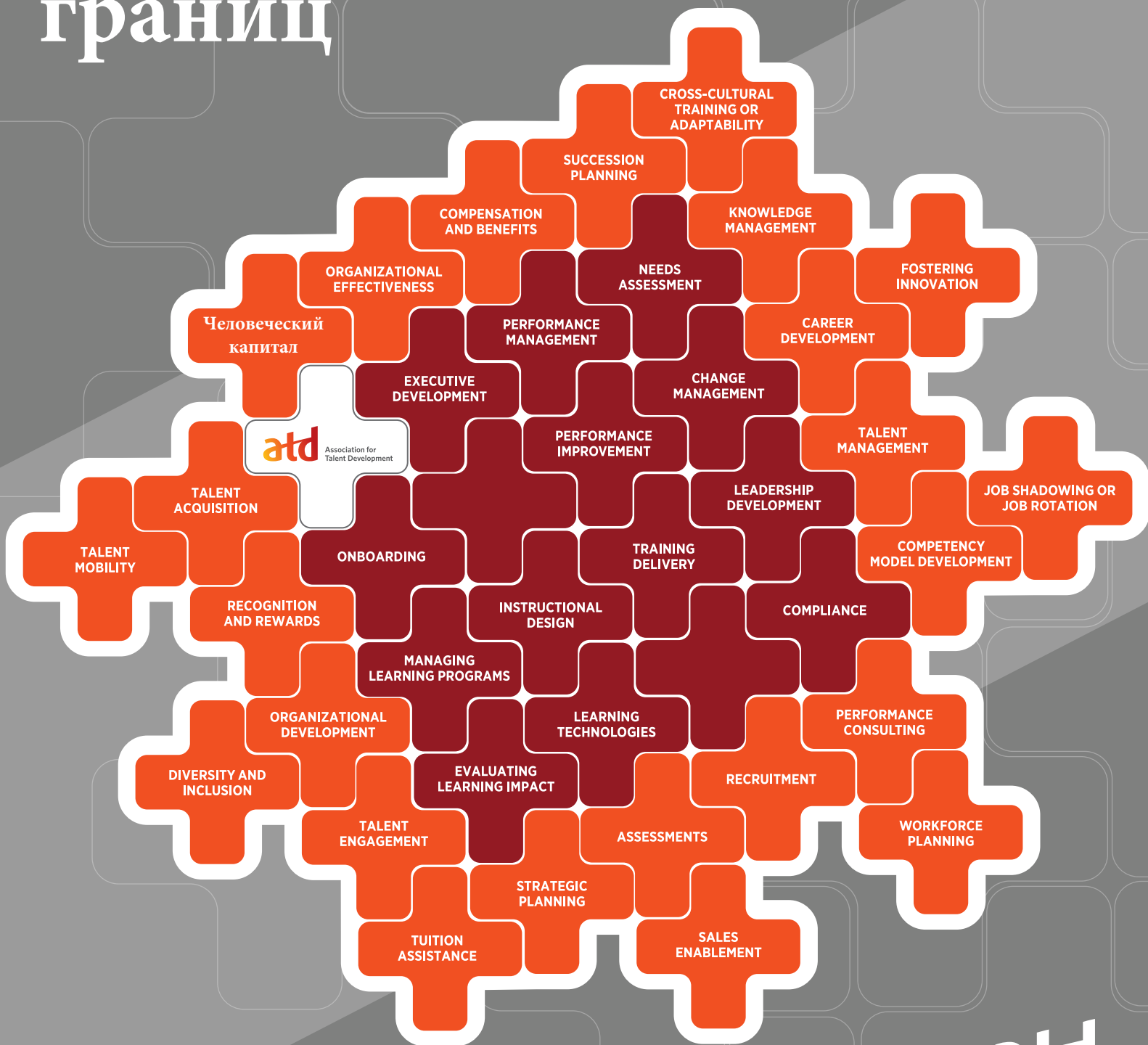


Построение структуры развития талантов без границ



ВВЕДЕНИЕ

Мы должны по-иному думать о том, как мы тренируем людей. Речь идет не о фокусировке на правильном ответе; Речь идет о дивергентном мышлении, решении проблем, о том, как мы учим людей делать это и как мы создаем организации, которые способствуют этому.

