

Трудности в управлении талантами 1/49/23



PwC руководитель отдела кадров
Signe Jansone-Lapiņa

52 % руководителей предприятий признали нехватку работников и навыков критическим фактором, влияющим на результаты деятельности предприятия. Объективно предприятия сталкиваются с недостатком соответствующих рабочих ресурсов и необходимых навыков, что еще больше усиливается под влиянием стремительного технологического развития. Ухудшает их положение падение вовлеченности и лояльности работников, а также высокая готовность сменить место работы, если не будет обеспечиваться какой-либо из важных факторов, включая значимость работы и возможности профессионального роста. Вместе с тем приоритетом можно считать не только привлечение новых талантов, но и личностный рост имеющихся работников.

Нехватка навыков

Хотя 72 % бизнес-лидеров признают инвестиции в совершенствование навыков работников своим приоритетом, всего 36 % работников считают, что их труд в ближайшие пять лет существенно изменится. Исследования PwC показали, что руководители предприятий хорошо осознают риск и готовы вкладывать средства, однако работникам недостает понимания того, как именно изменятся навыки, необходимые для их работы, и вместе с тем – понимания необходимости развивать новые навыки, чтобы сохранить свою полезность и конкурентоспособность на рынке труда. Возникает вопрос: существует ли четкое определение на уровне организации как имеющихся, так и необходимых в будущем навыков в качестве направления дальнейших инвестиций и совершенствования работников?

Внутренняя среда

Результаты исследований PwC свидетельствуют о том, что сравнительному большинству организаций не удалось обеспечить рабочее окружение, дружественное инновациям и переменам. В ходе опроса высшего руководства (CEO) 56 % респондентов ответили, что в их организации поощряются дискуссии и выражение иного мнения, а 46 % заявили, что допускают вероятность ошибок в процессе работы. Однако видение работников не столь радует – так считают всего 33 и 35 % опрошенных соответственно, что наводит на мысль о том, что большинство организаций именно с точки зрения внутренней культуры не готовы к переменам, инновациям и организации среды, побуждающей действовать не так, как раньше.

Удельный вес опрошенных, которые ответили «часто» и «обычно» на следующие утверждения:

Лидеры поощряют иные мнения и дебаты.



Лидеры допускают неудачи небольшого масштаба.



NB. Чтобы сравнить результаты с [26-м ежегодным опросом PwC среди руководителей предприятий мира](#), были исключены респонденты, занимающие должности в государственном управлении и сфере общественных услуг (n = 45,127).

Планы развития

Противоречия и парадоксы – неотъемлемая часть рабочей обстановки, и управление талантами, а также индивидуальные планы развития не являются исключением. Руководители стремятся стандартизировать процессы, создавая четкую, понятную и прозрачную структуру, а работники ожидают особого подхода и индивидуального отношения. Предполагается, что работник будет определять свой профессиональный рост, но он не может быть оторван от целей и потребностей организации. Важно вовлечение руководителей и видение навыков, которые в первую очередь необходимы для достижения целей команды и организации, а во вторую являются приоритетами дальнейшего роста самого работника с учетом его сильных сторон и областей, требующих улучшения. Точно так же планирование индивидуальных целей было бы недальновидным без прямого участия руководителя, поскольку самооценка работника является одной из самых необъективных оценок. Из различных исследований, проведенных на рынке, следует, что организациям нужно продолжать развивать умение руководителей выступать в качестве коучей, повышая вероятность улучшения организации процессов управления талантами, и укреплять вовлеченность, мотивацию и развитие работников, а также обеспечивать дальнейшее развитие организации.

Резюмируем:

- На уровне организации нужно уметь определять навыки, которые уже существуют в организации, а также будут необходимы в дальнейшем, подкрепляя их возможностями для соответствующего улучшения и развития этих навыков.
- Необходимо оценить внутреннюю культуру организации, выяснив, обеспечены ли основы, позволяющие организации меняться и развивать новые навыки – проявление инициативы, необходимую поддержку развития навыков и др. Важно, чтобы руководство и работники предприятия смотрели в одном направлении и на всех уровнях было четко определено, «для чего нам это нужно».
- Совершенствование навыков – двусторонний процесс: нельзя взять, если не дают, и нельзя дать, если не принимают. Поэтому важно, чтобы участвовали обе стороны.