

# ВОЙНА ЗА ТАЛАНТЫ

Как удержать ключевых  
сотрудников



Позвольте сразу задать Вам простой, но очень важный вопрос:

«**Как Вы думаете**, когда Ваша Компания несет самые ощутимые потери?»

- В борьбе с конкурентами?
- В моменты экономического кризиса?
- В периоды спада основных бизнес-показателей?

**Нет.**

САМЫЕ ощутимые потери Компания несет, когда из нее уходят ЛЮДИ. Ценные и выдающиеся сотрудники, обеспечивающие **развитие Компании и рост ее прибыли**, профессионалы с высоким потенциалом, уникальные специалисты. Времена, когда можно было позволить себе роскошь потерять **ключевых сотрудников** и без особых потерь найти новых, безвозвратно прошли. Сегодня на рынке талантов идет самая настоящая война. Не успевают выпускники престижных ВУЗов получить свой диплом, как несколько лучших Компаний уже предлагают им подписать контракт на работу. Microsoft, Sony, Coca Cola, Shell, Procter&Gamble, Лукойл, Северсталь, Роснефть, Билайн,... - они не теряют людей и времени даром.

Всегда полезно помнить тот факт, что сотрудник никогда не уходит один. Вместе с каждым сотрудником уходит:

- накопленный им практический **опыт**;
- весь багаж его профессиональных **знаний, умений и навыков**;
- наработанные **связи и отношения**, которые выстраивал и поддерживал сотрудник с Вашими клиентами (и которые теперь предстоит восстанавливать новому человеку);

...а также все его **идеи** о том, как можно было сделать Ваш бизнес лучше.

Кроме того, не надо забывать, что на рынке все взаимосвязано: **когда от Вас уходит ценный сотрудник, Вы не только проигрываете, Вы тем самым позволяете выигрывать своим конкурентам.**

Более того, потеря ценных сотрудников напрямую отражается на эффективности Компании и ее позициях на занимаемом рынке. Яркий пример:

В 2006 году крупнейшую мировую интернет-корпорацию «Yahoo!» в течение нескольких месяцев покинули трое ТОП-менеджеров (вице-президент по онлайн-продажам Роб Соломон, директор по национальным продажам Тони Недеркэтт и вице-президент по финансовым вопросам Гидеон Ю). Это незамедлительно привело к резкому падению акций Компании на рынке.



Источник: <http://finance.google.com>

Однако Компания теряет силы и прибыль не только когда ее покидает ТОП-менеджер, но и когда уходят молодые и талантливые специалисты, начинающие или опытные руководители. Уход сильных людей ослабляет организацию. Вследствие этого она становится более уязвимой в конкурентной борьбе и рискует постепенно перейти из категории развивающихся в категорию вымирающих.

### **Теряя таланты, Вы теряете движущую силу своей Компании.**

Осознав эти факты, первый вопрос, который обычно приходит в голову: «**Как удержать наших ценных сотрудников?**»

Действительно, удержание ключевых, высокопотенциальных сотрудников – это важнейшая задача любой компании, которая хочет не только выжить, но и успешно РАЗВИВАТЬСЯ на современном рынке.

Но как дать сотрудникам понять, что именно Ваша Компания – это то, место, где они хотели бы работать и вместе с которой хотели бы расти?!

### **Может быть деньги?**

В практике многих компаний вопрос удержания ключевых сотрудников пытаются решить, разрабатывая очень интересные программы материальной мотивации. Бонусы, премии, всевозможные надбавки, а для самых лучших – опционы, льготные кредиты, социальные программы. Увы, золотые наручники всегда можно открыть золотым ключом (не этим ли занимаются хэдхантеры, предлагая Вашим лучшим сотрудникам привлекательные входные бонусы?).

*В 1996 году Алекса Мандела, который по всем признакам должен был стать следующим генеральным директором AT&T (одна из крупнейших американских телекоммуникационных компаний), переманила небольшая фирма Associated Communications, предложив ему входной бонус, превышающий 20 млн долларов. Эта сумма с избытком компенсировала 10 млн долларов в фондовых опционах, которые Мандел терял при уходе из AT&T.*

Источник: Harvard Business Review

Не умаляя несомненных достоинств различных систем материальной мотивации, можно со всей определенностью утверждать: одним компенсационным пакетом не удержать ценных сотрудников. Нужно что-то еще.