—Джули Клоу, старший вице-президент по глобальному развитию людей, Chanel

Специалисты по развитию талантов создают знания, навыки и способности других и помогают им развиваться и достигать своего потенциала, что позволяет преуспевать компаниям, в которых они работают. В сегодняшней экономике знаний организациям нужны функции развития талантов, которые могут поддерживать уникальные требования к компетенциям своего бизнеса. Чтобы лучше понять, как организации структурируют и согласовывают развитие талантов, ATD и R & A объединились для определения областей, которые наиболее часто используются для создания структуры развития талантов, для удовлетворения текущих и будущих потребностей в компетенциях в мире, в котором талант стал двигателем бизнеса.

Методология

С помощью Rothwell & Associates ATD собрал количественные и качественные данные от более чем 1500 специалистов по развитию талантов. Методы сбора данных включали в себя два онлайн-опроса, глубинные интервью и обсуждения с участниками форума ATD и с участниками международной конференции и выставки ATD 2015. Исследователи из Rothwell & Associates провели опрос среди 31 эксперта в той или иной индустрии из Азии, Европы, Латинской Америки, Ближнего Востока и Соединенных Штатов. Данные, собранные в ходе этих интервью, привели к созданию первого опроса, на который было получено более 1 000 ответов, которые дают представление о том, какие проблемы наиболее важны для руководителей организаций, сотрудников и людей, работающих в направлении развития талантов.

Чтобы определить основные функции развития талантов в широком спектре организаций, в исследовании были собраны ответы от 307 менеджеров, директоров и руководителей, работающих в этой области. Респонденты оценили 39 функций, которые были основаны на исследовании компетенций от ATD и обсуждении в рамках форума ATD, о ключевых ролях тех или иных компетенций для каждой из структур развития талантов компаний-участников.

Все вместе, данные в этом исследовании, дают понимание профессионалам отрасли и старшим менеджерам, которые строят структуры развития талантов для своих организаций, о тенденциях и возможностях в данном направлении.

Ключевые результаты

- ▶ 15 функций, которые большинство профессионалов определили, как первичные для структуры развития талантов, - это управление изменениями, коучинг, соблюдение регламентов, вовлечение работников, оценка влияния обучения, исполнительная разработка, дизайн учебных программ, развитие лидерства, технологии обучения, управление программами обучения, оценка потребностей, постоянная адаптация, повышение производительности, управление производительностью и непосредственное обучение.

- ▶ Создание успешной структуры развития талантов влияет на многое:
 - Для организации - обеспечивает прочный канал развития талантов, который включает в себя эффективную последовательность, размещение и сохранение ключевых талантов;

 - Для сотрудника - создает уполномоченных и вовлеченных сотрудников;

 - Для отдела развития талантов - поддерживает стратегии создания знаний, навыков и способностей рабочей силы.

- ▶ Главные тенденции, которые, как ожидается, повлияют на развитие талантов в период с 2015 по 2020 год, включают в себя :
 - Инновационную рабочую сила;
 - Гибкие организации, способные адаптироваться к быстро меняющемуся миру;
 - Изменения в навыках, необходимых для успеха на рабочем месте завтрашнего дня;
 - Сотрудников, требующих большего от своих работодателей;
 - Увеличение стратегических ролей, которые занимают лица, ответственные за развитие талантов.

Функции развития талантов

В организациях цель развития талантов - улучшить работу рабочей силы и вдохновить их. Эффективно развивающиеся таланты создают рабочую силу, производительность которой выше, чем когда-либо прежде..

