Реферат

По дисциплине

Управление развитием персонала

На тему:

Карьера: индивидуальный план развития

г. Москва – 2009 г.

**ВВЕДЕНИЕ**

Грант Донован, директор компании Perception Mapping (Австралия), как-то в беседе высказал такую мысль: «Будущее корпоративного обучения — в индивидуальном подходе и планировании. Если компания хочет получить от каждого сотрудника его максимальную производительность, нужно предоставить ему как можно больше возможностей для устранения его личных профессиональных недостатков. Думаю, что индивидуальные планы развития могут стать хорошим инструментом управления этим процессом. За ними будущее».

Отличная перспектива, как вы считаете? Действительно, в ИПР можно учесть как ожидания организации от сотрудника, так и личные устремления человека. Кроме того, сам процесс составления ИПР демонстрирует работнику разнообразие возможностей обучения и развития, причем не только тех, которые предоставляет компания, но и тех, которые сотрудник может открыть для себя сам, если он нацелен на движение вперед. Формирование и реализация ИПР, по мнению многих экспертов, переносит ответственность за развитие и обучение с организации на самого работника. Ведь часто, особенно в разгар «войны за таланты», звучали жалобы HR-менеджеров на потребительское отношение персонала к компании, в том числе и к обучению. «Обучайте меня!» — витало в компаниях. Если ИПР составлен правильно и сбалансировано, таких перекосов быть не должно.

**ДЛЯ КОГО СОСТАВЛЯЕТСЯ ИПР**

Для кого же должен разрабатываться ИПР? Это выбор каждой компании. Правильного ответа нет, но есть несколько подходов к решению этого вопроса.

*Первый подход* заключается в том, что ИПР составляется для каждого сотрудника организации. Данного подхода придерживаются, например, такие компании, как МТС и DHL. Его апологеты придерживаются точки зрения, схожей с вышеописанной позицией Гранта Донована: неважно, на каком грейде находится сотрудник, важно, чтобы его работа была эффективной для компании. А поскольку идеальных работников не существует и степень «неидеальности» у всех разная, то для каждого должен быть определен свой путь совершенствования.

*Второй подход* гласит: ИПР разрабатывается для кадрового резерва, высокопотенциальных сотрудников или претендентов на высокие должности. Этот подход используется во многих компаниях, и часто именно с этой категории персонала начинается распространение ИПР на другие группы работников. Его сторонники считают, что составление ИПР — достаточно трудоемкий процесс, в который должен быть вовлечен сам сотрудник, его руководитель, HR-менеджер и/или коуч и ментор (если он есть). Однако если распространять эту практику на всех сотрудников, она окажется слишком дорогостоящей для компании.

Наконец, *третий подход* подразумевает, что ИПР создается для всех руководителей компании, начиная с низших и заканчивая топ-менеджерами. Приверженцы этого подхода объясняют свой выбор тем, что сильное менеджерское звено организации, хорошо развитые лидерские компетенции — залог ее успеха, и именно руководители всех рангов должны стать фокусом инвестиций и усилий со стороны HR-департамента. Но создания для них тренингов или программ недостаточно — нужно обязательно учитывать их индивидуальные особенности и потребности, именно поэтому необходим ИПР.

Общим для всех подходов является отношение к сотрудникам компании. Все люди разные, уровень подготовки у каждого свой, и невозможно достичь максимальной отдачи от сотрудника без индивидуального подхода к развитию его профессиональных качеств. Если ваша компания стоит на пороге внедрения ИПР, рекомендуем вам начать с малого: выберите пилотную группу персонала и опробуйте выбранный вами подход на ней. Пилотной группой может быть кадровый резерв, сотрудники ключевого для компании подразделения (например, отдела продаж или работы с клиентами) или работники филиала организации (все отделы, все сотрудники). Существует опыт запуска ИПР в группе сотрудников фронт-офиса (call-центра).

**КЕМ СОЗДАЕТСЯ ИПР**

Если говорить об идеальной ситуации, то ИПР должен составлять руководитель вместе со своим подчиненным на основе результатов оценки эффективности деятельности (performance appraisal), аттестации и других видов оценок сотрудника. Но если мы посмотрим на список того, что должен знать руководитель, чтобы ИПР был составлен качественно, станет понятно: руководителю, по крайней мере на начальном этапе, нужна поддержка.