### **Корпоративные программы обучения?**

Основная цель любого обучения – помочь сотруднику овладеть новыми знаниями и навыками, освоить необходимые стандарты поведения, стать более компетентным в нужных областях.

Большинство разработанных корпоративных программ обучения успешно справляются с этой задачей. Более того, возможность пройти интересный и полезный тренинг или семинар – это дополнительный мотиватор для сотрудника.

Однако нет никаких гарантий, что сотрудник, успешно прошедший корпоративную программу обучения (а иногда и не одну), останется работать в Компании. Случаи, когда обученные сотрудники покидают компанию, к сожалению, не редкость. Попытки заключения ученических договоров, которые обязывают сотрудника после прохождения обучения отработать в Компании

определенный срок, действуют слабо (а иногда даже отрицательно). Конкуренты с готовностью покрывают «ученические» долги своего нового сотрудника перед бывшей Компанией.

*В 2007 году в крупном российском производственном холдинге была запущена годовая программа обучения кадрового резерва (руководители среднего звена). В программе были семинары и тренинги для развития менеджерских компетенций от ведущих российских и международных консалтинговых компаний. Стоимость программы составила несколько миллионов рублей.*

*Участники из первого потока показали высокие результаты в ходе прохождения программы. Однако после окончания обучения из 40 человек 12 уволились. Многие из них перешли в конкурирующую западную компанию.*

*Руководство холдинга приняло решение о введении ученических договоров для обучающихся сотрудников. В результате количество отказов от участия в программе обучения составило более 25%. Программу обучения пришлось временно приостановить.*

Приведенный пример показывает, что само по себе наличие хорошей корпоративной программы обучения, хотя и является важным инструментом развития, еще не гарантирует повышение лояльности персонала и не решает вопрос удержания ключевых сотрудников.

### **Перспективы карьерного роста?**

Практически каждый талантливый сотрудник стремится развиваться в одном из двух направлений – профессиональном или карьерном (а то и в обоих сразу). И если первую потребность Компания может удовлетворить, предлагая различные программы обучения, то вторую – через создание прозрачных схем карьерного продвижения.

Создавая схемы карьерного роста, Компания тем самым говорит сотруднику: «У нас ты можешь расти! Чтобы попасть на следующую ступень в своей карьере, тебе необходимо сделать шаги а, б и с. Сделаешь их – и ты на уровень выше!».

Прекрасно! Это работает!

Сотрудники знают, как и в каком направлении они могут развиваться в Компании. Но почему же тогда Компании с отлаженными системами карьерного роста продолжают терять талантливых и ценных сотрудников? Только ли потому, что

аналогичные (а иногда и более привлекательные) карьерные схемы есть у Ваших конкурентов? Вряд ли.

*У одного из наших клиентов возникла серьезная проблема. В его Компании существовала четкая система грейдов, ясная и понятная для сотрудников схема карьерного продвижения. Уровень зарплат был выше среднерыночного, регулярно проводились различные программы обучения для разных категорий сотрудников. Казалось бы, созданы максимально комфортные и привлекательные условия для работы и развития.*

*Но тем не менее в течение года Компания теряла до 10% ключевых сотрудников. Это были лучшие специалисты, успешные руководители и талантливые новички.*

*Одному из увольнявшихся сотрудников наш клиент задал вопрос: «Что случилось? Почему ты уходишь?» и получил ответ, заставивший его серьезно задуматься. Сотрудник ответил: «**Условия идеальные, но я не чувствую, что реализую себя на все 100%**».*

После рассказа о своей проблеме, клиент задал нам вполне резонный вопрос: **«Можно ли что-то с этим сделать или нужно смириться с тем, что я и дальше буду терять часть своих лучших сотрудников?»**.

Для того чтобы ответить на этот вопрос, нужно понять, в чем состоит **ГЛАВНЫЙ ПРИНЦИП УДЕРЖАНИЯ** Ваших ценных сотрудников.

Этот принцип можно выразить коротким предложением:

**Удержать сотрудника можно, только объединив интересы Компании с интересами этого сотрудника.**



### Связь интересов Компании и интересов сотрудника

- ✓ Только в этом случае Ваши схемы мотивации будут работать.
- ✓ Только в этом случае Ваши программы обучения действительно принесут пользу и сотруднику и Компании.
- ✓ Только в этом случае сотрудник будет стремиться расти и развиваться именно в Вашей Компании.

Следующий вопрос, который логично возникает: «Существует ли эффективный инструмент, позволяющий объединить интересы Компании и интересы сотрудников?».

