

## VUCA: новая среда управления талантами и планирования персонала

Многие специалисты в управлении талантами надеялись и продолжают надеяться на то, что хаос – явление кратковременное, но надо привыкать к мысли, что это перманентное состояние, и мы должны учиться управлять им. Модель VUCA прекрасно описывает состояние волатильности и хаотичности бизнеса, экономики, которое мы сейчас наблюдаем.

Автор: Джон Салливан, перевод статьи VUCA: the New Normal for Talent Management and Workforce Planning Эдуарда Бабушкина

Источник: <http://hrm.ru>

### **VUCA: новая среда управления талантами и планирования персонала**

Если вы среди тех многих специалистов и руководителей, которые фрустрированы тем, что не могут предвидеть и управлять изменчивостью, скоростью изменений в управлении талантами, вам стоит потратить немного времени на понимание того, что представляет собой VUCA. Модель VUCA прекрасно описывает состояние волатильности и хаотичности бизнеса, экономики, которое мы сейчас наблюдаем. Даже если вы прячете голову в песок, вы не можете не заметить происходящего. В самом деле, последнее десятилетие было настолько хаотичным, что журнал *Time* назвал на обложке в одном из своих журналов «Декада из Ада».

Многие специалисты в управлении талантами надеялись и продолжают надеяться, что хаос – явление кратковременное, но надо привыкать к мысли, что это перманентное состояние, и мы должны учиться управлять им.

Почти все в современном HR, в т. ч. управление талантами и планирование персонала, создавалось под более предсказуемые условия и времена, поэтому это не работает в хаотичной среде. В среде VUCA гораздо больше изменений, скорость, динамика, размер изменений, влияние на бизнес, поэтому они вполне могут получить метку «разрушительные». Возникает вопрос к современным лидерам: «Как вы эффективно ищите, отбираете, развиваете, удерживаете талантов и лидеров вашей организации в волатильной среде, где изменения происходят сейчас чаще за месяц, чем ранее за год?»

V.U.C.A. (произносится как ву – ка) – акроним, который состоит:

**Volatility** (изменчивость, нестабильность, неустойчивость, волатильность) – ситуация меняется быстро и непредсказуемо (на основе данных изменений нельзя предсказывать будущую ситуацию или планировать действия)

**Uncertainty** (неопределенность) – то «место», где основные разрушительные изменения случаются. И прошлое в данном месте не является предсказателем будущего: определение того, что грядет является крайне затруднительным.

**Complexity** (сложность) – «место», где множество сложных для понимания фактов, причин и факторов складываются в проблемы.

**Ambiguity** (неясность, двусмысленность, неопределенность) - «место», где сложно

ответить на вопросы «кто, что, где, когда, как и почему».

## **Управление талантами запаздывает с ответами на вызовы VUCA**

Концепция работы в условиях хаоса не нова. Tom Peters обсуждает менеджмент хаоса уже несколько лет, и «принятие решений в условиях неопределенности» устоявшееся научное направление. Новое заключается в том, что большинство лидеров экономики, политики, бизнеса осознали, что окружающая среда VUCA – постоянные условия работы сегодняшнего дня.

Руководители бизнеса готовятся к работе в среде VUCA уже несколько лет. Хотя первые работы были сделаны в военной сфере и сфере борьбы с терроризмом, VUCA планирование является вот уже несколько лет частью таких бизнес процессов, как управление поставками и управление рисками. Такие фирмы, как GE, Unilever и McDonald's начали изменять свои модели обучения и развития руководителей так, чтобы соответствовать среде VUCA. Но к сожалению, это не касается рекрутинга, удержания персонала, развития навыков, компенсаций, управления деятельностью, адаптации и т.п. . .

Как результат, пришло время признать, что мы не можем быть стратегичными в управлении талантами, HR или рекрутинге, даже если мы можем быть успешными в VUCA среде.

## **Почему специалисты по управлению талантами и планированию персоналом должны готовиться к VUCA**

В соответствии со сложившейся в 20-м веке моделью управления талантами будущее было относительно предсказуемым. Как следствие, компании нанимали, обучали и развивали руководителей под «предсказуемое» будущее компании. Большинство компаний готовило своих работников только для одного наиболее вероятного сценария будущего (сценарий А), который обычно экстраполировал обычно не более 5-10 % текущей ситуации.

Наиболее продвинутые компании готовятся не только к самому вероятному сценарию будущего, но к еще одному или двум альтернативным сценариям (сценарии А, Б, С). Но к сожалению, в Мире постоянных разрывов и VUCA использование традиционной модели означает, что вы будете подбирать персонал, обучать и развивать его под сценарии бизнеса и управления талантами, которые никогда не наступят. Ваши усилия по планированию и обучению пройдут впустую, если будущее, к которому вы готовились, никогда не наступит!

## **Быстрый пример сложности и непредсказуемости**

К примеру, рекрутинг готовит планы по три различных сценария: отсутствия найма персонала, умеренного найма и крупномасштабного найма персонала. Тем не менее, в среде VUCA, приобретение талантов должно планировать под каждый из указанных сценариев, но помимо того, оно должно учитывать в планировании периоды, когда компания будет расти в отдельных бизнес направлениях и/или регионах, пока отдельный направления надо будет заморозить или даже сократить персонал в отдельных направлениях.

## **Требуется гибкая модель управления талантами (Agile Talent Management Model)**

Модель 21-го века – VUCA модель – требует от управления талантами иметь планы для

работы с огромным числом разрушительных ситуаций, для работы с которыми в рамках традиционной модели у специалистов по управлению талантами просто не хватило бы рук. Некоторые из этих разрушительных ситуаций могут включать сдвиги в поколениях, которые происходят каждые шесть лет, социальные медиа меняют способы наших коммуникаций, работа с талантами постоянно и одновременно создает их избыток и дефицит.