—Walter McFarland, основатель, Windmill Human Performance

Создание структуры развития талантов

Независимо от того, действуют ли организации на местном или глобальном уровне, у них есть общая цель - создание структуры развития талантов, которая поддерживает их уникальные потребности в компетентности.

Многие лидеры в развитии талантов отмечали, что описание развития талантов является сложным. На сессии ATD 2015 посвященной тому, как организации строят свои функции развития талантов, один из участников сказал: «Мне нужно определить, что такое развитие талантов в моей организации. Это не так ясно, как я думал.»

Определение основных функций развития талантов

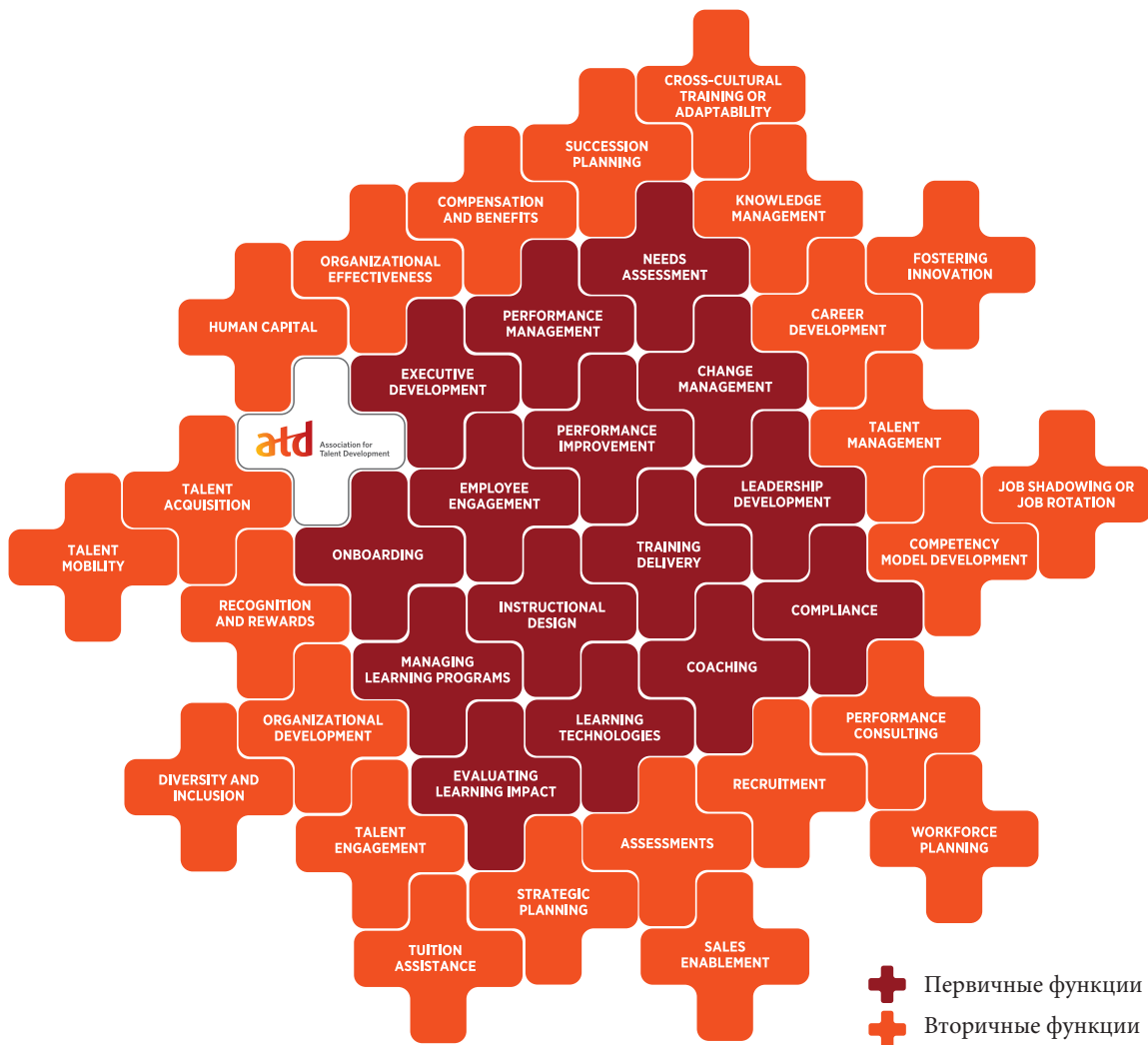
Чтобы определить основные функции развития талантов в широком спектре организаций, в рамках исследования респондентов просили оценить роль каждой из 39 функций, которые были основаны на исследовании компетентности ATD, с учетом вклада форума ATD, в их структуре развития талантов. Используя эти данные, ATD создала график, изображающий взаимосвязь 39 функций в общей структуре компании (График 1).