**Сегодня есть все основания ответить на него: «Да!»**



## ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПЛАНЫ РАЗВИТИЯ

**Индивидуальный план развития** – это современная эффективная технология развития ключевых сотрудников Компании, которая обеспечивает максимальную согласованность интересов сотрудника с интересами Компании.

Это инструмент, помогающий **Сотруднику** и **Компании** ответить на важнейшие вопросы:

Сотрудник	Компания
В каком направлении я хочу развиваться? Каковы мои цели?	Как увязать цели сотрудника с целями Компании?
Где еще я хотел бы реализовать себя?	Как использовать потенциал сотрудников максимально?
Что меня вдохновляет работать с полной отдачей?	Как повысить мотивацию персонала?
Чему я хочу научиться?	Как улучшить качество обучения сотрудников?

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ**

Как правило, индивидуальный план развития создается в диалоге между сотрудником и его руководителем. Однако это может быть также специалист по работе с персоналом Компании или приглашенный консультант. Результат напрямую зависит от умения правильно применять технологию.

**Какова же практическая польза** составления индивидуальных планов развития **для сотрудников и самой Компании?**



**Для сотрудника** индивидуальный план развития позволяет:

- ✓ Определить вектор своего профессионального и карьерного развития. Понять четкие цели своего развития. Это возможность ответить на вопросы: *«Что меня интересует как профессионала? Чего я хочу достичь? В каком направлении я хочу развиваться? Каковы мои цели?»*
- ✓ Сосредоточить усилия в рамках выбранных направлений своего развития. Это значит понять: *«Что я должен делать для того, чтобы добиться поставленных целей? Каков мой план?»*
- ✓ Оптимально использовать имеющиеся ресурсы (сотрудника и Компании) в процессе развития. Это ясность в ответах на вопросы: *«Что мне потребуется на этом пути? Какие есть способы достижения моих целей? Без чего мне не обойтись? Чья помощь и поддержка будет полезна?»*
- ✓ Ускорить темп и повысить качество своего развития. Это знание того, *«Как мне добиться наилучших результатов, максимально сократив потери времени?»*

Но **ГЛАВНОЕ**, индивидуальный план развития дает сотруднику **ВОЗМОЖНОСТЬ СТАТЬ АКТИВНЫМ УЧАСТНИКОМ** процесса своего развития, влиять на него, самостоятельно оценивать личный прогресс и достижения.

Это и означает – дать возможность своим ключевым сотрудникам реализовывать себя **на все 100%**.

**Для Компании** индивидуальные планы развития позволяют:

- ✓ Связать цели развития сотрудника с целями Компании. Таким образом, достигая целей своего развития, сотрудник одновременно работает на достижение ключевых бизнес-показателей. В результате обеспечивается двойной полезный эффект – для сотрудника и для самой Компании.
- ✓ С учетом текущих возможностей и потребностей сотрудника выбирать подходящие задачи. Благодаря этому сотрудник становится заинтересованным в выполнении работы, прикладывает дополнительные усилия, а также развивается в процессе достижения цели. В результате Компания получает целеустремленного, растущего сотрудника, с готовностью решающего поставленные задачи.
- ✓ Планировать и проводить программы обучения с учетом реальных потребностей сотрудников. В итоге возрастает не только практическая эффективность обучения, но и повышается его ценность для сотрудников. Зачастую снижаются и расходы на обучение, потому что оно становится более дифференцированным – Вы перестаете учить всему подряд.

