

*Беличенко В.С.,
магистрант 2 курса,
факультет «Экономики и бизнес-технологий»
ФГОБУ ВО Финансовый университет при Правительстве РФ
(Калужский филиал)
Россия, г. Калуга*

T-SHAPED СОТРУДНИКИ В HR-СФЕРЕ

***Аннотация:** в статье представлены основные понятия о многопрофильных сотрудниках, их отличительных чертах от обычных специалистов, достоинства и недостатки, а также примеры по выявлению таких сотрудников в компании, и советы по развитию их навыков.*

***Ключевые слова:** маркетинг, бизнес, HR, T-shaped, SOFT SKILLS.*

***Abstract:** the article presents the basic concepts of multidisciplinary employees, their distinctive features from ordinary professionals, advantages and disadvantages, in addition examples of identifying such employees in the company, and advice on the development of their skills.*

***Keywords:** marketing, business, HR, T-shaped, SOFT SKILLS.*

Слово «тренд» (в переводе с английского trend – тенденция) вызывает ассоциации с модой. Но в HR-сфере тоже есть тренды. Что считать ими, решается просто. В моде это делают кутюрье. Они объявляют, что в сегодняшнем сезоне будет хитом. В HR-сфере в роли кутюрье выступает бизнес. Что ему выгодно, то и HR-тренд. В бизнесе сейчас не в моде понятие «специалист своего дела». Бизнес хочет больше многопрофильных сотрудников.

На Западе их называют T-shaped, в переводе на русский Т-образные. У этих людей есть знания и навыки не только в одной профессиональной области, а в нескольких. Такой человек может выполнять работу и по своей должности, и по другой, - в основе SOFT SKILLS менеджмент. Например, инспектор по кадрам

еще и подбирает персонал не массовые позиции, либо курирует направление C&B – юридическое образование позволяет. Таким образом, вместо двух работников можно взять одного T-shaped сотрудника. Но предостерегайте руководство компаний: многопрофильника нужно брать не для того, чтобы заменить им двух полностью загруженных работников. Он быстро выгорит. К примеру, HR-директор – классический T-shaped специалист [1, с.85].

Если же нагрузка оптимальна, многопрофильные сотрудники в цене за счёт их компетенций SOFT SKILLS менеджмента. Они без труда заменят коллег, скажем, в период отпусков либо эпидемии гриппа [3, с.114].

В 1990-х годах прошлого столетия на Западе появилось название для таких универсальных солдат бизнеса. Американец Дэвид ГЕСТ написал статью, в которой прогнозировал будущее компьютерных технологий. В ней он употребил термин – T-shaped person. В переводе с английского – Т-образные личности.

Это название подхватил гендиректор международной дизайнерской компании IDEO Тим БРАУН. Он провозгласил T-shaped сотрудников двигателями креатива и инноваций. Ведь это не обычные узкие специалисты, а профессиональные интеллектуалы, у которых есть знания из разных сфер [4, с.74].

К примеру, программисты, которые знают не один язык программирования, а владеют десятью. Кроме того, разбираются в веб-аналитике, SEO, маркетинге, менеджменте, продажах. Такие специалисты способны предложить бизнесу интересные и актуальные решения, идеи на стыке разных областей деятельности.

Любая компания с удовольствием возьмет на работу подобных сотрудников. Но чтобы найти их, нужно представлять, как их распознать. Иначе рискуете принять вместо многопрофильного работника фантазера, сочиняющего о себе небылицы. А чтобы удерживать Т-образных личностей, - надо уметь правильно развивать SOFT SKILLS менеджеров и мотивировать их [5, с.67].

Разница между обычным профессионалом и T-shaped сотрудником понятна.

Но скажем несколько слов: буква Т в названии неслучайна. Она состоит из двух линий – вертикальной и горизонтальной (перекладины). Вертикальная линия символизирует опыт, знания и навыки человека в конкретной области. Скажем, в философии, налогообложении, юриспруденции. Это узкая сфера деятельности. В ней человек может обладать глубокой экспертизой. Таких работников называют I-shaped специалистами. Большинство сотрудников относятся именно к такой категории. А горизонтальная линия буквы Т (перекладина) обозначает смежные сферы деятельности, в которых некоторые специалисты тоже чувствуют себя уверенно. Это и есть T-shaped сотрудники. Горизонтальная линия обозначает широту их знаний и кругозора. За эту широту их еще называют мульти потенциальными.

