SHL

Важен контекст: эволюция знаний о лидерстве и их влияние на мобильность талантов.

Отчет

Введение

Брендон Плинер,
Психолог и ведущий специалист по решениям в сфере управления талантами

В отчете рассматривается вопрос о том, что мобильность руководителей требует нового подхода. Мы показываем, что **точность** решений о мобильности **увеличивается в 4 раза**, если учитывать контекст.

Компания SHL провела одно из крупнейших и наиболее полных исследований о факторах-предикторах успеха руководителей, сделав благодаря этому вывод о том, что организациям необходимо пересмотреть свои взгляды на мобильность и развитие руководителей.

Мир переживает непростой период, поэтому важно учитывать контекст происходящего, чтобы адаптировать подходы к принятию решений о мобильности лидеров. Это позволит организациям создавать и внедрять целенаправленные, динамичные, гибкие и точные стратегии лидерства.

В отчете рассматриваются вопросы:

- Почему нам необходим новый подход к принятию решений о мобильности лидеров.
- Как контекст влияет на точность решений о мобильности и развитии лидеров.
- Информация, необходимая на различных этапах мобильности руководителей.
- Дополнительные преимущества контекстного подхода.
- Четыре шага, которые нужно предпринять, чтобы принимать более точные решения о мобильности руководителей.

Низкая мобильность руководителей негативно сказывается на эффективности

Мир изменился раз и навсегда, изменения происходят безостановочно, поэтому трансформация стала приоритетом для многих организаций.

90% ролей требуют развития новых навыков[1].

44% организаций ждет крупная реструктуризация в ближайшие 2-3 года[1].

Тем не менее многие компании по-прежнему применяют негибкие модели мобильности талантов, используя широкие диапазоны данных с низкой специфичностью для принятия решений о мобильности руководителей. Эти модели лидерства и инициативы призваны обеспечить стабильность и предсказуемость рабочей среды, предполагая единый подход для всех контекстов.

Например, многие процессы по мобильности руководителей опираются на 8–12 стандартных компетенций. Эти процессы включают в себя все: от выявления высокопотенциальных сотрудников до обоснования программ планирования преемственности или развития.

Такие модели привлекательны. Они просты, и их легко изменять и варьировать. Но они также предоставляют ограниченное количество информации для принятия решений.

Мы хотели узнать, какие данные необходимы для принятия наиболее эффективных решений о мобильности руководителей. Руководители функции HR понимают, что чем точнее эти решения, тем большее влияние они окажут на бизнес:

- **Приоритетом номер один** для руководителей в сфере HR в 2021 году является развитие критически важных навыков и компетенций (Согласно отчету Gartner Top Priorities 2021).
- **46%** руководителей в сфере HR отдают приоритет планированию организационных процессов и управлению изменениями в 2021 году (согласно отчету Gartner Top Priorities 2021).
- **75%** руководителей высшего звена утверждают, что в их организационных подразделениях нет руководителей, подготовленных к требованиям будущего (согласно данным SHL).

Выявление проблемы

Результаты нашего исследования свидетельствуют о том, что 46% руководителей не достигают своих целей в течение первых шести месяцев.

Чего не хватает традиционному подходу к мобильности руководителей, что может помешать достижению результатов? Существует ли «Х-фактор», который позволит нам лучше предсказать, насколько эффективным будет руководитель?

Чтобы лучше понять, как устранить несоответствие между нестабильной рабочей средой и статичными стратегиями лидерства, компания SHL провела одно из крупнейших и наиболее комплексных исследований лидерства за последние 25 лет. Мы оценили огромное количество руководителей по всему миру - почти 9000 более чем в 80 компаниях. Мы собрали информацию об эффективности руководителей на рабочих местах и копнули глубже, чтобы понять, чем отличаются руководящие роли.

В результате этого исследования мы обнаружили четкую корреляцию между способностью выявлять высокопотенциальных лидеров и повышением эффективности, доходов и, в конечном итоге, чистой прибыли руководителей.