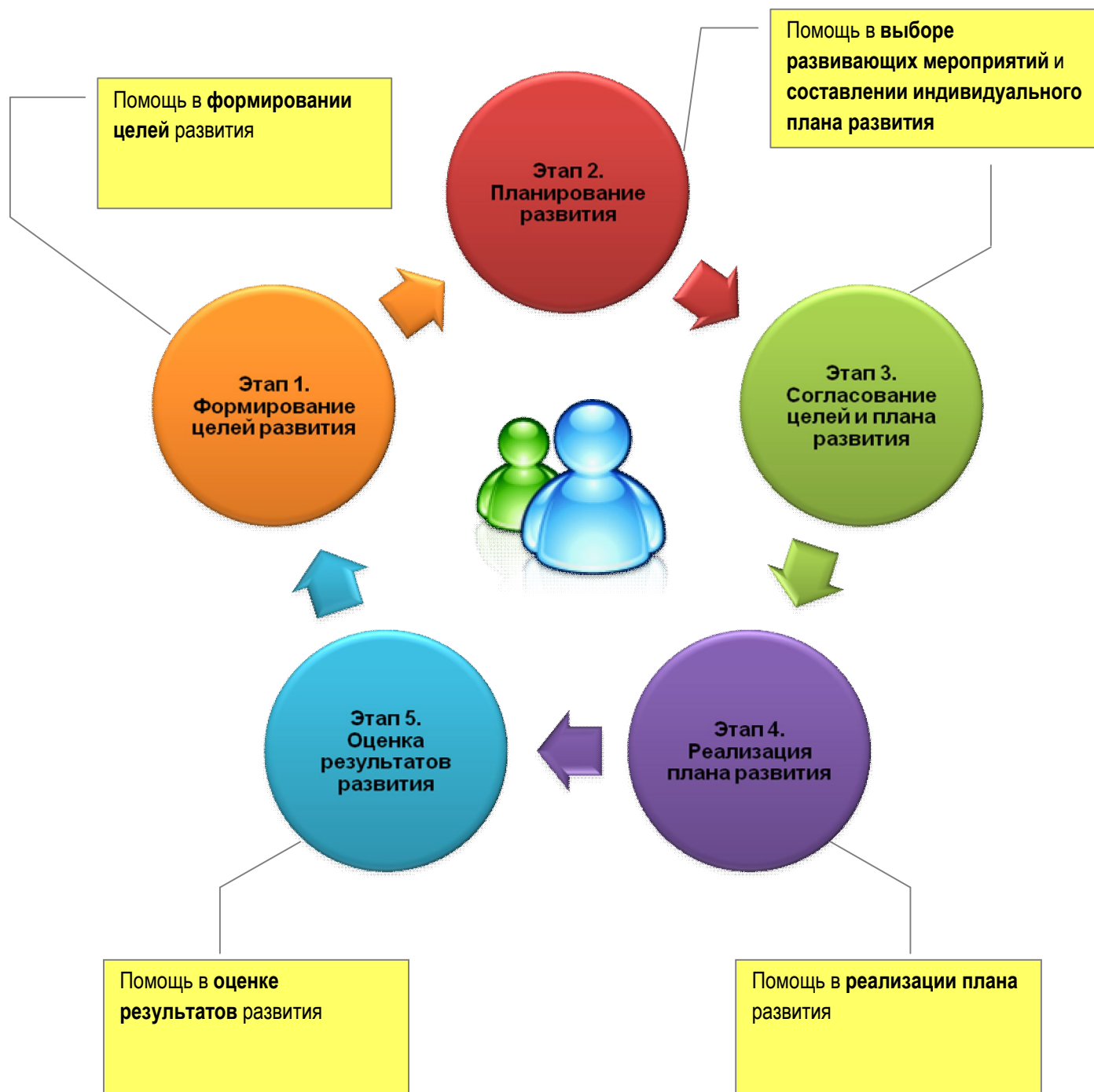
Но **ГЛАВНОЕ**, индивидуальные планы развития позволяют Компании **РАСКРЫТЬ ПОТЕНЦИАЛ** своих лучших сотрудников максимально полно и **НАПРАВИТЬ ЕГО НА РЕШЕНИЕ ВАЖНЕЙШИХ БИЗНЕС-ЗАДАЧ**.

## РЕЗЮМЕ

Таким образом, соединяя интересы Компании с интересами сотрудников, **индивидуальный план развития помогает:**

- Четко сформулировать цели развития сотрудника, объединив их с основными бизнес-показателями Компании.
- Повысить мотивацию сотрудника работать над собственным развитием.
- Сделать развитие сотрудника системным, непрерывным, а также оценить прогресс в развитии.
- Выйти в развитии людей за рамки стандартных обучающих мероприятий (тренинги и семинары), существенно расширив возможности для развития (самообучение, обучение на опыте других, обратная связь, развивающие проекты и многое другое).
- Планировать развивающие действия для группы сотрудников, создавать программы, максимально полно учитывающие индивидуальные потребности сотрудников в развитии.

## КАК РАБОТАЕТ СИСТЕМА



Развитие сотрудника представляет собой два больших взаимосвязанных процесса. Это:

- *планирование развития* (определение и согласование целей, способов их достижения и сроков);
- *реализация составленного плана* (выполнение намеченных шагов, анализ результатов и корректировка действий).