Итак, для составления качественного ИПР руководитель должен знать:

􀁑 какие виды / формы обучения и развития существуют в принципе;

􀁑 какие из них уже есть в компании (каталоги очных и дистанционных тренингов, семинары учебного центра и внешних поставщиков; актуальные проекты, к участию в которых можно привлечь сотрудника с развивающей целью; программы коучинга / менторинга, в которые можно включить сотрудника; библиотеки и пр.);

􀁑 как можно развивать сотрудника на рабочем месте (некоторые компании создают специальные инструкции, где перечислены конкретные методы развития на рабочем месте, но важно, чтобы руководитель мог сам генерировать варианты);

􀁑 каковы результаты оценки сотрудника, которую проводит не сам руководитель (метод «360 градусов», DISC, ассесмент-центр и т.д. — в зависимости от инструментария компании);

􀁑 каков размер бюджета на обучение в рамках отдела (если он выделен особо);

􀁑 каковы личные устремления сотрудника в профессиональной или управленческой карьере, каковы его реальные возможности;

􀁑 какие методы и формы обучения наиболее эффективны для сотрудника (есть люди, которые лучше обучаются в группе, а есть предпочитающие чтение; для одних дистанционное обучение полезно, а другие плохо воспринимают информацию с экрана);

昧 какое обучение сотрудник проходил ранее (в вашей или другой компании, если он новичок);

􀁑 какие есть в компании рекомендации / нормы по количеству часов обучения или тренинго-дней.

Они могут быть основаны на результатах внутреннего или внешнего бенчмаркинга. Например, по данным Trainings INDEX`09, в 2008 г. на одного сотрудника категории «линейный менеджер» приходилось 35 часов очного обучения. Если данный показатель ниже, это может восприниматься работником как недостаток компании, т.к. возможность обучения, по данным многочисленных исследований, является важной составляющей бренда работодателя. Кроме того, исследование Всемирного банка показало, что добавление десяти часов обучения в год на одного сотрудника увеличивает его производительность на 0,6%2.

К сожалению, единицы руководителей обладают полным набором информации и/или навыков для качественного составления ИПР, а ведь их роль в этом процессе ключевая. Чем же можно помочь в данной ситуации?

Для повышения качества составления ИПР НR-менеджеры компаний используют ряд полезных и необходимых инструментов.

􀁑 *Обучение самих руководителей навыкам проведения аттестационной беседы и составления ИПР; повышение их информированности о методах и формах развития персонала, особенно на рабочем месте.* Например, одна из международных компаний, действующих в России, проводит три раза в год для менеджеров всех уровней learning forums, которые полностью посвящены вопросам обучения и развития их подчиненных. В программе форума не только обучающие сессии, но и обмен успешным опытом развития персонала. На learning forum также награждаются лучшие менеджеры-коучи, которые выбираются по итогам опроса сотрудников компании.

􀁑 *Помощь в проведении аттестационных бесед и составлении ИПР.* Например, HR-менеджеры компании МТС выступают коучами для руководителей при реализации процедуры оценки эффективности деятельности, в результате которой составляется ИПР. Специалисты по управлению персоналом присутствуют на самой оценочной беседе и/или проводят после нее сессию коучинга с руководителем, чтобы он совершенствовался. В результате качество оценки эффективности деятельности значительно повышается.

􀁑 *Аудит составленных ИПР*. Это вариант поддержки руководителя со стороны HR-менедже ров: они проверяют составленные ИПР (выборочно или все), и те планы, качество которых не устраивает HR-специалиста, корректируются отдельно уже вместе с руководителем и подчиненным.

􀁑 *Составление инструкций (меню, пособий) для руководителей на предмет возможных развивающих действий и обучающей активности внутри и вне организации.* Рекомендуем за основу этого документа брать корпоративную модель компетенций или ее аналоги. Обратной стороной привязки каждой опции меню развивающих действий к конкретной компетенции является привязка каждой централизованной обучающей активности внутри компании к одной или нескольким компетенциям.

Таким образом, помимо руководителя к процессу создания ИПР может подключаться и HR-менеджер. При этом без привлечения руководителя HR-менеджер не сможет составить качественный ИПР. Это связано с тем, что в ИПР включается работа, например, в текущих проектах отдела и специальных проектах, о которых HR-менеджер может не знать. В некоторых компаниях ИПР может создавать сам сотрудник. Например, Alberta Public Services разработала настолько полное пособие по развитию компетенций, что создать по нему ИПР не составляет никакого труда. Пособие называется Development Tips и содержит перечень различных возможностей развития каждой компетенции (всего в компании их семь):

1) советы по развитию на рабочем месте;

2) перечень курсов Академии Alberta и внешних поставщиков (тренинговых компаний, университетов);

3) список книг;

4) перечень фильмов.

Иногда в процесс разработки ИПР вовлекается коуч или ментор сотрудника (как правило, претендента на высокие позиции). Коуч может быть как работником компании, так и приглашенным специалистом. Поскольку в данном случае именно коуч является профессионалом в составлении ИПР (это важная компетенция любого коуча), то присутствие в этой связке HR-менеджера не обязательно. Итак, в создании ИПР должны участвовать как минимум два человека — сотрудник и руководитель, но эффективнее всего процесс реализуется с привлечением внутреннего (HR-менеджера, ментора) или внешнего (коуча, консультанта по развитию) консультанта.

