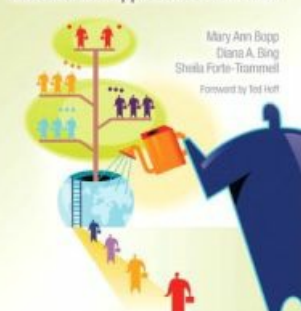


# Agile Career Development

Lessons and Approaches from IBM



## Книга Динамика карьерного роста

### Опыт и методы корпорации IBM

Мэри Энн Бопп, Дайана Бинг, Шейла Форт-Трэммел

IBM Press, 2009

Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Легендарный основатель IBM Томас Уотсон-старший и его сын и наследник Томас Уотсон-младший всегда заботились о карьерном росте своих сотрудников, давая им широкие возможности для профессионального развития. Как поясняет в одной из своих лекций Уотсон-младший, этот подход к развитию персонала, как и прочие корпоративные традиции IBM, вносит в ее процветание огромный вклад, сопоставимый с ее технологическими достижениями. Авторы книги, которые занимают (или занимали) в IBM должности, связанные с управлением персоналом, подробно описывают этот динамичный процесс. Они рассказывают о том, что, зачем и как делается в IBM для карьерного роста сотрудников – правда, из-за пристрастия авторов к деталям некоторые главы книги перегружены перечнями и таблицами. *BooksInShort* рекомендует это описание того, как происходит карьерный рост в IBM, специалистам по работе с персоналом.

### Основные идеи

- Компании, не уделяющие внимания карьерному росту сотрудников, рискуют утратить конкурентоспособность.
- Руководителю нужно уметь предугадывать, какие знания и навыки могут понадобиться сотрудникам его организации в будущем.
- Программы по развитию карьеры помогают удерживать персонал и мотивируют сотрудников лучше, чем премии.
- Людям важны признание их заслуг, устойчивое финансовое положение, дружеские отношения с коллегами, самоуважение и самореализация.
- Карьера человека может строиться “вертикально” (в какой-то одной области) или “горизонтально” (с приобретением опыта в нескольких областях).
- Подобрать сотрудника на любую вакансию помогает база данных.
- Программы по развитию карьеры приносят пользу не только самим сотрудникам, но также руководителям, клиентам и акционерам компании.
- Оказание помощи подчиненным в составлении реалистичных планов карьерного роста – одна из обязанностей руководителя.
- “Прикрепляйте” новых сотрудников к опытным наставникам.
- Как можно чаще оценивайте рентабельность программ по развитию карьеры.

### Краткое содержание

#### Как строится карьера в IBM

Компании, которые хотят оставаться конкурентоспособными, должны уделять самое пристальное внимание вопросам, связанным с карьерным ростом своих сотрудников. Это особенно актуально в непростых экономических условиях современности. Сегодня компания должна сохранять гибкость во всех сферах своей деятельности, включая профессиональное развитие и обучение сотрудников.

“Вне зависимости от размера компании ее успех и перспективы прежде всего зависят от того, какое внимание уделяется в ней карьерному росту сотрудников”.

Корпорация IBM уже долгое время является лидером рынка по созданию благоприятных условий для карьерного роста персонала. Ей удалось выработать особый подход к повышению квалификации сотрудников. Перспектива карьерного роста необходима для поддержания у людей интереса к работе и снижения текучести кадров. Программы развития карьеры позволяют сотрудникам приобретать именно тот опыт, который нужен для успешной работы на благо организации. Эти программы являются неотъемлемой частью управления кадровым потенциалом и включают следующие элементы:

1. **Создание стратегии развития карьеры сотрудников.** Эта стратегия должна согласовываться с общей стратегией компании.
2. **Привлечение и удержание талантливых людей.** Чтобы ценные сотрудники стремились у вас работать, они должны видеть возможности для карьерного роста.
3. **Мотивирование и развитие персонала.** Ясные и понятные перспективы карьерного роста дают сотрудникам стимул работать лучше и лучше.
4. **Управление индивидуальными карьерами.** Дайте людям возможность приобрести опыт работы в нескольких сферах деятельности или подразделениях организации.
5. **Укрепление взаимоотношений в коллективе.** Поощряйте образование профессиональных сообществ, участвуя в которых сотрудники смогут обмениваться опытом.
6. **Адаптация к меняющимся условиям.** Компании должны уметь адаптироваться к постоянно меняющимся условиям ведения бизнеса.