«Самое комплексное исследование лидерства за последние десятилетия»

Лауреат премии Общества промышленной и организационной психологии (SIOP) в номинации «Лучшее прикладное исследование сферы труда»

Срез данных

	Кол-во
Организации	85
Команды	6,140
Лидеры	8,674
Лидерский диапазон (прямое/косвенное лидерство)	9/93

Уровни

	Кол-во	%
Топ-менеджмент	442	5.1
Руководители высшего звена	604	7.0
Руководители среднего звена	3,648	42.1
Линейные руководители / Начальный уровень	1,816	20.9
Другие	59	0.7
Не указано	2,105	24.3

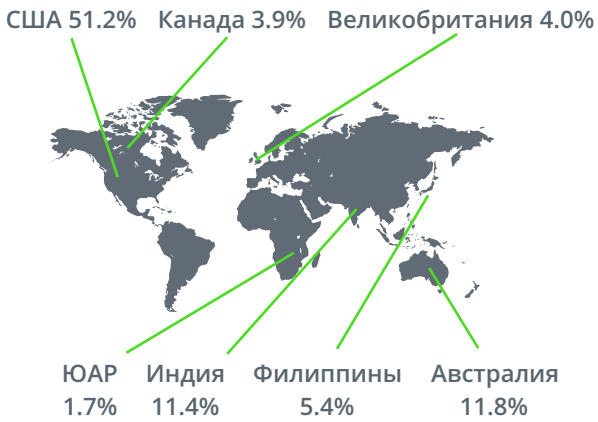
Отрасли (Топ-5)

	Кол-во	%
Производство ПО и сервисное обслуживание (10)	1,800	20.8
Финансовые услуги и банковское дело (11)	1,485	17.1
Государственный сектор (10)	1,381	15.9
Телекоммуникации (4)	436	5.0
Страхование (4)	377	4.3

Функциональные подразделения (топ-5)

	Кол-во	%
Операционный отдел (доставка и оказание услуг)	1,596	18.4
Информационные технологии и системы	916	10.6
Продажи	731	8.4
Финансы и учет	534	6.2
Клиентский сервис и колл-центры	358	4.1

Страны



Недостающий «фактор X»

Мы выявили «X-фактор», который благодаря оценке контекста значительно повышает способность предсказывать эффективность руководителя.

"Контекст" предполагает выход за рамки задач и обязанностей роли с целью рассмотреть ее в более широких контекстах команды, организации и внешней среды.

Мы можем определить лидеров по их способности преуспевать в определенных условиях. Главное - подобрать лидеров для тех условий (т.е. контекста), для которых они лучше всего подходят.

Важность контекста в мобильности руководителей.

Эффективность данного контекстного подхода высока. В организациях, которые ставят целью выявление конкретных способностей руководителей, наблюдаются существенные улучшения - по сравнению с организациями, где используется общая неспециализированная модель компетенций для прогнозирования успеха руководителей.

В ходе исследования нам удалось найти подход, который позволяет любой организации более точно выявлять, оценивать, выбирать и развивать лидеров, что, в свою очередь, помогает лидерам достичь больших успехов.

- При выборе руководителей учет более широкого **рабочего контекста** позволяет делать прогнозы, которые в среднем более чем **в 4 раза более точные**, чем при использовании единого подхода вне зависимости от контекста.
- Возможность лучше и более точно выявлять высокоэффективных лидеров приводит к **увеличению их эффективности в среднем на 22%.**
- В свою очередь, данный подход приводит к **увеличению** выручки на 4% и **чистой прибыли на 4%.**

Использование контекстного подхода дает и другие преимущества. Одно из них - возможность перепрофилировать данные. Организации постоянно трансформируются и развиваются, поэтому возможность перепрофилировать данные для различных вариантов использования и по мере изменения ситуации приносит огромную выгоду. Во всех процессах от целенаправленного развития до планирования преемственности информация о контексте делает модели лидерства более точными и гибкими.