**СОДЕРЖАНИЕ ИПР**

ИПР, как правило, состоит из трех блоков:

1) данные о сотруднике (ФИО, должность и пр.);

2) цели развития по каждой из компетенций (рекомендуем формулировать их в терминах описания самой компетенции с акцентом на том, что должен уметь делать сотрудник в конце срока реализации ИПР);

3) список развивающих и обучающих действий.

Примеры формулировок целей развития (из действующих моделей компетенций): «Ставить цели в соответствии с принципами SMART»; «Разрабатывать различные варианты решения проблем, делать обоснованные заключения, определять плюсы и потенциальные трудности в масштабах требуемого времени»; «Оценивать и повышать качество услуг, которые оказываются внутренним и внешним клиентам». Если в организации принята определенная парадигма обучения, то структура перечня развивающих действий в ИПР определяется сама собой. Например, в компании «Марс» действует принцип развития компетенций 70 / 20 / 10 (кстати, довольно распространенный в мировой практике T&D), согласно которому:

􀁑 *70% времени*, выделенного на обучение и развитие, должно отводиться практическим занятиям (сотрудник должен делать то, что никогда не делал раньше, пробовать и рисковать);

􀁑 *20% времени* сотрудник должен учиться на примере других (на хороших ролевых моделях — как нужно делать, на плохих — как не нужно поступать);

􀁑 *10% времени* обучения должно отводиться преподаванию (тренингам, семинарам, конференциям, лекциям и пр.).

В компаниях, где действует этот принцип, при составлении ИПР стараются соблюдать нужный баланс развивающей активности, а структура раздела ИПР «Список развивающих действий» определяется сама собой.

Некоторые компании разделяют список развивающих действий на группы, отражающие формы и виды обучения. В таблице приведена наиболее полная структура перечня развивающих действий на примере развития компетенции «Стратегическое мышление» (развивающая цель — разрабатывать стратегию деятельности отдела, которая предусматривает оптимальное соотношение риска и прибыли). Совершенно необязательно для всех категорий персонала или для каждой компетенции составлять полный список развивающих действий. Чем ниже уровень персонала, тем проще и короче должен быть этот перечень. Например, можно сделать упор на самообучение (книги, наблюдение за наиболее опытными коллегами) и посещение корпоративных тренингов. Чем выше уровень персонала, тем разнообразнее должен быть ИПР в плане использования различных форм обучения и развития. Но при этом ИПР нельзя перегружать, иначе сотрудник просто не выполнит все развивающие действия. Не будем забывать, что персонал должен, прежде всего, работать, а не чрезмерно увлекаться собственным обучением. Каждое развивающее действие, как и цель развития, должно быть описано в терминологии действий как можно более подробно. Иными словами, нужно дать ответ на вопросы, зачем сотруднику выполнять это развивающее действие, как оно приведет его к достижению соответствующей цели? Особенное внимание нужно уделять действиям, которые сотрудник реализует самостоятельно (например, наблюдению за более опытными коллегами или чтению). Чтобы они были максимально результативными, работник должен как минимум проанализировать увиденное, услышанное и прочитанное. Включите в ИПР задание зафиксировать полезные идеи и возможности их применения на практике. Если одинаковые развивающие действия выполняют несколько сотрудников, то объедините их в группу и попросите обсудить итоги между собой. Особые сложности при определении развивающих действий вызывают сами компетенции. Наверняка каждый из нас сталкивался с громоздкими моделями компетенций (существуют компании, где количество компетенций больше 20, и большинство из них неразвиваемые), поэтому при планировании воздействий на сложно развиваемые компетенции («Открытость новому», «Гибкость», «Креативность», «Ответственность», «Лояльность», «Командность», «Приверженность» и пр.) старайтесь делать упор на неформальное обучение. Эти компетенции являются сложно развиваемыми, поскольку связаны с личностными установками, заложенными в детстве. Именно поэтому обратная связь по ним воспринимается болезненно, а само изменение установок требует много труда и времени. Для развития этих компетенций подходят такие методы и формы, как коучинг (наиболее эффективен); различные симуляции и фасилитации, где идет активное групповое обсуждение уроков и выводов; участие в проектах с целью развития; временные назначения с повышением ответственности (stretch assignments); выступления мотивационных спикеров и пр.