Согласно этим данным, функции распределяются по двум категориям, исходя из того, насколько они важны для структуры развития талантов. 15 красных функций в центре изображения отражают те, которые, по мнению большинства респондентов, являются первичными для структуры развития талантов. Это управление изменениями, коучинг, соблюдение регламентов, вовлечение работников, оценка влияния обучения, административное развитие, учебный дизайн, развитие лидерства, технологии обучения,

управление учебными программами, оценка потребностей, постоянная адаптация, повышение производительности, управление производительностью и непосредственное обучение. Хотя оставшиеся 24 функции являются вторичными, из-за текучести процесса развития талантов, они могут быть первичными для некоторых организаций, основываясь на их направлении деятельности или уникальных потребностях.

Концепция развития талантов ATD выступает в роли инструкции, которая позволяет организациям перестраивать, удалять и добавлять функции в соответствии с их потребностями. Например, организация, у которой нет потребности в проведении тренингов по соблюдению определенных правил и нормативов, не имеет данной функции в своей структуре. Некоторым компаниям может понадобиться добавление функций, которые не входят в число основных 39 и уникальны для их организации или отрасли.

ГРАФИК 1: СТРУКТУРА ФУНКЦИЙ РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ



©2015 ATD.

Контекст для развития талантов

Если мы собираемся создать гибкую рабочую силу, хорошей новостью для профессионалов в области развития талантов является то, что эта задача делает нашу работу более важной.

—Исполнительный директор глобального управления рисками и страхованием одного из провайдеров.

Развитие талантов развивается синхронно с такими факторами, как изменения в мировой экономике, влияние технологий на обучение и коммуникацию и все более быстрые темпы изменений во всем мире. Таким образом, оно варьируется от одного рабочего места к другому, от одной отрасли к другой и от одной культуры до следующей. Чтобы понять критические практики, которые составляют профессию по мере ее развития, важно проанализировать проблемы и тенденции, которые влияют на нее. Понимание контекста развития современного таланта может помочь специалистам подготовить сотрудников со знаниями, навыками и способностями, которые им понадобятся для решения конкретных задач.

Данные опроса показывают, что многие структуры развития талантов сталкиваются с аналогичными проблемами, включая согласование целей обучения и бизнеса, измерение влияния обучения и устранение нехватки навыков и пробелов в талантах. Сегодня эти три проблемы стоят перед 90% респондентов (График 2).

Дополнительные проблемы включают в себя необходимость быть инновационными, управлять изменениями и идти в ногу с технологиями обучения. Это были также проблемы, которые руководители упомянули в личных интервью. Исполнительный директор глобального управления рисками и страхованием одного из провайдеров сказал о подготовке к будущему: «Я думаю, что речь идет о том, как мы ограничиваем развитие и разработку. Если мы собираемся создать гибкую рабочую силу, хорошей новостью для профессионалов в области развития талантов является то, что эта задача делает нашу работу более важной. И всегда если есть изменения, кто-то должен будет пройти через процесс этих изменений, и изучение чего-то нового почти всегда является частью этого».