В процессе оценки сотрудников используются данные для оценки индивидуальной и групповой пригодности в различных сценариях или контекстах. Оценка талантов больше не является разовым мероприятием, предназначенным для обоснования принятия только одного решения.

Контексты, имеющие решающее значение для успеха.

Из сотен комбинаций рабочих контекстов 27 контекстов оказывают значительное влияние на поддержание эффективности руководителей или ее снижение. В целом, эти очень значимые контексты задействуют большее количество людей. Они учитывают большее количество изменений и рисков и носят более стратегический характер — это означает, что в данных условиях и ситуациях руководителям необходимо добиваться результатов посредством решения более сложных вопросов и управления факторами неопределенности.

В нашем мире, где условия постоянно меняются и становятся все сложнее, настало время создавать гибкие модели мобильности руководителей, нацеленные на развитие, соответствие роли и преемственность в соответствии с конкретными контекстами, проблемами или новыми приоритетными направлениями деятельности компании.

Мы в общих чертах разделяем эти 27 важнейших контекстов для лидеров на четыре группы.

Управление эффективностью

- Оптимизация талантов
- Стимуляция креативности и инновационной деятельности
- Повышение производительности сети
- Управление географически распределенными командами
- Управление международными / межкультурными командами
- Преобразование культуры, для которой характерно недостаточно активное взаимодействие сотрудников
- Преобразование культуры, в которой наблюдается высокий уровень конфликтов

Управление изменениями

- Создание и внедрение новых стратегий
- Предоставление быстро изменяющихся продуктов и услуг и управление быстро изменяющимися процессами
- Работа в условиях большой неопределенности и неоднозначности
- Управление в процессе слияний и поглощений
- Адаптация к частой смене руководства

Управление рисками и репутацией

- Продуктивная работа в условиях высокого риска
- Продуктивная работа в условиях избегания рисков
- Работа в условиях ограниченных ресурсов
- Обеспечение безопасности персонала и операций
- Репрезентация организации на внешней арене
- Обеспечение экологически устойчивого развития

Достижение результатов

- Обеспечение высокой прибыльности
- Развитие бизнеса с помощью инноваций
- Развитие бизнеса через рост доли рынка
- Развитие бизнеса через ценовую конкуренцию
- Развитие бизнеса через географическую экспансию
- Управление компанией без убытков
- Управление широким портфелем продуктов и услуг
- Обеспечение исключительного обслуживания клиентов
- Управление централизованной командой

Научные основы контекстуального подхода

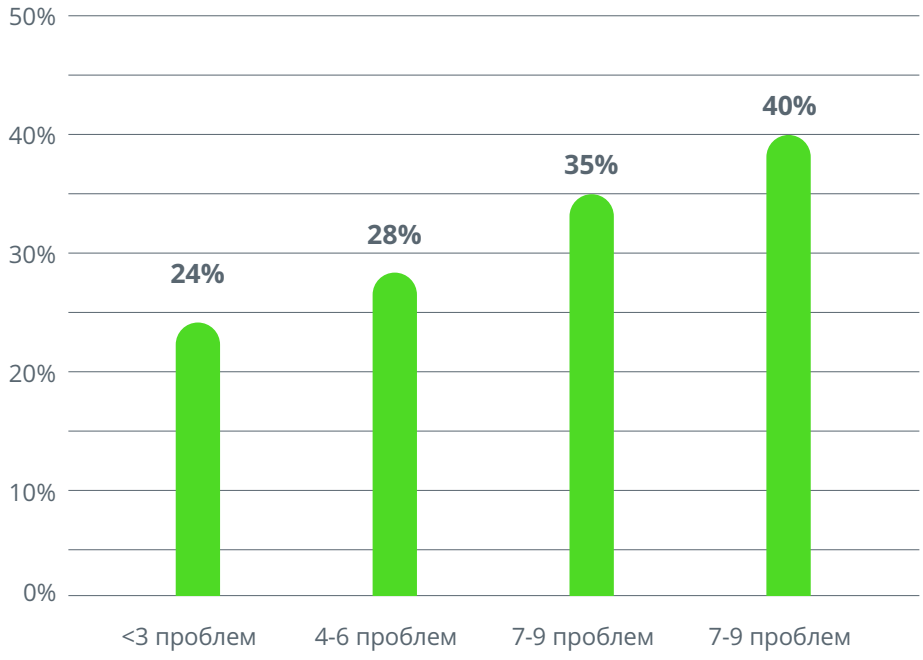
Наука о контексте увеличивает нашу способность предсказывать успех лидера, если мы замеряем эффективность решения проблем лидерами. Ниже представлены наши основные выводы:

