УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

Реферат на тему:

“**LEADERSHIP GAP - ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ЛИДЕРОВ БУДУЩЕГО**”

Содержание

Введение

Этап 1. Определение компетенций, критически важных для успеха руководителя в будущем

Этап 2. Оценка текущего состояния развития компетенций

Этап 3. Определение набора компетенций с максимальным дефицитом

Этап 4. Устранение дефицита компетенций для успешности в будущем

## Введение

От своих клиентов мы часто слышим, что таланты, которыми они обладают, не способны обеспечить их процветание в будущем. Инвестируя все больше и больше средств в привлечение, отбор и развитие талантов, организации по-прежнему не уверены, что именно таким образом должен формироваться человеческий потенциал для будущего развития и роста компании.

Многие хотят получить ответы на вопросы, связанные с определением наиважнейших компетенций и навыков для обеспечения успеха руководителя в будущем; с тем, как проанализировать, что из этого уже есть в наличии у сотрудников компании; как разработать качественные программы по развитию значимых для будущего успеха компетенций.

Разработка нового инструмента компании Center for Creative Leadership (CCL) - Leadership GAP ("Пробелы лидерства") - позволила получить на них исчерпывающие ответы.

Основой для его разработки стали, с одной стороны, сорокалетняя история изучения и развития лидерства во всем мире (специализация CCL), а с другой стороны - глобальное исследование лидерства, проводившееся в 15 странах мира в период с 2006-2008 гг. В этом исследовании приняли участие более 2200 руководителей разного уровня (средний уровень управления - 52%, высший менеджмент - 30%, руководители бизнеса - 18% от общего числа респондентов).

Метод Leadership GAP Indicator позволяет любой компании оценить состояние лидерского потенциала на текущем этапе, определить основные зоны его развития, на которые следует направить системные усилия HR-служб и T&D, а также предлагает пошаговые рекомендации, которые следует предпринимать для развития выбранных компетенций. Работа по созданию метода проводилась в четыре основных этапа:

1) определение критически важных для успеха в будущем компетенций;

2) оценка текущего состояния (дефицита компетенций);

3) определение Leadership GAPs - набора компетенций с максимальным дефицитом;

4) Bridging the GAP - устранение дефицита компетенций для успешности в будущем.

## Этап 1. Определение компетенций, критически важных для успеха руководителя в будущем

На первом этапе исследования на основе одного из самых распространенных инструментов оценки лидерских компетенций Benchmarks, а также исследований и нескольких фокус-групп с ведущими топ-менеджерами из списка Fortune 500 были определены 20 поведенческих компетенций и навыков, критически важных для успеха руководителей в бизнесе.

1. Баланс работы и личной жизни - умение распределять приоритеты между работой и личной жизнью без ущерба для обеих сфер.

2. Способность к быстрому обучению - умение быстро усваивать знания.

3. Построение и улучшение взаимоотношений - способность налаживать и поддерживать эффективные межличностные отношения.

4. Сочувствие и чуткость - демонстрация неподдельного интереса к другим людям и чуткое отношение к потребностям и проблемам других.

5. Спокойствие и самообладание - умение сохранять спокойствие в трудные моменты.

6. Противостояние проблемным сотрудникам, умение действовать результативно при возникновении сложных ситуаций.

7. Гибкость по отношению к другим культурам - приспособляемость к региональным / этническим особенностям при руководстве командами и отдельными сотрудниками.

8. Решительность - умение действовать незамедлительно.

9. Осуществление всего, что необходимо - настойчивость и сосредоточенность в достижении целей, несмотря на сложности и критику окружающих.

10. Развитие сотрудников - способность развивать сотрудников через коучинг и поощрять профессиональный карьерный рост.

11. Вдохновение и поощрение - способность замечать и поощрять достижение сотрудников.

12. Руководство людьми - способность мотивировать сотрудников на движение к цели.

13. Управление изменениями - использование эффективных стратегий для инициирования и продвижения изменений в компании.

14. Управление собственной карьерой - использование профессиональных отношений (коучинг, менторинг, профессиональные союзы, клубы) для продвижения собственной карьеры.

15. Управление, основанное на участии (participative management) - способность вовлекать других в принятие решений по критически важным инициативам бизнеса.

16. Расположение людей к непринужденному общению - использование личного обаяния и чувства юмора в межличностных отношениях.

17. Обеспеченность ресурсами - умение находить требуемые ресурсы через эффективную работу с топ-менеджерами компании.

18. Уважение к индивидуальным различиям - умение эффективно работать с людьми независимо от их пола, возраста, культуры, статуса, образования и т.д.

19. Самосознание - умение адекватно оценивать свои сильные стороны и ограничения, стремление к совершенствованию.

20. Стратегическое планирование - умение переводить в*и*дение компании в реалистичные бизнес-стратегии и разрабатывать комплекс долгосрочных целей.

Всех руководителей, принявших участие в данном исследовании, попросили проранжировать эти компетенций исходя из их важности для успеха в компании на сегодняшний день и в будущем (в пятилетней перспективе). Анализ ответов показал, что по всем 20 компетенциям их важность для успеха в будущем возрастает независимо от страны, сектора промышленности или уровня респондентов.

Таким образом, успехи HR и T&D по развитию этих компетенций свидетельствуют, что эти службы двигаются в правильном направлении.

Для более глубокого понимания ситуации с развитием компетенций нам бы хотелось конкретизировать критически важные компетенции для успеха руководителей сегодня и через пять лет, выбрав лишь 10 самых важных из 20 оцененных (табл.1).



