

КАДРОВЫЕ СТРАТЕГИИ ВУЗОВ

Круглова С. В.

ООО «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование», Москва, Россия

Адаптироваться, чтобы выжить

Термин «Война за таланты» был введен консультантами McKinsey в 1997 году. В 2014 году Джош Берзин, известный американский эксперт по HR тематике, выступил с программным заявлением: «Война за таланты окончена. Таланты победили!». Каждый год наша компания проводит опрос руководителей крупнейших компаний в России и мире, чтобы узнать, что волнует лидеров современности. И каждый год мы получаем один и тот же ответ — главным бизнес-риском является нехватка талантов. Даже сейчас, в условиях политической и экономической нестабильности, по данным последнего 18-го Ежегодного опроса CEO, так считают 78 % руководителей в России и 73 % в мире [1]. CEO намерены расширять источники поиска талантов и «выращивать» кадры практически со школьной скамьи.

Что понимается под талантами в современном бизнес-контексте? Согласно «инклюзивной» концепции управления талантами, талантами являются все сотрудники, которые приносят ценность компании. Согласно «эсклюзивной» концепции управления талантами, талантами являются сотрудники с высокой эффективностью и высоким потенциалом.

Потенциал — это набор устойчивых характеристик сотрудника, напрямую не связанных с профессиональным опытом и дости-

жениями, которые прогнозируют способность человека к решению принципиально новых задач в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Существуют разные точки зрения на характеристики потенциала, но практически все HR-профессионалы едины в том, что самым важным критерием является высокая обучаемость — постоянная готовность получать новый опыт и знания, гибкость и восприимчивость, умение работать в условиях неопределенности и позитивное отношение к переменам и вызовам.

Современный мир характеризуется акронимом VUCA — волатильность (volatility), неопределенность (uncertainty), сложность (complexity) и неясность (ambiguity). Скорость изменений, удвоение массивов информации, ее мгновенное распространение и устаревание, прорывы в технологиях приводят к тому, что одни профессии исчезают, а другие появляются — 50 % рабочих мест в Америке может исчезнуть к 2020 году [2].

Глобализация стирает границы между странами — количество сотрудников, командируемых в различные страны мира, к 2020 году может возрасти на 50 %. Появление новых продуктов делает избыточными и границы между отраслями экономики — 54 % CEO планируют выход на новые сферы деятельности, 56 % ожидают конкуренцию

из других отраслей, 51 % предполагают альянсы с другими компаниями [1]. Кто помнит, что история Nokia начиналась с бумажной фабрики? Те времена, когда профессия и работа выбирались один раз на всю жизнь, прошли. И дело тут вовсе не в отсутствии лояльности и мотивации. Это требование времени. Преуспевает тот, кто умеет быстрее переучиваться и адаптироваться.

Мы живем в парадоксальном мире, где, с одной стороны, насчитывается более 200 миллионов безработных, а с другой стороны, CEO озабочены нехваткой талантов. В 2014 году компания PwC провела исследование под названием «Адаптироваться, чтобы выжить», в ходе которого были соединены данные сети LinkedIn, насчитывающей 277 миллионов пользователей, и метрики базы данных PwC Saratoga, одного из крупнейших в мире ресурсов по исследованию HR эффективности, чтобы понять, какие страны наиболее успешно находят баланс между требованиями работодателей и навыками сотрудников [3]. В рамках исследования было проанализировано 11 стран. Учитывались многие факторы, в том числе среднее количество смен профессионалами отраслей промышленности, среднее число различных должностей в карьере сотрудника, среднее число внутренних продвижений в компаниях, среднее число работода-

Круглова С. В., директор, руководитель функции управления талантами, сертифицированный тренер CIPD, ООО «ПрайсвотерхаусКуперс Консультирование», 125-47 Москва, Россия, Бутырский Вал, 106, +7 (495) 967 6248, +7 (905) 543 0744, svetlana.kruglova@ru.pwc.com.

лей и среднее число открытых вакансий по отношению к численности населения. Исследование показало сильную корреляцию между степенью адаптации и производительностью. Какие же страны имеют самый высокий индекс адаптивности талантов? Первая пятерка включает в себя Нидерланды, Великобританию, Канаду, Сингапур и США. Согласно исследованию, если бы работодатели, сотрудники и кандидаты, государства и образовательные системы проявляли бы большую адаптивность, то мировая экономика получала бы 130 миллиардов долларов ежегодно за счет повышения производительности труда и еще дополнительно 20 миллиардов за счет снижения расходов на подбор неподходящих сотрудников. Таким образом, нежелание адаптироваться дорого обходится экономике, и поэтому тема управления талантами в конечном итоге приобретает общегосударственное значение.