Представим пример SOFT SKILLS менеджера. В любой HR-службе есть типичные I-shaped сотрудники. Это те, кто специализируются на одной сфере деятельности. Например, менеджер по подбору. Но ни одна служба персонала не обходится и без T-shaped специалистов. Самый яркий представитель – глава службы персонала. Он обладает знаниями в нескольких областях: юриспруденции, экономики, психологии, менеджмента, налогообложения.

Главное отличие сотрудников Т-образного типа: у них есть 3 экспертных навыка: первый: синтез идей. Второй навык: умение быстро учиться. Третий: высокая способность адаптироваться к новому. Если говорить языком HR-ов, это три характерные компетенции. У сотрудников, нацеленных на работу в узких рамках только одной специальности, таких компетенций нет [2, с.95].

T-shaped сотрудники не только хорошо разбираются в разных областях деятельности, но и генерируют отличные идеи, незаменимы в кросс функциональных проектах. Такие сотрудники не боятся пробовать новое и ошибаться, выходить из зоны комфорта, легко переносят опыт из прежней сферы в ту, в которую перешли недавно. Еще одна характерная черта: мульти потенциалы не просто не сопротивляются изменениям, но часто сами их инициируют.

Может показаться, что T-shaped специалист выгорел. Но это не так. Ложное впечатление, будто у Т-образного сотрудника случилось выгорание,

может появиться, если он утратил интерес к проекту. Еще вчера горел им, отдавался полностью работе, а сегодня – слегка отстраненный взгляд, спокойствие. На самом деле это не выгорание. Во-первых, однообразие быстро надоедает таким людям. Во-вторых, и это главное, – они хотят непрерывно обучаться. Получается, проект уже не дает новых знаний, и сотрудник потерял к нему интерес. Плюсы T-shaped работников: высокая эмоциональная зрелость. Они реже обижаются, меньше подвержены депрессии, больше нацелены на результат, чем на процесс [6, с.57].

Определить, у кого из сотрудников есть задатки мультипотенциальности можно довольно быстро и просто, задав 4 специальных вопроса. По тому, что отвечает сотрудник, становится понятно, есть ли у него задатки, чтобы развить три экспертные компетенции T-образного специалиста. Вопросы, а также варианты ответов I-shaped специалиста и T-shaped сотрудника – в таблице ниже.

Таблица 1.

Вопросы, с помощью которых можно выявить мультипотенциального сотрудника

Вопрос	Ответ I-shaped сотрудника	Ответ T-shaped специалиста
Какими достижениями Вы гордитесь?	Постоянно совершенствуюсь в своем деле, углубляю экспертные знания	Придумал, изобрел, создал... Часто приводит примеры идей, сгенерированных на основе опыта и знаний из разных областей
Кем Вы себя видите через 3 года?	У меня есть четкий карьерный план. Фокус на развитии экспертизы, горизонтальной карьере	У меня несколько вариантов развития карьеры в разных сферах деятельности. Сейчас пока не знаю, какой выберу
Как Вы относитесь к изменениям в компании?	В целом нейтрально, но знаете: разрушать всегда легче, чем строить	Я люблю изменения. Если долго не появляются объективные обстоятельства, из-за которых произошли бы изменения, я инициирую их сам

Вопрос	Ответ I-shaped сотрудника	Ответ T-shaped специалиста
<p>Был ли у Вас опыт кросс функционального взаимодействия? С какими сотрудниками Вам комфортнее всего работать в команде?</p>	<p>Да, был. Приходилось контактировать в основном с такими же специалистами, как я. Они хорошо разбираются в той же сфере деятельности, и мне это нравилось</p>	<p>Да, был. И неоднократно. Больше всего нравилось, когда в команду входили люди с разными знаниями и опытом, с разным стилем мышления и восприятия окружающего. Удавалось найти общий язык с ними</p>

В дальнейшем следует следить, чтобы T-shaped сотрудники развивали навыки в смежных сферах сбалансированно. Иначе начнут расплываться. А значит, новые знания и навыки будут поверхностными и бесполезными. Чтобы этого избежать, многопрофильному сотруднику предлагают воспользоваться «методом квадрата». Специалист рисует квадрат и подписывает каждую сторону: личные качества, предметные знания, практический опыт и дополнительные навыки. Затем в центре квадрата перечисляет слабые места, которые мешают ему для профессиональному росту. После этого он должен выбрать наиболее важную зону развития и ей посвящает ближайший год. Принцип прост — в течение года сотрудник развивает одну новую компетенцию.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. - 288 с.
2. Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 45 с.
3. Круи, М. Основы риск-менеджмента: учебное пособие для подготовки к экзамену на получение сертификата Associate PRM / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Москва: Юрайт, 2014. – 390 с.

4. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова и др. - М.: Проспект, 2015. - 372 с.
5. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
6. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.