Больше проблем – меньше успехов

Наш первый вывод о проблемах лидерства – объем имеет значение. Чем с большим количеством контекстуальных проблем сталкивается руководитель, тем выше вероятность, что его эффективность будет ниже ожидаемой. Реальность такова, что большинство руководителей сталкиваются с множеством проблем в той или иной роли. Мы обнаружили, что руководители на всех уровнях решают одновременно в среднем семь из 27 контекстуальных проблем.

График показывает, что по мере увеличения количества контекстных проблем более высокий процент руководителей демонстрирует низкую эффективность. Процент неэффективных лидеров начинает значительно увеличиваться, когда они сталкиваются с семью или более проблемами одновременно. Этим можно объяснить перманентно высокий процент неудач на определенных ролях, где лидеры сталкиваются со значительной перегрузкой из-за сложных задач.

Соотношение процента неэффективных лидеров и количества контекстных проблем, с которыми они сталкиваются



n = 1893 руководителя из Валидизационного исследования лидерства, проведенного SHL и Gartner.
Источник: анализ Gartner

Различные характеристики руководителя предсказывают, насколько эффективным он будет в решении различных задач.

Проблемы могут сильно отразиться на эффективности лидеров. Но это не означает, что всем лидерам не удается достигать нужных результатов в этих ситуациях. На самом деле лидеры могут преуспевать, когда сталкиваются с проблемами, которые подходят под их личностные особенности. Результаты нашего исследования свидетельствуют о том, что профили, привязанные к конкретным контекстам, намного эффективнее общих профилей прогнозирования эффективности лидера.

Есть определенные характеристики и модели поведения (например, добросовестность), которые влияют на результативность лидеров в большинстве ситуаций. Однако не существует единого универсального или наилучшего профиля для эффективного руководства во всех контекстах. Скорее идеальное сочетание качеств зависит от ситуации и контекстных проблем, характерных для роли, команды, бизнеса, функции, или организации.

Пример:

В ситуациях, требующих роста бизнеса за счет конкурентоспособности по затратам, лучшие руководители на ранних этапах карьеры, как правило, методичны, организованы и ориентированы на детали. Они преуспевают в своей роли, конкурентоспособны и ориентированы на достижение цели.

Сравните это с рабочей средой, которая требует творчества и инноваций. В такой среде самые успешные руководители в начале карьеры амбициозны и ориентированы на профессиональный рост. Им нравится проявлять творческий подход и находиться рядом с другими людьми, они склонны критически оценивать информацию и в целом оптимистичны. Более того, профиль успешных руководителей в таких ситуациях меняется по мере того, как руководители начинают занимать более высокие должности.

> Профили, привязанные к конкретным контекстам и ситуациям, намного эффективнее общих профилей для прогнозирования эффективности лидера.

Опыт может компенсировать неоптимальные характеристики лидера

Итак, мы обнаружили, что эффективность может быть выше, если мы сопоставим руководителей с контекстными задачами, для решения которых они хорошо подходят благодаря своим личностным особенностям. Более высокой эффективности способствует наличие у лидера опыта решения определённых задач.