ГРАФИК 2:**ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ, С КОТОРЫМИ СТРАЛКИВАЮТСЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Укажите, в какой степени вы считаете, что следующая проблема является важной для развития организационных талантов сегодня.



Проблемы, стоящие перед глобальными организациями

Организации, работающие в более чем одном географическом регионе, могут столкнуться с проблемами, обусловленными такими факторами, как часовые пояса, правовые вопросы и разрозненные рабочие культуры.

Интервью, проведенные для этого исследования, показывают, насколько широко варьируются критические компетенции успеха от культуры к культуре. Сравните, например, лидерские компетенции в индивидуалистической культуре с коллективистской культурой. Отношение к власти, роли женщин, мнения о клиентах и темпы работы - это лишь некоторые из факторов, которые усложняют картину для глобальных организаций. Языковые различия, когда-то считавшиеся серьезной проблемой в глобальных организациях, теперь кажутся вполне простыми по сравнению с культурными и социальными факторами, регулирующими работу.

ATD и R & A включили дополнительный вопрос для специалистов, работающих в глобальных или мультикультурных организациях. Самые сильные проблемы на организационном уровне, как отмечают 79 процентов респондентов, строят корпоративную стратегию, которая достаточно адаптивна для безграничного, расфокусированного мира, а также занимаются развитием культурной осведомленности, ликвидируют культурную предвзятость и поощряют глобальное мышление (График 3).

ГРАФИК 3:

ПРОБЛЕМЫ, СВЯЗАННЫЕ С ГЛОБАЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Укажите, в какой степени вы считаете, что следующая проблема является важной для развития организационных талантов сегодня.



Тенденции, влияющие на развитие талантов

Поскольку организации продолжают развиваться и перестраивать свои структуры развития талантов, тенденции в бизнесе и рабочей силе являются факторами, помогающими формировать эти структуры. Специалисты по развитию талантов отслеживают тенденции для оценки актуальности своих действий и того влияния, которое они окажут на свои организации. Они ожидают увидеть, что многие сегодняшние тенденции продолжатся и в будущем

Хотя, конечно, использовался не исчерпывающий список всех тенденций, затрагивающих организации или структуры развития талантов, респондентов спрашивали, насколько вероятно, что, по их мнению, 15 конкретных тенденций повлияют на развитие талантов в период с 2015 года по 2020-й (График 4). Главными тенденциями были:

- ▶ Инновационная рабочая сила
- ▶ Гибкие организации, способные адаптироваться к быстро меняющемуся миру
- ▶ Изменения в навыках, необходимых для успеха на рабочем месте завтрашнего дня
- ▶ Сотрудники, требующие большего от своих работодателей
- ▶ Увеличение стратегических ролей, которые занимают лица, ответственные за развитие талантов.

ГРАФИК 4:

ТРЕНДЫ, КОТОРЫЕ СКОРЕЕ ВСЕГО ОКАЖУТ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ ТАЛАНТОВ

Насколько Вы согласны или не согласны, что следующие тренды окажут влияние на глобальное развитие талантов в ближайшие 5 лет?



Отраслевая статистика

Я думаю, что лучшие лидеры будут играть на сильных сторонах. Они будут смотреть на те сильные стороны, которые каждое поколение привносит в рабочую силу компании, и те сильные стороны, которые есть у поколений, которые уходят на пенсию, и попробуют правильно их разыграть, в отличие от тех, кто пытается вставить круглую фигуру в квадратное отверстие.

—Вице-президент общественной добровольной организации здравоохранения.

На вопрос о том, как эти отраслевые тенденции могут повлиять на организации и их структуры развития талантов, 31 эксперт в той или иной индустрии из глобальных организаций в Азии, Европе, Латинской Америке, на Ближнем Востоке и в Соединенных Штатах, опрошенных в рамках исследования, предоставили некоторые ценные идеи. В следующем разделе описываются их лучшие ответы.