Руководители, которые обладают данными компетенциями и видят их как свои сильные стороны, являются наиболее подготовленными к будущему и могут рассматриваться как высокопотенциальные сотрудники. Менеджерам, чьи сильные стороны находятся вне списка, представленного в табл.1 предстоит серьезная работа по развитию критически важных для успеха в будущем компетенций.

## Этап 2. Оценка текущего состояния развития компетенций

Для того чтобы оценить степень готовности современных руководителей к сложностям и задачам будущего, целью второго этапа стало понимание сильных сторон и ограничений современных руководителей. Для этого участников исследования попросили оценить развитие компетенций у руководителей своего уровня, которое они демонстрируют в настоящее время, и степень развития, которую они должны демонстрировать, чтобы быть максимально эффективными на своем рабочем месте. Анализ показал, что независимо от страны пребывания или отрасли производства у респондентов по всем представленным 20 компетенциям наблюдается определенный дефицит развития компетенций для успеха.

В табл.2 приведен рейтинг текущего уровня развития компетенций по мнению респондентов и рейтинг компетенций, необходимый для максимальной эффективности и успеха в современных условиях.

Таким образом, из пяти самых важных компетенций для успеха руководителей в будущем оказалось, что только *одна (*обеспеченность ресурсами) попала в десятку лучших по уровню развития сегодня. Другими словами, большинство компетенций, критически важных для успеха руководителей в будущем, не являются достаточно развитыми на сегодняшний день. Это называется "дефицитом компетенций".

Более того, даже если бы ничего не изменилось в будущем, на основании данных табл.2 можно уже сейчас сделать вывод о том, что современный набор сильных сторон руководителей не позволяет им эффективно справляться с задачами и сложностями сегодняшнего дня при управлении командами и бизнесом.



## Этап 3. Определение набора компетенций с максимальным дефицитом

Путем сопоставления компетенций, требуемых для успеха руководителей в будущем, и степени развития компетенций в настоящее время можно выделить четыре основные группы компетенций:

"Чрезмерные инвестиции" (Over-investments) - компетенции, являющиеся развитыми в современных условиях, но не критически важные для успеха в будущем;

"Резервы" (Reserves) - компетенции, не являющиеся развитыми сегодня и не критически важные для успеха в будущем;

"В норме" (On Track) - важные для успеха в будущем и уже развитые;

"Основные больные места" (Key Gaps) - критичные для успеха в будущем, требующие дополнительного развития (см. рисунок).



Даже поверхностный анализ позволяет сделать вывод, что современные руководители не готовы к задачам и сложностям будущего и очень часто фокус в их развитии направлен совершенно в противоположном направлении от вектора движения к успеху в будущем.

## Этап 4. Устранение дефицита компетенций для успешности в будущем

На этом этапе инструмент Leadership GAP предлагает участникам рекомендации по развитию компетенций, а HR-профессионалам - советы по созданию условий для эффективного развития. Проведенное CCL глобальное исследование привело к трем основным выводам.

1. Семь лидерских компетенций являются критическими для успеха руководителей как сегодня, так и в будущем: руководство людьми, стратегическое планирование, вдохновение и поощрение, управление изменениями, обеспеченность ресурсами, способность к быстрому обучению, осуществление необходимого.

2. Лидеры не обладают достаточным уровнем развития требуемых компетенций для эффективности в современных условиях. Только одна из пяти самых требуемых компетенций для успеха сегодня входит в топ-10 по степени развитости - обеспеченность ресурсами.

Остальные девять компетенций еще раз доказывают текущий дефицит лидерского потенциала.

3. Сегодня лидеры не подготовлены для успеха в области руководства бизнесом, тем более они не готовы быть успешными через пять лет. Четыре критически важные для успеха компетенции - руководство людьми, стратегическое планирование, вдохновение и поощрение, управление изменениями - к сожалению, пока являются наименее развитыми у современных лидеров и требуют пристального внимания со стороны HR -специалистов при создании программ развития.

Для того чтобы защитить организацию от увеличения дефицита требуемых в будущем компетенций, HR-профессионалам необходимо использовать системный подход к развитию лидерства в организации. Можно выделить пять основных шагов, которые позволяют уменьшить дефицит между текущим состоянием лидерства в организации и необходимым в будущем.

1. Качественная оценка потребностей: определение способностей, навыков и компетенций, которыми уже обладают лидеры организации; формирование в*и*дения и стратегии организации; оценка требуемых навыков, способностей и компетенций для воплощения стратегии; понимание дефицита требуемых компетенций. Именно здесь пригодится инструмент Leadership GAP Indicator.

2. Формирование стратегии развития лидерства - формирование системного понимания того, какие лидеры с потребуются компании для реализации бизнес-стратегии.

3. Постановка четких целей и стратегий для индивидуального развития лидеров - оценка конкретных менеджеров, их сильных сторон и ограничений по критически важным компетенциям, определенным на первом этапе (с использованием инструментов Benchmarks). Создание индивидуальных планов развития для лидеров организации с использованием коучинга, эффективной обратной связи, развивающих программ, менторства и других форматов развития.

4. Создание дополнительных систем - улучшение рекрутмента, определение и развитие талантов, а также улучшение системы управления эффективностью деятельности (performance management) и сохранения талантов в организации (retention).

5. Оценка эффективности - разработка системных метрик, позволяющих определить то, насколько сокращается дефицит требуемых компетенций и повышается эффективность лидерства в организации.