УДК 331.108.2-057.4

Сорока Олександра Володимирівна
к. е. н., доцент кафедри управління персоналом і економіки праці,
Одеський національний економічний університет (Україна)

T-SHAPE ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

JEL classification: *J240; M140*

Інформаційно-технічний прогрес призвів до того, що трудова діяльність почала зазнавати постійних змін, диференціація праці стала менш помітною, і на ринку праці з'явилася потреба у фахівцях, які не просто є експертами у вузькій ніші, але й здатні опановувати суміжні професійні області завдяки широті власного мислення і здатності адаптуватися до умов навколишнього світу, що швидко змінюються.

Вважається, що вперше подібний термін з'явився у компанії McKinsey & Company ще у 80-ті. Тоді цей термін використовувався HR-фахівцями для опису навичок, які повинні мати топ-менеджери. У 90-ті до терміну звернулися HR-менеджери з IDEO Design Consultancy, коли точно також при пошуку нових співробітників обробляли резюме та підбирали людей, які мають Т-подібні навички. З впровадженням інтернету та появою нових професій, T-shaped співробітники стали своєрідним еталоном, за якими полюють компанії [1].

Термін T-shape характеризує фахівців та їх навички (t-shaped skills), а також визначає новий підхід, коли для прийняття рішень та виконання завдань використовують синтез технічних та гуманітарних знань. Термін, власне, виник від зовнішнього вигляду букви «Т». Концепція T-Shaped Skills ділить усі знання та навички на два напрями: вертикальний та горизонтальний. Вертикаль позначає високий рівень компетенцій у вузькій професійній галузі, а горизонталь – обсяг знань та навичок із суміжних областей. Тому Т-фахівці крім глибокої професійної експертизи, можуть похвалитися досить значними знаннями та розвиненими навичками за іншими напрямками. Таке поєднання професійних і надпрофесійних навичок говорить про те, що Т-фахівці без проблем адаптуються до умов діяльності, що змінюються, легко навчаються і готові відкривати нові горизонти.

Необхідність у таких універсальних фахівцях пояснюється різними причинами:

– Кризові часи. Якщо компанія знижує доходи, вона змушена економити. Тому у штаті залишаються взаємозамінні фахівці, від яких організація отримує колишню продуктивність при зниженні витрат. І нових співробітників уже приймають відповідно до цього регламенту;

– Автоматизація. У вік автоматизації виробництв найбільш затребувані ті фахівці, які розуміють всю систему в цілому. Коли функції бухгалтера та кадровика зведені в єдиній програмі обліку, потреба у двох співробітниках відпадає. З опитуваннями, дзвінками та консультаціями найчастіше справляються боти, тому під скорочення потрапляють фахівці кол-центрів. Для людини, знання та вміння якої обмежені лише однією функцією, кількість роботи значно скоротилася;

– Творчі завдання, командна робота. У такій справі важливо, щоб усі в команді говорили однією мовою, розуміли, про що йдеться і знали, чим займаються їхні колеги.

Т-фахівці на сьогоднішній день – це найбільш затребувані співробітники в компаніях, що розвиваються. Досвідчені HR шукають таких експертів і роблять усе можливе, щоб у команді було якомога більше T-shaping, адже вони мають низку переваг:

– Експертність у суміжних галузях робить фахівця більш універсальним та корисним компанії.

– Гнучкість і адаптивність: з T-shape компетенціями легше адаптуватися до змін ринку і працювати в різних сферах.

– Кар'єрне зростання: широкий набір навичок відкриває нові горизонти у кар'єрному просуванні та затребуваності для співробітника.

– Ефективна взаємодія: глибоке розуміння однієї галузі допомагає ефективніше взаємодіяти з колегами та фахівцями у цій сфері.

– Гнучкий розум – вміння вирішувати завдання, дивлячись на них із різних боків.

– У більшості випадків Т-фахівці урівноважені, гнучкі, неконфліктні, а отже, в колективі не буде скандалів та інтриг.