Инсайт № 1: Технология на подъеме

Организации используют технологии в течение нескольких десятилетий как действенный и эффективный способ довести обучение до рабочей силы, особенно когда отдельные люди или команды находятся в разных местах в нескольких часовых поясах. Все чаще компании доставляют контент учащимся на мобильные устройства, через игры или на платформы, которые помогают учащимся потреблять обучающий контент привлекательным и запоминающимся способом. Смешивание методов предоставления обучения продолжает оставаться ключевым фокусом для многих подразделений развития талантов.

Инсайт № 2: Создание мощной лестницы талантов

Нехватка навыков у существующей рабочей силы в сочетании с ожидаемым выходом на пенсию лидеров и менеджеров продолжает оказывать влияние на лестницу талантов компаний. Эти реалии усугубляются демографическими изменениями, с выходом на работу всё большего числа миллениалов и необходимостью для глобальных организаций управлять разбросанными по всему миру талантами. причем все большее число тысячелетних людей входит в рабочую силу и глобальные организации, управляющие разбросанными талантами во всем мире. Организации должны продолжать строить прочный бренд работодателя, чтобы привлечь сильных и квалифицированных сотрудников.

Инсайт № 3: Специалисты по развитию талантов в качестве стратегических бизнес-партнеров

Как показано на Графике 1, специалисты по развитию талантов отвечают за набор необходимых навыков и функций. От учебного проектирования до обучения, управления изменениями, коучинга, технологий обучения и 34 дополнительных функций, люди, которые возглавляют и управляют развитием талантов, все больше становятся доверенными лицами и воспринимаются как стратегические деловые партнеры, которые помогают повысить производительность и добиться эффекта для организаций, в которых они работают.

Инсайт № 4: Создание глобальной рабочей силы, способной решать проблемы и создавать инновации

По мере того, как организации продолжают расти и расширяют свой глобальный охват, руководители высшего звена требуют, чтобы их сотрудники были хорошо осведомлены и квалифицированы, а также понимали, как решать проблемы с помощью творческих решений. Данная тенденция продолжает оставаться ключевой идеей в сознании исполнительных директоров: в исследовании IBM за 2012 год «Руководство через связи» более половины опрошенных руководителей и топ менеджмента в частном и государственном секторах рассматривали человеческий капитал, взаимоотношения с клиентами и инновации как ключевые источники устойчивой экономической стоимости.

Инсайт № 5: Развитие партнерских отношений, которые приводят к ценности

Одним из трех императивов, которые руководители и топ менеджмент отметили как важные для создания большей экономической ценности и возможности превзойти своих конкурентов, было понятие «усиление инноваций в партнерстве». В «Руководстве через связи» IBM отметила: «Столкнувшись с растущей сложностью и конкуренцией, организациям почти невозможно добиться успеха, работая самостоятельно. Фактически, только 4% руководителей планируют сделать всё сами; две трети опрошенных генеральных директоров намерены активно сотрудничать. Но большинство генеральных директоров хотят, чтобы взаимоотношения делали больше, нежели просто улучшали операционную деятельность. Они ищут способы предвидеть или создавать прорывные инновации. Им нужны партнерские отношения, которые обеспечивают дифференцирующую стратегию, предоставляя им преимущество, необходимое для получения доходов от новых источников, даже разрушая целые отрасли».

Построение успешной системы развития в глобальной компании

Цель развития талантов - помочь людям повысить производительность и эффективность в их нынешних ролях, а также помочь им подготовиться и перейти к будущим ролям.

—Стив Кинг, вице-президент, подразделение эффективность лидерства и талантов, страховая компания Allstate

Структура развития талантов каждой организации будет иметь свои собственные цели, поддерживаемые конкретными компонентами. Один размер никогда не будет соответствовать всем. Но исследование выявило полезные компоненты развития талантов специально для глобальных организаций, работающих в более чем одной стране, регионе или отрасли и, следовательно, имеющих некоторые уникальные потребности.