Для повышения индекса адаптивности талантов работодатели должны шире смотреть на базу соискателей, привлекать сотрудников из других отраслей экономики, использовать HR аналитику и самые современные онлайн подходы к поиску кандидатов, находить баланс между краткосрочными и долгосрочными приоритетами. Сами кандидаты должны проявлять готовность переезжать в новые регионы, переключаться на новые области и инвестировать в свое обучение на постоянной основе. Государство должно поощрять мобильность, профориентацию и найм профессионалов всех возрастов. А учебные заведения должны вступать в диалог с бизнесом и развивать у студентов — и преподавателей! — такие компетенции, как гибкость, открытость новому, широту мышления, обучаемость, что в конечном итоге составляет основу определения таланта в современной бизнес-интерпретации.

В бизнесе для развития талантов применяется подход 70 % (опыт) — 20 % (наблюдение) — 10 % (обучение). Для получения опыта сотрудники с высоким по-

тенциалом работают над самыми сложными и крупными задачами, привлекаются к решению внутренних стратегических проектов, в приоритетном порядке рассматриваются на стажировки в другие города и страны и обучают других. Во многих компаниях обязательным условием для развития талантов выступают ротации, горизонтальные перемещения внутри компании. В качестве наблюдения и взаимодействия с ролевыми моделями талантам предлагается коучинг и менторинг, предоставление обратной связи по методу 360 градусов, консультирование по типам личности (например, MBTI), а также активное персональное взаимодействие с руководителями высшего звена. Что касается обучения, таланты участвуют в лидерских программах, конференциях и занимаются самообразованием. Современным трендом является смешанное обучение (blended learning) — комбинация различных форматов обучения: очного обучения «в классе», онлайн обучения, фасилитации, творческих заданий, геймификации и так далее.

Как развивать потенциал у студентов? Не отрицая важности посещения лекций и семинаров и контроля знаний, хочется подумать, какие еще способы развития можно и нужно предлагать талантливым студентам? Как научить их учиться, искать информацию, быстро адаптироваться под современные реалии? Предлагаю ответить на несколько вопросов и дать свою оценку развитию талантов в университетах.

1. Участвуют ли студенты в решении стратегических проблем вуза совместно с преподавателями?
2. Вовлекаются ли в проектную работу в командах, участвуют ли в конкурсах и выполняют ли творческие задания?
3. Является ли обязательным элементом процесса обучения самостоятельный поиск и анализ информации, в том числе из международных источников?
4. Поощряются ли формирование и защита собственной точ-

ки зрения на различные вопросы, в том числе альтернативной классическим концепциям?

5. Принимают ли студенты участие в конференциях и дебатах по широкому кругу тем, выходящих за рамки их специализации?
6. Предоставляется ли студентам возможность участвовать в программах обмена с другими университетами в России и за рубежом?
7. Включен ли элемент игры в процесс обучения?
8. Есть ли у студентов возможность регулярно встречаться с работодателями из различных секторов экономики в целях профориентации и расширения кругозора?
9. Есть ли у студентов возможность проходить стажировки у будущих работодателей для получения полноценного практического опыта?
10. Достаточно ли они общаются напрямую с преподавателями и получают ли развернутую обратную связь, помимо оценок и обсуждения курсовых работ?

Некоторые считают, что таланты независимы, сами знают чего хотят и требуют совершенно иного подхода, чем обычные люди. Это не так — как большинство людей, таланты нуждаются во внимании, признании, уважении, честной обратной связи и постоянной поддержке. Закончить мне хочется своей любимой цитатой Аристотеля: «Все, кто размышлял об искусстве управления людьми, убеждены, что судьбы империй зависят от воспитания молодежи».

Список литературы

1. 18-й Ежегодный опрос руководителей крупнейших компаний мира: Россия, 2015, исследование PwC (2015). — www.pwc.ru/ceosurvey/18.
2. The future of Employment: how Susceptible are jobs to computerization? C. Fray, M. Osborne (2013).
3. Adapt to survive: how better alignment between talent and opportunity can drive economic growth, a global study by PwC (2014). — www.pwc.com/hr-consulting.