Пример:

Опыт интеграции рабочих культур будет преимуществом при решении задач, где вместе работают сотрудники, принадлежащие к разным организационным или национальным культурам. Рассмотрим ситуации, в которых руководители должны управлять глобальными или межкультурными командами или руководить процессами во время слияний и поглощений. Наличие опыта создания новой инклюзивной культуры и интеграции сотрудников с разными ценностями и ожиданиями предсказывает, что руководитель проявит себя более эффективным при решении подобных задач.

Аналогичным образом также было доказано, что опыт улучшения работы неэффективной команды будет преимуществом для руководителей, имеющих дело с культурами, для которых характерны низкий уровень сотрудничества или высокий уровень конфликтов.

Столкнувшись с подобными проблемами, руководители, имеющие опыт изменения культуры команды и ускорения развития команды с низкой эффективностью, показывают более успешные результаты, чем те руководители, у кого такой опыт отсутствует. Это также актуально и для случаев, когда у руководителей есть релевантный опыт, в то время как личностные особенности не вполне соответствуют характеру задач.

Пример:

В контекстах, требующих первоклассного обслуживания клиентов, руководители показывают более высокие результаты, если до этого приводили неэффективные команды к успеху, несли ответственность за прибыли и убытки, а также имели дело с изменениями и трудностями.

Аналогичным образом, для руководителей, которые должны действовать в условиях высокой неопределенности и неоднозначности, будет полезен предыдущий опыт реализации новых стратегий и расширения сферы деятельности. Кроме того, учитывая, что релевантный опыт повышает эффективность, организациям следует дать возможность руководителям получить опыт развития, который поможет в решении будущих задач.

Этот вывод имеет значение как для выбора руководителей, так и для их развития. Важно найти баланс между соответствием личностных особенностей руководителя и контекстом должности. Но также очень важно учитывать релевантный опыт решения схожих задач.

> Результаты исследования свидетельствуют о том, что не только личностные характеристики руководителя, но и его предыдущий опыт руководства, связанный с решением конкретных задач, может способствовать повышению его эффективности.

Иные процессы мобильности руководителей требуют иной информации

Традиционные стратегии лидерства предполагают, что во всей организации необходимо применять одинаковый набор лидерских компетенций. Они сосредоточены на развитии руководителей, соответствующих единому профилю. «Статичное» представление о руководстве формирует такие программы, которые основаны на вере в то, что стабильный набор лидерских способностей позволит руководителям стать «гибкими» и эффективно выполнять любую руководящую роль.

Большинство организаций улавливают и отображают такие лидерские способности в своих моделях лидерства. Они определяют компетенции, которые служат основой для управления высокопотенциальными руководителями.

По-другому взглянуть на лидерство можно через контекстуальный подход.

Как компетенции, так и контекстуальный подход к выявлению сотрудников, обладающих высоким потенциалом, дают ценную информацию о поведении руководителя и позволяют достоверно прогнозировать его эффективность. Оба аспекта важны, но служат для разных целей. Решение о том, какой подход выбрать, будет зависеть от конкретного сценария использования и потребностей организации.

> Как компетенции, так и контекстуальный подход к выявлению сотрудников, обладающих высоким потенциалом, дают ценную информацию, однако служат для разных целей

Информация, необходимая для привлечения лидеров

Есть два разных подхода к оценке эффективности руководителя, но они дополняют друг друга, а не борются за первенство. Компетенции и контекст работают рука об руку, особенно когда речь заходит о личностных особенностях (такие компетенции, как способность убеждать, добросовестность, оптимизм).

Некоторые существующие модели личности признают важность контекста как посредника в отношениях между личностью и результатами выполнения работы[2 3 4]. Модели сходятся в том, что черта характера будет в наибольшей степени связана с поведением, когда контекст актуален для проявления данной черты. И в свою очередь она не будет так ярко выражена, если необходимости в её проявлении нет. Обширные исследования показали, что обоснованность использования личностных характеристик для прогнозирования результатов работы зависит от контекста[5 6].