Более половины респондентов решительно согласились с тем, что важным элементом программы развития здорового таланта для глобальной организации является эскалатор талантов с последовательностью, размещением и сохранением ключевых талантов (График 5). Респонденты также согласились с тем, что согласование стратегических планов с планированием работы и планированием рабочей силы и выявление сильных сторон талантов и областей для улучшения являются важными элементами программ развития талантов.

В интересах сотрудников, по мнению респондентов, программы развития талантов должны поддерживать расширение возможностей сотрудников и объективные показатели эффективности (рисунок 6). Более половины респондентов твердо согласны с тем, что создание уполномоченных и вовлеченных сотрудников и разъяснение компетенций и поведения, необходимых для успеха, являются компонентами программ развития талантов, которые приносят пользу работникам.

ГРАФИК 5:

ЖЕЛАЕМЫЕ КОМПОНЕНТЫ РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ ДЛЯ ГЛОБАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Каковы желательные компоненты глобальной программы развития талантов или усилий для удовлетворения организационных потребностей?



Две главные проблемы на уровне сотрудников - это проблемы стиля общения и понимание культурных норм. Как сказал исполнительный директор Flame Center в Сингапуре: «Нам нужно развивать лидеров, которые в глобальном масштабе способны чувствовать ситуацию, а на местном уровне способны быстро адаптироваться, чтобы выжить и процветать».

ГРАФИК 6:

СТРУКТУРА РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ, КОТОРАЯ ДАЁТ ПРЕИМУЩЕСТВА СОТРУДНИКАМ

Каковы желательные компоненты глобальной программы развития талантов или усилий для удовлетворения потребностей сотрудника?



Ниже представлены девять особенностей структуры развития талантов, респонденты опроса оценили степень, в которой эти функции будут наиболее полезны для развития талантов (График 7). В тройку лидеров вошли: цели, методы проведения обучения и измеримые результаты. Оценка результатов и влияние усилий по развитию талантов занимает первое место среди функций, необходимых для успешной работы структуры развития талантов. Создание программ неформального и формального обучения были вторым и третьим наиболее желательными компонентами, соответственно, что отражает растущее значение неформальных методов обучения.

ГРАФИК 7:

Каковы желаемые компоненты глобальной программы развития талантов ?



Множество факторов успеха, которые, как полагают, приносят пользу организациям, сотрудникам и подразделениям развития талантов, поддерживают вывод о том, что "общая" стратегия развития талантов не может подходить для всех компаний и отвечать всем потребностям.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Система развития талантов ATD, включающая 39 функций, поддерживающие исследования и мнения экспертов, описанная в данной работе, призвана помочь руководителям по развитию талантов в создании структур, которые наилучшим образом будут поддерживать потребности и стратегии их организаций.

Ниже приведены рекомендуемые действия, основанные на данных и мнениях экспертов:

- ▶ Просмотрите и поймите деловые и трудовые проблемы, стоящие перед вашей организацией, индустрией или географическим сектором.
- ▶ Определите, какие тенденции развития таланта могут повлиять на ваши операции в течение следующих пяти лет.
- ▶ Четко сформулируйте, как успешная структура развития талантов может принести пользу организации, сотрудникам и отделу развития талантов. Какие результаты были бы лучшими для каждой группы?
- ▶ Используя рамки развития талантов ATD в качестве руководства, создайте структуру развития талантов вашей организации, определив, какие функции являются основой вашей структуры развития талантов, а какие менее критичны.

Организации, которые сталкиваются с быстрыми изменениями и необходимостью гибких сотрудников, которые имеют право внедрять инновации, создают новые или улучшенные структуры развития талантов. Это исследование ATD и R & A показывает широкий спектр подходов к данной задаче во всем мире.

Многие лидеры развития талантов говорят о путешествии, чтобы построить структуру развития талантов, соответствующую уникальным стратегиям и компетенциям компании. Представленные здесь данные могут служить дорожными указателями на пути к следующей итерации Эпохи Знания, которую так подробно описал Питер Друкер.