Для расширения спектра возможных методов и форм развития компетенций рекомендуем:

􀁑 проводить постоянный мониторинг предложений от провайдеров (они тоже развиваются и могут предлагать интересные идеи);

􀁑 изучать мировую и российскую практику развития компетенций;

􀁑 активно обмениваться опытом с HR-коллегами из других компаний;

􀁑 посещать профессиональные конференции, выставки, клубы;

􀁑 регулярно читать онлайн- и печатные издания, посвященные вопросам обучения и развития персонала;

􀁑 участвовать во внешнем бенчмаркинге.



**БАРЬЕРЫ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ИПР**

Очевидно, что основным барьером при реализации ИПР является отсутствие мотивации его выполнить, поэтому прежде всего нужно работать с ней. Для этого требуется сформировать у сотрудника понимание, зачем ему необходима реализация ИПР. Если ИПР сбалансирован и в нем учтены личные устремления работника, то проблем с мотивацией быть не должно, хотя все равно приходится ее поддерживать. Одни компании дают посыл: «У нас так принято, и нельзя по-другому», другие (например, General Electric3) дают понять, что, если сотрудник не развивается, он при следующем ранжировании персонала попадет в кандидаты на увольнение (в терминологии GE — категория «С», 10% наименее полезных компании работников). Остальные риски — нехватка времени, формальное отношение к ИПР, приоритет бизнес-целей перед целями ИПР — можно отнести к следствиям отсутствия мотивации («если бы хотел — выполнил»), но, как показывает опыт, даже у самых мотивированных сотрудников реализация ИПР может выпадать из фокуса внимания. Первые две-три недели после составления ИПР у работника может сохраняться высокая мотивация его выполнить, как сказала директор одного российского корпоративного университета: «Выстраивается виртуальная очередь в корпоративную библиотеку, и книги разлетаются, как горячие пирожки». Но потом затягивает рутина ежедневной деятельности, времени и сил требуют сложные и срочные бизнес-задачи, которые нужно обязательно выполнить. Как следствие, фокус внимания сотрудника смещается от развития к другим целям. С этим барьером сталкиваются все компании, даже имеющие высокую культуру обучения. Свести к нулю этот риск нельзя, но им можно управлять.

Во-первых, не поддавайтесь искушению использовать монетарную мотивацию. Как показывает опыт многих компаний, это вызывает у сотрудников желание не выполнить ИПР, а сделать его заведомо выполнимым (проще говоря, примитивным). Персонал начинает воспринимать ИПР как источник дохода, а к его реализации относится формально.

Во-вторых, подумайте, как вы можете поддержать своих сотрудников и руководителей в ходе выполнения ИПР. Если с сотрудником работает коуч (кадровый резерв, преемники), то можно быть спокойным за данный процесс, т.к. развитие подопечного — одна из задач коуча. В некоторых компаниях именно процент выполнения ИПР является показателем результативности коучинга.

Если «контролера» в лице коуча нет, то эту роль придется взять на себя специалисту по управлению персоналом. Возможно, какой-то из нижеперечисленных инструментов подойдет и вашей компании:

􀁑 регулярные централизованные напоминания посредством e-mail / корпоративного издания (электронного, печатного) о необходимости проверить ход выполнения ИПР;

􀁑 индивидуальная работа с руководителями, напоминание им о необходимости проверить ход реализации ИПР;

􀁑 размещение на корпоративном портале записи выступления первых лиц компании о важности профессионального развития и месте ИПР в нем;

􀁑 рассылка сотрудникам писем по внутренней почте (в конверт вкладывается распечатанный ИПР с призывом «Отметьте галочкой, что вы уже выполнили» или напоминанием, что до очередной процедуры оценки эффективности деятельности осталось n дней);

􀁑 выборочные персональные звонки HR-менеджера руководителям или сотрудникам с вопросом, как продвигаются дела в выполнении ИПР и нужна ли помощь;

􀁑 постоянные активные внутренние коммуникации, направленные на информирование сотрудников о важности и эффективности ИПР.

Помимо недостаточного уровня мотивации могут возникнуть сугубо организационные риски: сокращение / замораживание бюджета на обучение, отмена части корпоративных курсов в связи с увольнением внутреннего тренера, прекращение отношений с тренинговой компанией, замораживание бюджета на командировки и пр. Чтобы эти риски были управляемыми, во-первых, ни в коем случае нельзя включать в ИПР большой процент обучения, требующего прямых затрат, во-вторых, необходимо активно пропагандировать среди персонала идею, что обучение проходит не только и не столько в классе, сколько на рабочем месте. Поскольку ИПР лишь один из инструментов системы управления персоналом, он зависит от других HR-процессов и влияет на них. Некоторые HR-специалисты считают, что лучшее средство управления рисками при внедрении ИПР — наем сотрудников, априори нацеленных на профессиональное совершенствование и воспринимающих ИПР как помощь в определении фокуса развития.