## В чем заключается планирование индивидуального развития?

Итак, предположим, Вы определили в своей Компании категорию сотрудников, для которых целесообразно планировать индивидуальное развитие. Это могут быть сотрудники, добивающиеся высоких результатов в работе, или сотрудники с высоким потенциалом (HiPo), а может быть, в эту категорию попадут успешные и перспективные руководители.

Ваш выбор может быть основан на результатах проведенной оценки (асессмент центр, performance appraisal – оценка эффективности) или аттестации, на рекомендациях руководителей (если дело касается рядовых сотрудников) или же по результатам наблюдений (ваша собственная экспертная оценка). Конечно, чем больше у Вас достоверной информации о сотруднике, тем легче сделать правильный выбор.

Следующий шаг – это **встреча с сотрудником** и обсуждение с ним перспектив его дальнейшего развития в Компании. На этом этапе важно сделать две вещи:

- выяснить потребности сотрудника, его мотивацию на личное развитие (узнать, чего хочет сам сотрудник и как он видит свое развитие в Компании);
- донести до сотрудника информацию о том, что готова предложить Компания для его развития.

В результате сотрудник будет знать, что его потребности и интересы важны для Компании и что она готова предложить ему современные эффективные инструменты для развития.

Полезно также обсудить с сотрудником его сильные и слабые стороны. Это поможет вместе выбрать оптимальную стратегию развития: подтягивать слабые стороны или совершенствовать сильные.

После этого начинается непосредственно **составление индивидуального плана развития** сотрудника. Как правило, это происходит в формате встреч сотрудника с его непосредственным руководителем. В некоторых Компаниях составлением планов развития занимаются сотрудники службы

персонала, другие предпочитают пользоваться услугами внешних консультантов. Это зависит от конкретных целей, возможностей и политики Кампании.

Процедура составления индивидуального плана развития включает в себя следующие шаги:

- четкое формулирование областей и целей развития сотрудника;
- согласование целей развития со стратегическими целями Компании;
- подбор эффективных развивающих действий (что необходимо делать, чтобы достичь целей);
- определение сроков выполнения развивающих действий и критериев оценки эффективности развития;
- утверждение плана развития заинтересованными сторонами (сотрудник и его руководитель).

**Важно помнить**, что индивидуальный план развития составляется самим сотрудником, а руководитель в данном случае выступает в роли помощника, эксперта и наставника. Только в этом случае у сотрудника будет мотивация прикладывать усилия для его качественного выполнения. Готовый план, спущенный «сверху», сотрудник в лучшем случае выполнит формально. В худшем – не будет выполнять вообще.

---

*Качественно составленный план становится для сотрудника подробной и понятной картой, которой он следует в своем развитии.*

После того как индивидуальный план развития составлен, согласован и принят сотрудником и его руководителем, наступает время его реализации.

## Как происходит реализация плана развития?

Выполнение сотрудником своего индивидуального плана развития происходит непосредственно в ходе его повседневной рабочей деятельности. Однако это не должно означать, что теперь сотрудник должен делать вдвое больше работы. Такой подход вряд ли будет способствовать желанию сотрудника работать над своим развитием, скорее наоборот, вызовет его сопротивление.

Именно поэтому важно, чтобы развивающие мероприятия максимально учитывали специфику деятельности сотрудника. Иными словами, если в ходе работы сотруднику часто приходится проводить переговоры, то почему бы не начать извлекать из них двойную пользу и улучшить, например, свои презентационные навыки, общаясь с клиентами?! Конечно, некоторые вещи сотруднику придется делать впервые, однако и в этом случае важно, чтобы новые действия помогали улучшить основную деятельность. Например, развивая навыки эффективной командной работы и лидерства, Вы можете включить сотрудника в состав проектной группы в качестве организатора командной работы. Сотрудник будет трудиться над важным и полезным для бизнеса проектом и в то же время, будет развивать требуемые качества, осваивая новую для себя роль.

---

*Развивающие мероприятия должны работать на достижение целей развития и быть применимы в реальной рабочей практике сотрудника.*

В ходе реализации индивидуального плана развития также важно, чтобы сотрудник имел свободный доступ к ресурсам, которые могут понадобиться ему для развития требуемых качеств. Все эти средства необходимо определить на этапе составления плана. Что может выступать в качестве ресурса для развития:

- специализированные тренинги, конференции, семинары и мастер-классы, направленные на развитие и отработку требуемых качеств;



- возможность общения и обмена опытом с более опытными коллегами, получение от них развивающей обратной связи;
- специальная литература – книги, журналы, доступ к электронным информационным ресурсам по теме развиваемого навыка;
- доступ к техническому оборудованию (если мы говорим о развитии технических навыков);
- + то, что вы ещё готовы предложить сотруднику для его развития.