“Главная задача при подборе персонала заключается в том, чтобы подходящий работник с подходящими навыками оказался на подходящем для него месте, причем как можно быстрее и с наименьшими затратами”.

Управление кадровым потенциалом в IBM начинается с того, что компания прогнозирует, какие навыки и специализация могут понадобиться ее сотрудникам в будущем, и организует для них соответствующее обучение. Для участия в проектах компания старается подбирать людей, которые уже владеют (или могут быстро овладеть) нужными навыками. Обучение сотрудников складывается из усилий в четырех направлениях.

1. **Обучение специальным знаниям.** Усвоение профессиональной информации.
2. **Практическое обучение.** Сотрудники обучаются в процессе выполнения работы.
3. **Обучение на основе замечаний к сделанной работе.** Это обучение происходит в форме обмена мнениями о качестве выполненной работы.
4. **Внедрение передовых методов.** Компания организует внедрение передовых методов и приемов работы с учетом региональных особенностей своих филиалов.

“Формы, которые примет построение карьеры завтра, уже начинают отличаться от форм, в которых построение карьеры происходило вчера”.

Взаимодействие сотрудников может иметь самые разные формы, в том числе – на основе прямой передачи опыта. В IBM можно выделить четыре формы такого обучения.

1. **Обучение с наставником.** Так новички учатся у опытных специалистов.
2. **Программы по сотрудничеству.** Взаимодействие сотрудников сегодня значительно облегчается благодаря Интернету.
3. **Профессиональные сообщества.** Специалисты обмениваются в них опытом.
4. **Обучающие интернет-порталы.** Эти площадки дают возможность контактировать с различными специалистами и участвовать в интересных сетевых сообществах.

## Важность карьерного роста

В 1954 году американский психолог Абрахам Маслоу опубликовал фундаментальный труд “Мотивация и личность”, в котором описал иерархию человеческих потребностей. Пять категорий потребностей по Маслоу образуют пирамидальную структуру, располагаясь в порядке значимости для человека. Каждой категории потребностей соответствует определенная сторона профессиональной деятельности человека.

- **Физиологические потребности.** Материальное вознаграждение за труд.
- **Потребность в безопасности.** Чувство защищенности, которое дает человеку наличие у него постоянной работы.
- **Потребность в общении.** Дружеские отношения с коллегами в коллективе.
- **Потребность в уважении.** Признание со стороны коллег и начальства.
- **Потребность в самовыражении.** Продвижение по карьерной лестнице.

“Стремительный технологический прогресс не только заставляет меняться самих работников, но и трансформирует представления о карьерном росте”.

Как следует из этой иерархии, деньги – далеко не главный мотивирующий фактор. Сильнее денег людей мотивирует удовлетворение потребностей более высокого порядка. Опрос, проведенный Институтом Саратоги, подтвердил, что 80-90 процентов сотрудников увольняются не из-за низкой зарплаты, а из-за недовольства работой, проблем с начальством или плохой обстановки в коллективе. Исследование указало и другие важные факторы мотивации: сотрудники хотят видеть свои жизненные перспективы, знать, что им доверяют, а также ощущать себя востребованными специалистами.

## Варианты развития карьеры

В IBM карьерный рост – это четко регламентированный процесс. Компания находит нужных ей работников, обучает их, оценивает результаты

обучения и при необходимости вносит в него коррективы. Для управления карьерным ростом в IBM разработана система, позволяющая персоналу развиваться в трех следующих направлениях:

1. **Профессиональная компетентность.** Все сотрудники IBM должны уметь выполнять свои обязанности.
2. **Навыки.** Сотрудники знакомятся с навыками и приемами, владея которыми они смогут выполнять конкретную работу.
3. **Способности.** По мере своего профессионального роста сотрудники вырабатывают дополнительные полезные способности.