Единственный вывод возможен в данной ситуации для руководителя в сфере управления талантами: мы должны прекратить любое планирование, которое не может это будущее предсказать. Но это было бы большой ошибкой. Вместо этого, в среде VUCA, управлению талантами необходимо развивать гибкую модель (“agile model”), которая готовит к широкому спектру сценариев (сценарии A-Z), но, что более важно, мы должны развивать процессы/системы управления талантами таким образом, чтобы они менялись и были способны к управлению непредсказуемыми ситуациями «день – в – день». Это кажется, на первый взгляд, совершенно невероятным, но армия США доказала, что вы можете сделать людей более гибкими и успешно готовить их для управления непредвиденными ситуациями, о которых никто не мог подумать заранее.

### **Что Управление Талантами должно начать делать, чтобы работать в среде VUCA**

Руководители департаментов по управлению талантами должны готовиться к разрушительным проблемам и возможностям, которые не могут быть предсказаны. Некоторые активные действия, которые вы должны предпринять, чтобы подготовиться к полной сюрпризов окружающей среде VUCA, включают:

- Гибкие, проворные работники (**Agile employees**) – развивайте в качестве первичной цели фокус на подборе, обучении, удержании работников и руководителей, кто гибок, быстр, проворен (agile), кто преуспевает в окружающей среде VUCA, те, кто имеют способность действовать эффективно в непредсказуемых ситуациях
- Гибкие процессы (**Agile processes**) – требование подвижности, гибкости и способности к быстрым изменениям как важный компонент во всех текущих и новых программах и процессах по управлению талантами.
- Само-устаревание процессов (**Self-obsolescence of processes**)– требование ко всем программам по управлению талантами включать компонент, который постоянно проверяет программы на «моральный износ» и устаревание
- Тренинг решения неожиданных проблем (**Training to solve unanticipated problems**) – тренинг должен воспитать способность сотрудников быть готовыми диагностировать и эффективно решать непредвиденные проблемы.
- Фокус на инновациях (**Focus on innovation**) – приоритет управления талантами в поиске инноваторов, людей, склонных к внедрению изменений
- Быстрое обучение (**Rapid learning**) – работайте над увеличением скорости индивидуального и организационного обучения
- Более развитые внутренние ротации (**More internal movement**) – развивайте процесс увеличения скорости внутренних перемещений работников на позиции, где они будут более полезны
- Временная занятость (**Contingent labor**) – используйте временных работников в значительной доле ваших трудовых ресурсов, чтобы быть готовым к подъемам, падениям рынка, потребностям в новых компетенциях, навыках, знаниях
- Быстрый сбор талантов (**Rapid increase in talent**) – развивайте способность быстрого поиска и подбора талантов разнообразными способами, включая «браконьерство» и построение профессиональных сообществ
- Быстрое избавление от талантов (**Rapid release of talent**) – развивайте способность

быстро избавляться от работников с избыточными или ненужными компетенциями, навыками, знаниями

- Гибкие должностные инструкции (**Fluid job descriptions**) – развивайте процесс постоянного изменения должностных инструкций с целью отражения новых стандартов работы и изменений в деятельности. \* job descriptions – больше, чем просто должностная инструкция (прим. Э.Б.)
- Аутсорсинг для гибкости (**Outsourcing for flexibility**) – используйте аутсорсинг для заполнения быстрых потребностей и непредвиденных объемов работ.
- Конкурентные преимущества (**Competitive advantage**) – развивайте процесс создания конкурентных преимуществ своих талантов над другими

### **Что Управление Талантами должно прекратить делать, чтобы работать в среде VUCA**

- Хватит искать долговременные решения в управлении талантами и HR;
- Хватит полагаться на прошлое и тренды как на предсказатели будущего;
- Хватит искать решения для большинства проблем в бенчмаркинге и лучших практиках «best practices»;
- Хватит считать, что работник на одной позиции это хорошо для компании;
- Хватит считать, что единые правила для всех (“one-size-fits-all”) хорошо для компании;
- Хватит возводить «адекватность» в принцип подбора;
- Хватит считать, что корпоративная культура и корпоративные ценности должны оставаться неизменными

### **Вы должны быть также готовы к разрушительным изменениям, которые могут быть предсказаны**

Хотя нижеописанные проблемы кажутся непредсказуемыми, эти изменения в управлении талантами ожидаемы, поэтому к ним должно готовиться

- Постоянно меняющийся набор требований к компетенциям работника и требований к должности, огромный разрыв между необходимым и имеющимся набором компетенций;
- Полный новый набор компетенций лидера с фокусом на быстроте и гибкости (**agility**), гибкости (**flexibility**) и развитии способности команды принимать решения «точно в срок (“just-in-time”);
- Резкие колебания в уровне текучести кадров;
- Постоянные изменения в ожиданиях кандидатов;
- Изменения в качестве и ценности кандидатов;
- Частые изменения в уровне вознаграждения по джоб офферу;
- Постоянное развитие инструментов обучения и коммуникаций;
- Смена поколений, которая будет проходить каждые 6 лет, а не 20.

### **Финальные мысли**

Новая модель управления талантами, которую я рекомендую, базируется на предположении, что в обозримом будущем большинство проблем и возможностей просто нельзя будет предсказать и представить. Однако модель исходит из допущения, что навыки работы в условиях неопределенности могут быть развиты, и это является преимуществом

модели. Мой вызов, мой вопрос к руководителя в сфере управления талантами: Что вы делаете, чтобы каждый процесс в управлении талантами работал с оптимальными результатами в среде VUCA?

Пришло время, чтобы собраться и провести планирование перехода к новой гибкой модели управления талантами (the new agile talent management model).