Компания, таким образом, создает мощную развивающую среду для сотрудника, в которой есть цели, соответствующие потребностям сотрудника и Компании, есть проработанный план их достижения, и есть условия для того, что реализовать этот план.

Особо следует отметить роль руководителя в развитии своего сотрудника. Опыт и знания руководителя позволяют ему выступать в качестве наставника для своего подчиненного в ходе выполнения индивидуального плана развития. Владение этой ролью также требует немалых знаний и навыков, однако ее эффективность трудно переоценить. Ведь когда руководитель и подчиненный работают еще и в связке «наставник - ученик», Компания получает не только укрепление отношений между руководством и сотрудниками, но и двойной развивающий эффект. Ведь развивается не только тот, кто учится, но и тот, кто учит. Плюс, таким образом, в Компании устанавливается очень полезная и важная традиция – передача знаний и опыта от одного поколения сотрудников другому.

Руководитель, в некоторых случаях, при поддержке специалистов HR-департамента, также проводит периодический мониторинг выполнения плана развития сотрудника (корректируя, при необходимости, действия сотрудника) и итоговую оценку эффективности.

Таким образом, мы можем увидеть целостную и эффективную систему развития ключевых сотрудников Компании путем индивидуального планирования их профессионального и карьерного роста. Эффективность работы этой системы зависит, прежде всего, от ее правильного и последовательного внедрения. Для этого полезно знать и уметь применять основные принципы создания и реализации индивидуальных планов развития сотрудников.

## **12 принципов создания и реализации эффективных индивидуальных планов развития Ваших сотрудников:**

- 1. Ясное понимание сотрудником своих особенностей, сильных и слабых сторон, потребностей в развитии.**
- 2. Согласованность интересов сотрудника с интересами Компании.**
- 3. Точно определенные области и цели развития.**
- 4. Оптимально подобранные и доступные инструменты развития.**
- 5. Четко запланированные сроки достижения целей развития и выполнения развивающих действий.**
- 6. Реалистичность индивидуального плана развития.**
- 7. Возможность получать развивающий опыт.**
- 8. Своевременная обратная связь и поддержка развития сотрудника.**
- 9. Регулярный мониторинг эффективности выполнения индивидуальных планов развития.**
- 10. Объективная оценка результатов развития.**
- 11. Непрерывность процесса развития.**
- 12. Ответственность за процесс и результаты развития со стороны самого сотрудника и со стороны Компании.**

## **1. Ясное понимание сотрудником своих особенностей, сильных и слабых сторон, потребностей в развитии.**

Для того чтобы сотрудник осознанно и ответственно подошел к вопросу собственного развития, важно помочь ему:

- проанализировать свои сильные и слабые стороны;
- осознать собственные потребности в развитии;
- определить приоритетные области и цели развития.

## **2. Согласованность интересов сотрудника с интересами Компании.**

Если Компания будет действовать только в интересах сотрудников, она скоро разорится. Но если Компания будет действовать только в своих бизнес-интересах, то рискует остаться без сотрудников. Поэтому очень важно научиться согласовывать интересы Компании и ее сотрудников. Это позволит создать взаимовыгодное сотрудничество и партнерские отношения на благо общим целям.

## **3. Точно определенные области и цели развития.**

Две тысячи лет назад римский философ Сенека сказал: «Для корабля, не имеющего пристани, ни один ветер не бывает попутным». Отсутствие цели или ее неточное определение обрекает сотрудника на бесполезную трату времени и сил. Напротив, четко поставленная цель, понятная сотруднику, позволяет сосредоточить все его действия в едином направлении и получить запланированный результат. От правильной постановки цели зависят также и методы ее достижения.

## **4. Оптимально подобранные и доступные инструменты развития.**

Иметь ясную, четкую, хорошо сформулированную цель очень важно. Но, к сожалению, недостаточно. Необходимо также располагать инструментами и средствами для ее достижения. При этом важно подобрать такие инструменты, которые, с одной стороны, будут необходимы и полезны для достижения цели, а с

другой – не сделают процесс достижения чересчур легким для сотрудника. Иначе зачем учить человека ловить рыбу, если мы даем ему в руки динамит?