“Помимо зарплаты и хорошо оборудованного рабочего места у сотрудников есть и другие, не менее важные потребности”.

Сотрудники могут выбрать “вертикальный” тип карьеры, который подразумевает движение вверх по должностной лестнице по конкретной специальности. Существует и “горизонтальный” тип карьеры, когда сотрудники за время работы в компании овладевают несколькими специальностями. 1980-е годы были временем специалистов широкого профиля, в 1990-е были популярны узкие специалисты, а сегодня на рынке труда наблюдается спрос на работников-универсалов. Когда нужно, такие работники с готовностью расширяют круг своих компетенций, охотно приобретают новые знания и легко адаптируются к новым условиям. В IBM у работников-универсалов есть особые возможности для карьерного роста, позволяющие занимать различные должности и приобретать обширный опыт работы в самых разных сферах деятельности организации.

“Цели, которые ставит IBM в области обучения сотрудников, тесно связаны с глобальной стратегией ее бизнеса, а затраты на развитие персонала призваны подкрепить эту связь”.

Еще одна тенденция современного рынка труда – потребность компаний в сотрудниках, которые могут работать в любой точке мира. Такие международные корпорации, как IBM, должны учитывать культурные особенности тех стран, в которых они работают. Сегодня высококвалифицированные специалисты, владеющие иностранными языками, могут рассчитывать на успешную карьеру в любой корпорации. Опираясь на обширную базу данных о своем персонале, кадровые специалисты IBM составляют подробные описания навыков, которыми должны обладать сотрудники, чтобы занимать ту или иную должность. “Глобальный” подход к подбору персонала позволяет руководителям компании IBM находить подходящих сотрудников в любом месте планеты. Развитие карьеры в этой компании – это структурированный процесс, в ходе которого сотрудники приобретают и применяют на практике необходимые им навыки, чтобы продвигаться по службе. Наличие регламентированного плана развития карьеры дает множество преимуществ.

- **Преимущества для сотрудников.** Ясные перспективы карьерного роста позволяют сотрудникам сосредоточиться на развитии трудовых навыков, постановке профессиональных целей на перспективу и безукоризненном выполнении своей работы.
- **Преимущества для руководителей.** Руководители получают возможность выбирать подходящих работников для выполнения конкретных задач, а также мотивировать и удерживать квалифицированных специалистов. Кроме того, руководители получают более полное представление о кадровом потенциале организации.
- **Преимущества для клиентов.** Мотивированные и обученные работники производят качественные продукты, благодаря чему растет удовлетворенность клиентов.
- **Преимущества для акционеров.** Качественная продукция и высокий уровень обслуживания способствуют укреплению позиций компании на рынке.

## Поиск и адаптация сотрудников

Прежде чем приступить к найму сотрудников, определите, какими качествами они должны обладать. Под “качествами” здесь подразумевается не только владение конкретными навыками, но и правильное отношение к работе, а также манеры поведения, которые должны нравиться клиентам. В IBM каждого недавно принятого на работу сотрудника для начала “прикрепляют” к опытному наставнику, который помогает новичку освоиться на новом месте. Кроме того, в компании существует специальная программа ориентации для новых сотрудников. В ее рамках они знакомятся с историей, культурой, ценностями и стратегическими целями организации. Этот курс включает аудиторные занятия, обучение по Интернету и презентации на важные для компании темы. IBM имеет специализированный сайт, целиком предназначенный для недавно нанятых сотрудников.

“Критерии профпригодности сотрудников и процесс управления кадровым резервом необходимо постоянно оценивать с точки зрения того, какое влияние они оказывают на способность компании удовлетворять запросы клиентов, соответствовать требованиям рынка и реагировать на любые изменения условий работы”.