Цей перелік переваг T-shaping пояснює високий попит на таких фахівців. Проте, негативні аспекти у таких співробітників також є, і їх треба мати на увазі:

– Через командну роботу у співробітника може відпасти бажання напружуватися і дізнаватися про нове.

– Психологічний захист у форматі «якщо я вивчатиму і дізнаватимуся більше, мені збільшуватимуть обсяг роботи».

– Сумнів спеціаліста в тому, що він може оволодіти додатковими компетенціями та стати в них експертом через думку, що одна людина не може бути професіоналом у двох галузях одночасно.

– Загалом, T-shaping, хоч і володіє якоюсь справою глибоко, I-shaping найчастіше може бути більш знаючим через відсутність необхідності дізнаватися про нове, йому достатньо занурюватися тільки в єдину справу. Як наслідок, глибокий фахівець може заробляти більше за рахунок вагомішої експертності.

– За всіма тенденціями співробітник встигнути не може – йому потрібно зростати і вглиб, і в ширину, а швидкість оновлення технологій досить висока.

– Працівник навіть за рівномірного розподілу обов'язків завжди завантажений через попит на ринку праці. Гнучкість команди не виключає дзвінки та звернення під час відпустки чи вихідного.

Для того, щоб позитивні якості T-shaping не трансформувалися у негатив, важливо підтримувати правильну мотивацію та регулярно вчитися, підвищувати професійні навички.

Для компанії переваги роботи з T-shaping полягають у наступному:

– У команди більше компетенції, а отже, вона може виконувати пріоритетні нестандартні завдання, що штовхають компанію до розвитку, а не просто вирішувати питання, на які вистачає знань та досвіду робочої групи.

– Навантаження на співробітників розподіляється рівномірніше і на рядові, і на пріоритетні завдання.

– Збільшується взаєморозуміння в колективі, учасники команди сильніше втягуються у робочі процеси та синхронізуються; як наслідок, зменшується кількість несподіваних подій.

– Здорова атмосфера у команді – претензії сходять нанівець на тлі зростання взаємовиручки та командного духу, яким рухає прагнення конкретного результату.

– Вище самостійність кожного співробітника, який здатний організувати свою роботу без нагадування та підказок з боку керівництва. Підвищується внутрішня відповідальність кожного члена команди.

– Підвищується bus factor – проєкт не припинить розвиток, якщо хтось із учасників залишить його.

– Вище швидкість роботи над завданнями, менше просадок в окремих компетенціях. Як наслідок – більше довіри до команди та точніше передбачення результату.

– Мікроменеджмент зводиться до мінімуму за рахунок самоорганізації співробітників, зменшуються витрати компанії на сполучні.

– Інновації: співробітники T-shape здатні легко впроваджувати нові ідеї та підходи завдяки різнобічному досвіду.

У висновку зазначимо, що концепція T-Shaped Skills має на увазі саме те, що до найбільш ефективної діяльності приводить наявність у команді людей, які мають достатній рівень знань для взаєморозуміння, взаємодопомоги та взаємозамінності, а не те, що T-Shaped-фахівці потрібні для того, щоб виконувати мультиобов'язки. Інакше кажучи, в рамках моделі компетенцій T-Shaped Skills основний наголос робиться саме на ефективній командній взаємодії та управлінні цією командою, а не на тому, що найм людей-Т призведе до зменшення витрат на людські ресурси.

Модель компетенцій T-Shaped Skills – відмінний орієнтир для покоління, якому неодноразово в житті доведеться змінювати рід занять та вид діяльності. Якщо взяти цю концепцію за базову модель розвитку молодого фахівця, то можна з високою ймовірністю стверджувати, що він досягне успіху у своїй професійній реалізації.

Література

1. *IDEO CEO Tim Brown: T-Shaped Stars: The Backbone of IDEO's Collaborative Culture.* An Interview with IDEO CEO Tim Brown By Morten T. Hansen / Chief Executive Group : website. URL: https://chiefexecutive.net/ideo-ceo-tim-brown-t-shaped-stars-the-backbone-of-ideoaes-collaborative-culture__trashed (access date: 12.04.2024).