директор», отметил, что «создание и поддержание деятельности КУ – удовольствие не из дешевых». «Компании, серьезно относящиеся к делу обучения персонала, – констатирует он, – тратят сегодня 2,5% своего фонда заработной платы

на нужды проекта».

Корпоративный университет (КУ) – подразделение компании (подсистема функции T&D), соответствующее корпоративной идеологии на основе единой концепции и методологии, охватывающее все уровни сотрудников и отвечающее за соответствие сотрудников специфике бизнеса для достижения стратегических целей компании.

Корпоративный университет (варианты названий – корпоративная академия, центр развития лидерства, школа бизнеса) отвечает за адаптацию «под должность», то есть под профессию в конкретной компании, организации, бизнесе.

Цель корпоративного университета – обеспечить соответствие персонала специфике бизнеса и перспективным требованиям к компетенциям для достижения стратегических целей компании «на будущее».

Как метафора, корпоративный университет можно назвать ВУЗом. Корпоративный университет отличается от ВУЗа практической направленностью и глубокой кастомизацией учебного контента.

Корпоративный университет нужен, если у компании есть стратегия и потребность в росте и карьере сотрудников, чтобы они учились под запросы будущего, проактивно, на опережение. Производной от стратегии являются долгосрочные цели в обучении и развитии, а это, как правило, уже несколько регулярных программ T&D. Чтобы программы коррект-

но реализовывались, лучше создать для них соответствующую подсистему, то есть корпоративный университет. Если стратегии у компании нет, то лучше подходит реактивное, точечное обучение, под запрос.

Процесс создания корпоративного университета идет естественно и осмысленно, если в компании уже есть в том или ином виде функция T&D. Если же корпоративный университет создается с нуля, на пустом месте, то университету в том числе достанутся рутинные задачи и обязанности, которые обычно в фоновом режиме выполняет функция T&D. Это напоминает спортсмена, который ни разу не участвовал в городских соревнованиях, а сразу поехал на чемпионат России.

В работе Barley выделены **три формы организационного подчинения** корпоративного университета:

Нисходящая – подчинение генеральному директору компании или ведущему специалисту по обучению. Этот подход требует вдохновенного лидерства, органично вписывающегося в корпоративную культуру, иначе корпоративный университет будет воспринят лишь как очередной актуальный управленческий тренд, который рано или поздно будет заменен другой инициативой.

Горизонтальная – подчинение департаменту по управлению человеческими ресурсами. Этот популярный подход лучше всего работает в компаниях, где HR-департамент известен эффективными практиками в сфере обучения и поль-

зуется уважением персонала всех уровней иерархии. Если же деятельность отдела в прошлом воспринималась работниками как бесполезная и вторичная, такую же репутацию может приобрести и корпоративный университет.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.