Личностные особенности, оцениваемые с помощью Профессионального личностного опросника (OPQ) от SHL, позволяют прогнозировать эффективность работы по-другому. Анализ эффективности руководителя по конкретным бизнес-задачам позволяет нам выбрать компетенции (то есть личностные особенности), которые имеют наибольшую предсказательную ценность для конкретного контекста.

Контекст обычно определяется должностными требованиями или задачами. Например, Джадж и Сапата[7] присваивали коды разным профессиям в зависимости от наличия шести должностных требований (например, независимость, внимание к деталям, социальные навыки). Они обнаружили, что личностные компетенции имели большую прогностическую валидность, когда применялись к профессиям, для которых существовала концептуальная связь между данными компетенциями и должностными требованиями.

Исследование SHL показывает, что подход, основанный на данных, неизменно превосходит менее формальные подходы к прогнозированию результатов деятельности руководителя. Когда профильные эксперты используют свою собственную интуицию для сопоставления особенностей руководителей с контекстом, их прогнозы на две трети менее точны, чем прогнозы, основанные на данных от тысяч руководителей.

> Контексты не заменяют компетенции, а усиливают их

Иные процессы мобильности руководителей требуют иной информации

Используйте компетенции для выявления руководителей с высоким потенциалом (HiPo)

Общие лидерские особенности необходимо развивать в более долгосрочной для организации перспективе, в то же время более широкое понимание компетенций, вероятно, будет более полезным, поскольку это позволит расширить аудиторию поиска. Примером такой ситуации может служить выявление сотрудников с высоким потенциалом или будущих руководителей среди числа всех сотрудников.

В долгосрочной перспективе труднее определить конкретные контексты, которые будут актуальны в будущем, или конкретную роль, которую будет играть определенный человек.

В таких случаях мы жертвуем более высокой предсказательной точностью контекстуального подхода, чтобы определить потенциал для более широкого круга возможных ролей. Вот почему научный подход SHL к выявлению сотрудников с высоким потенциалом опирается на компетенции в дополнение к мотивации, чтобы обеспечить более широкое представление об общем профиле сотрудника с высоким потенциалом.

Модель высокого потенциала SHL позволяет нам понять общий лидерский потенциал руководителя путем измерения его стремлений, компетенций и вовлеченности. Она также показывает потенциал в более широком смысле и чаще всего используется в рамках развития, чтобы понять, какие руководители могут подняться по карьерной лестнице и быть эффективными на высших руководящих должностях.

Организации используют концепцию высокого потенциала, чтобы:

- Выявить тех сотрудников в кадровом резерве, кто имеет потенциал для повышения и будет эффективным на высших руководящих позициях.
- Понимать, куда направлять дальнейшее развитие на индивидуальном или групповом уровне.
- Определить, какие способности сотрудников, претендующих на руководящие роли в будущем, развивать, особенно если период обучения и развития более долгий

Мы жертвуем точностью контекстуального подхода, чтобы выявить потенциал, подходящий для более широкого разнообразия возможных ролей.

Используйте контекст для привлечения талантов

В новой рабочей среде управленческие роли стали более сложными и специализированными. Это особенно актуально, когда мы наслаиваем друг на друга различные условия работы, ценности, стратегии, приоритетные направления бизнеса и т. д., существующие в разных организациях, и вводим более "тонкие" требования к руководителям. Добавление контекста обеспечивает более точное прогнозирование успеха руководителя, поскольку учитывает влияние поведенческих характеристик на его производительность в реальном организационном контексте.