#### **5. Четко запланированные сроки достижения целей развития и выполнения развивающих действий.**

Одним из самых важных и ценных ресурсов является время. От того, насколько эффективно Ваш сотрудник им распоряжается, насколько четко планирует сроки достижения поставленных целей и соблюдает их, во многом зависит успех его развития. При этом не стоит забывать о том, что помимо целенаправленного развития, Ваш сотрудник выполняет свои ежедневные рабочие обязанности. А это тоже требует времени. Поэтому к вопросу планирования сроков достижения целей развития следует подойти очень тщательно и с особым вниманием. Перегруженность делами так же опасна, как и безделье.

#### **6. Реалистичность индивидуального плана развития.**

Правильно составленный план развития должен представлять собой целостную и согласованную программу достижения поставленных целей развития. В нем должны быть отражены действительно те цели, которые сотрудник хочет достичь в поставленные сроки. Реалистичный план развития дает сотруднику понимание, как и с помощью чего он может достичь своих целей, и создавать уверенность в том, что у него это получится.

#### **7. Возможность получать развивающий опыт.**

Возможность для сотрудника отрабатывать новые навыки и применять свежие знания на практике, участвовать в различных развивающих мероприятиях, обмениваться полученным опытом является ключевым условием успешного развития.

## **8. Своевременная обратная связь и поддержка развития сотрудника.**

Развиваясь, осваивая новые знания и навыки, сотрудник нуждается в своевременной поддержке и конструктивной обратной связи со стороны коллег и руководства. Важно не оставлять его один на один со своими вопросами, сомнениями и новыми идеями, которые неизбежно появляются, когда человек развивается. В то же время излишнее внимание и опека не позволит сотруднику самому получать развивающий опыт, учиться на своих ошибках. Умение правильно организовать систему поддержки развития сотрудников – одна из приоритетных задач успешной Компании.

## **9. Регулярный мониторинг эффективности выполнения индивидуальных планов развития.**

Промежуточная оценка результатов развития сотрудника позволяет, во-первых, вовремя заметить системные ошибки и устранить их, а во-вторых, дает сотруднику и Компании возможность гибко совершенствовать план развития в зависимости от получаемых результатов и меняющихся условий. Бизнес, как и жизнь, не стоит на месте, и, если вовремя не вносить коррективы в свои планы с учетом изменений, Ваши планы просто не будут работать. Однако важно при этом не потерять те цели, которые Вы изначально перед собой ставили. Именно поэтому к вопросу регулярного мониторинга эффективности необходимо подходить взвешенно и ответственно.

## **10. Объективная оценка результатов развития.**

Оценивая результаты сотрудника субъективно, мы тем самым выражаем свое личное отношение, исходя из собственного опыта. Это бывает очень полезно, особенно когда мы даем положительную оценку результатов и наше мнение очень важно для сотрудника. Прекрасный способ повышения мотивации. Субъективная негативная оценка, напротив, вызывает противоположный эффект – она воспринимается как личное отрицательное отношение к сотруднику.

Гораздо большую ценность и пользу для сотрудника имеет объективная оценка результатов развития. В этом случае результаты сравниваются с заранее определенными показателями в соответствии с четкими, измеримыми критериями. Сотрудник перестает быть зависимым от чужого мнения и оценок и может полностью сфокусироваться на достижении поставленных целей. На этапе разработки индивидуального плана развития определение четких критериев достижения результата особенно важно.

### **11. Непрерывность процесса развития.**

Успешный сотрудник развивается постоянно, ему необходимы новые знания и навыки, новые цели. Ограничивая процесс развития определенным сроком, Компания совершает критическую ошибку. Реализовав один план развития и добившись успеха, развив свои способности и раскрыв часть своего потенциала, сотрудник нуждается в планировании дальнейших шагов. Только ощущая свой непрерывный рост, сотрудник становится по-настоящему верным Компании.

### **12. Ответственность за процесс и результаты развития со стороны самого сотрудника и со стороны Компании.**

Ответственность сотрудника заключается в стремлении приложить максимум усилий в планировании своего развития и достижении поставленных целей.

Ответственность Компании заключена в том, чтобы обеспечить процесс развития сотрудника всеми необходимыми инструментами и условиями.

Правильно составленный индивидуальный план развития отражает в себе ответственность обеих сторон.