Программа по развитию индивидуальной карьеры состоит из модулей, изучая которые, сотрудники продвигаются по должностной лестнице. В IBM используются различные методы оценки уровня профессиональной подготовки, с помощью которых сотрудники получают представление о том, насколько они как специалисты соответствуют требованиям, предъявляемым в компании к кандидатам на ту или иную должность. Сотрудники, желающие перейти на следующую ступеньку карьеры, начинают с выбора программы по повышению квалификации, которая поможет им подготовиться к выполнению более сложной работы. Пройдя выбранную программу, сотрудники будут в состоянии самостоятельно планировать, как и когда они будут приобретать знания и навыки для занятия более высокой и ответственной должности.

## Обучение постановке карьерных целей

В компании IBM руководители помогают сотрудникам намечать реалистичные карьерные цели, а также планировать пути их достижения. Руководителям нужно уметь вовремя переориентировать тех подчиненных, чьи карьерные ожидания кажутся им нереалистичными или завышенными. Убедившись, что подчиненные ставят перед собой вполне достижимые цели по развитию карьеры, руководители должны помочь им в выборе учебной программы для повышения квалификации. После утверждения руководителем индивидуального плана обучения ответственность за выполнение этого плана целиком ложится на самого сотрудника, а задачей руководителя становится регулярное слежение за его успехами.

## Обучение через передачу опыта

Построение карьеры сотрудников должно происходить в рамках спланированной программы обучения. Как правило, компании задействуют самые разные формы обучения, включая аудиторные занятия, обучение через Интернет, самостоятельное обучение в свободное время и практическое обучение на рабочем месте. В IBM используется целый ряд методов обучения в процессе работы, в том числе – поручение сотрудникам трудных заданий, выходящих за пределы их прямых обязанностей, выполнение проектов, требующих взаимодействия нескольких подразделений компании, и поочередное пребывание сотрудника в различных должностях. Еще один широко распространенный в IBM способ практического обучения – это наставничество. Наставники передают своим менее опытным коллегам практические знания, необходимые тем для профессионального роста. Зачастую у одного сотрудника может быть несколько наставников, а один наставник может параллельно инструктировать несколько сотрудников. Наставничество эффективно устраняет пробелы в знаниях работников, способствует укреплению межличностных отношений в коллективе, помогает поддерживать имидж IBM как самообучающейся компании и в итоге позволяет ей поддерживать высокое качество продукции и обслуживания клиентов.

## Мониторинг и оценка эффективности программ по развитию карьеры

Вопрос окупаемости затрат на мероприятия по обеспечению профессионального и карьерного роста сотрудников актуален для любой компании. Чтобы убедиться в окупаемости этих затрат, необходимо постоянно следить за этим показателем. В компании IBM руководители оценивают продуктивность работы новых сотрудников сразу после прохождения ими ориентационного курса, затем – через два месяца, через три месяца и через год после приема на работу. На аттестации сотрудников просят отчитаться о новых знаниях и умениях, приобретенных ими за отчетный период. Кроме того, их спрашивают, довольны ли они имеющимися в компании возможностями для повышения квалификации. Руководители внимательно анализируют, приносят ли программы карьерного роста конкретную пользу компании – в виде роста производительности труда, увеличения объема продаж и укрепления трудовой мотивации. Среди персонала компании также проводятся опросы для выяснения того, насколько эффективно обучение на рабочем месте, – при этом качество программ по развитию карьеры предлагается оценивать самим сотрудникам. Лишь располагая большим объемом данных, можно наверняка судить о том, решают ли используемые в компании программы карьерного роста возложенные на них задачи.

## Об авторах

**Мэри Энн Бопп** руководит программами развития карьеры в учебном центре компании IBM. **Шейла Форт-Трэмел** – консультант по обучению в том же центре. **Дайана Бинг** занимала в IBM должность главы департамента корпоративного обучения.

---

---