Контекстная информация наиболее эффективна, когда нужно понять, обладает ли руководитель характеристиками и опытом для эффективной работы в определенных контекстах. Ее также можно использовать в программах развития и отбора. Организации должны учитывать задачи для следующих процессов:

Планирование преемственности	Соответствие конкретным ролям. Выявление лучших внутренних кандидатов на руководящие позиции, которые не были запланированы.
Выявление талантов, соответствующих стратегии	Отвечаем на вопрос «Высокопотенциальный сотрудник для выполнения каких задач?» Развитие сотрудников или команд для решения конкретных бизнес-задач. Поиск лучшей позиции для сотрудника, который испытывал трудности на предыдущем месте
Процессы слияния и поглощения	Определение того, в каких ролях привлеченные высокопотенциальные сотрудники лучше всего подходят для организации.

Подход, основанный на контекстных задачах руководителей, наиболее полезен при оценке соответствия и готовности к роли.

Дополнительные преимущества контекстуального подхода

Учет контекста помогает лучше выявлять тех сотрудников, кто способен эффективно работать на конкретной руководящей должности. Наше исследование также показывает, что использование контекста при управлении мобильностью руководителей дает ряд других преимуществ. Они будут перечислены и описаны в данном разделе.

Повышение разнообразия

Использование объективных данных помогает устранить сознательные и бессознательные предубеждения в процессе принятия решений.

Пример:

Чтобы подтвердить это, мы хотели определить, влияет ли гендер на эффективность руководства. Мы определили, что вероятность того, что женщина хорошо подходит для руководящей роли, на 38% выше вероятности того, насколько на эту роль подходит мужчина. Другими словами, учитывая равное количество кандидатов-мужчин и кандидатов-женщин, подход, основанный на контекстнуальных проблемах / данных, выявляет, что женщина хорошо подходит для конкретной роли в 1,4 раза чаще, чем мужчина.

Хотя мы и обнаружили, что женщины лучше подходят для руководящих ролей, чем мужчины, мы не обнаружили постоянного влияния расы или этнической принадлежности на оценки за соответствие конкретным задачам. Результаты нашего исследования свидетельствуют о том, что расовая принадлежность не оказывает значительного влияния на способность человека справляться с определенным набором задач.

58%

подходящих кандидатов на важнейшие руководящие должности - женщины.

Средний показатель вовлеченности руководителей

Повышение вовлеченности сотрудников

Мы измеряем вовлеченность в работу по совокупности элементов опроса, направленных на выявление показателей того, насколько руководитель полон энтузиазма и радостно и энергично настроен по поводу своей работы.

Средняя оценка вовлеченности лидеров с высокой степенью соответствия (73,6) на 82% выше, чем средняя оценка вовлеченности лидеров с низкой степенью соответствия (40,5).

Другими словами, у лидеров с высокой степенью соответствия на 82% выше вовлеченность в работу, чем у лидеров с низким уровнем соответствия

Повышение организационной эффективности

Когда внутренний высокопотенциальный сотрудник организации сталкивается с определенным набором контекстов, ожидается, что около 30% таких сотрудников будут иметь высокие шансы на успех. Это не зависит от текущей роли каждого руководителя.

Мы определяем «высокую вероятность успеха» как показатель, вошедший в 30% лучших результатов, со ссылкой на нашу нормативную группу в данном контексте или наборе контекстов.

Наш вывод заключается в том, что при выборе кандидатов на определенную должность нет необходимости ограничиваться только теми, кто уже работает в той же функции. Если вы рассматриваете кандидатов по всей компании, это значительно увеличивает внутренний кадровый резерв, делая более вероятным заполнение будущей руководящей должности существующими сотрудниками организации.

Также это поможет снизить расходы на найм, поскольку многие исследования показывают, что внутренний найм оценивается на 50% дешевле, чем внешний, при этом время достижения полной производительности также сокращается.

Более высокие индивидуальные и групповые показатели эффективности

В начале статьи мы указали, что традиционные методы выявления талантов и мобильности не всегда дают хорошие результаты, поскольку 46% руководителей не достигают своих целей в течение первых шести месяцев.