---

**Грамотное применение этих 12 принципов является основой создания мощной и эффективной системы развития ключевых сотрудников Компании.**

## ПРИМЕРЫ РАБОТЫ СИСТЕМЫ

**Клиент:** *региональный российский Банк (Западно-сибирский округ)*

**Проблема:** в связи с активным выходом на региональный рынок крупных московских и западных банковских сетей, перед моим клиентом встала острая задача – удержать своих ключевых сотрудников от перехода к конкурентам. По понятным причинам сделать это только за счет материального компонента было заведомо проигрышным вариантом.

**Решение:** в течение месяца для всех ключевых сотрудников банка (36 человек) были разработаны индивидуальные планы развития. В планах развития были учтены выявленные в ходе предварительных встреч потребности, профессиональные и карьерные интересы сотрудников, определены цели развития. Совместно с руководством банка были разработаны и подобраны инструменты и необходимые ресурсы для достижения поставленных целей развития.

По итогам года банку удалось сохранить 34 ключевых сотрудника и удержать свои позиции на региональном рынке за счет существенного повышения эффективности работы отделов.

**Клиент:** *розничная Компания с широкой региональной сетью (FMCG сектор)*

**Проблема:** в результате покупки небольшой региональной розничной сети возникла потребность адаптировать новых сотрудников к изменившимся условиям и требованиям центральной Компании. К тому же из-за сложной, весьма болезненной, но необходимой по ряду причин процедуры смены местного руководства, обстановка в коллективе была очень напряженная. Новое руководство воспринималось многими в качестве несправедливых захватчиков, и возникла реальная угроза потери ценных сотрудников.

**Решение:** параллельно с выстраиванием конструктивных взаимоотношений между руководством и персоналом, проведением корпоративных и командообразующих мероприятий выявлялись успешные и перспективные сотрудники. По итогам работы за квартал в качестве дополнительного поощрения для успешных сотрудников были составлены индивидуальные планы развития сроком на 6 месяцев. При



выборе инструментов развития руководство большое внимание уделило командным видам работы, постаравшись сделать так, чтобы развитие сотрудников способствовало созданию конструктивных отношений и вовлечению в процесс развития остальных коллег. В итоге, позитивные результаты начали проявляться не только у выбранных сотрудников, но и в общем коллективе: наладились внутренние отношения с руководством, восстановилась слаженная командная работа, и это, в свою очередь, положительно отразилось на прибыли.

**Клиент:** *Российский авиастроительный холдинг*

**Проблема:** в рамках проекта развития ТОП-менеджеров в корпоративном университете холдинга была разработана программа обучения руководителей высшего звена (заместители генерального директора). Программа получилась очень качественная и достаточно дорогая, тренинги были от лучших российских и западных провайдеров. Однако в ходе обучения от многих ТОП-менеджеров поступали запросы на проведение индивидуального консультирования по вопросам своего развития. Руководство корпоративного университета решило приобрести услугу коучинга (персонального тренера-наставника для каждого ТОП-менеджера), однако стоимость работы профессионалов в этой области серьезно превышало имеющиеся финансовые возможности (в среднем около 300\$ за час консультации). Требовалось найти достойную альтернативу.

**Решение:** в течение одного месяца с помощью обучающих материалов и серии консультаций, сотрудники корпоративного университета успешно освоили технологию составления индивидуальных планов развития. После этого были проведены первые установочные встречи с ТОП-менеджерами по уточнению их запроса. В ходе встреч специалисты корпоративного университета помогли руководителям определить четкие цели их профессионального развития на ближайшие 3 года, а также подобрать оптимальные инструменты и способы достижения этих целей. В результате ТОП-менеджеры получили дополнительную мотивацию к саморазвитию и реальную поддержку в лице специалистов собственной Компании. А экономия средств на обучение в сумме составила более 20.000 \$. Не так уж и мало.

## ПОСЛЕСЛОВИЕ

«Мы искренне надеемся, что эта небольшая по своим размерам, но широкая по содержанию книга поможет руководителям российских Компаний по-новому взглянуть на существующие принципы управления и работы с ценными сотрудниками. Ведь важно всегда помнить, что руководство Компании и ее персонал находятся в единой связке на пути к общим целям. И чтобы их достичь, нужно соединить цели каждого сотрудника с целями бизнеса. Это становится возможным благодаря новым и современным подходам. Владение ими – это ключ к конкурентному преимуществу и процветанию Вашей Компании».

С наилучшими пожеланиями,  
команда **Smart Business Solutions**  
[consultant@sbsc.ru](mailto:consultant@sbsc.ru)