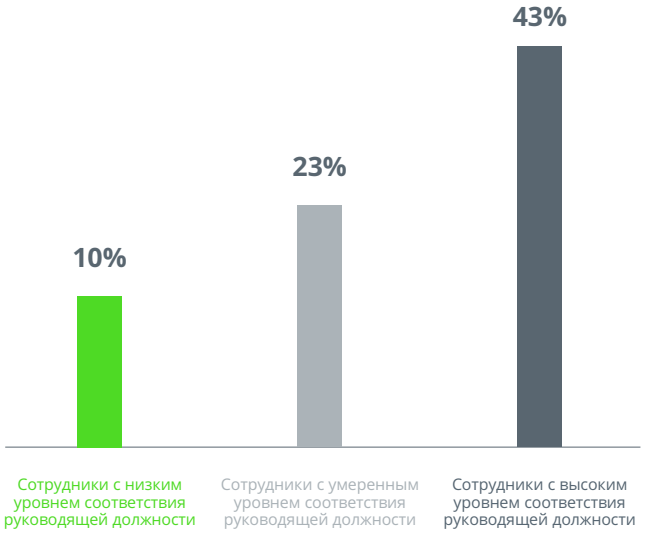
Мы задались вопросом: «Как контекст увеличивает точность решений по внутренней мобильности в 4 раза?». Мы сравнили процент потенциальных руководителей с высоким уровнем соответствия, которые демонстрируют лучшие результаты, с процентом потенциальных руководителей с низким уровнем соответствия, которые также демонстрировали лучшие результаты.

Мы определяем «сотрудника с лучшими результатами» как человека, входящего в 25% лучших по общей эффективности в нормативной группе. Мы подсчитали, что средний показатель сотрудников с наилучшими результатами составляет 43% для тех, был определен в категорию руководителей с высоким уровнем соответствия. Показатель успеха, равный 43%, в 4,3 раза выше, чем показатель успеха у сотрудников, определенных в категорию руководителей с низким уровнем соответствия (10%).

Другими словами, сотрудники, которые хорошо подходят для конкретной роли, имеют более чем в 4 раза больше шансов показать высокие результаты на руководящей должности, чем сотрудники с низким уровнем соответствия.

Более точное прогнозирование высокоэффективных руководителей приводит к увеличению их эффективности в среднем на 22%, что, в свою очередь, связано с увеличением дохода на 4% и увеличением чистой прибыли на 4%.

Средний процент сотрудников с наилучшими результатами по нескольким наборам задач



- Сотрудники с низким уровнем соответствия руководящей должности – Топ-30% лучших результатов
- Сотрудники с умеренным уровнем соответствия руководящей должности – Средние 40% баллов
- Сотрудники с высоким уровнем соответствия руководящей должности – Нижние 30% баллов

Четыре шага к более точным решениям о мобильности лидеров

Сегодня лидеры работают во все более сложной и неопределенной среде. В таких условиях универсальные и общие стратегии лидерства становятся неэффективными. По мере того, как количество контекстных проблем, с которыми сталкиваются руководители в неспокойной среде, возрастает, их эффективность будет только снижаться, если организации не возьмут на вооружение другой подход. Чтобы обеспечить эффективное руководство в сегодняшней рабочей среде, организациям необходимо предпринять следующее:

1. При выборе руководителей учитывайте контекст роли или ситуации.

Руководящие роли, команды и бизнес-контексты различаются. Каждая компания представляет собой уникальное сочетание контекстных проблем. И в то же время традиционные стратегии лидерства по-прежнему предполагают, что во всей организации необходимы одни и те же наборы характеристик и опыта. Однако современные инструменты отбора и управления преемственностью не дают достаточного понимания задач рабочей среды и способности человека решать эти задачи.

2. Инвестируйте в гибкие процессы управления.

Одним из определяющих аспектов сегодняшней рабочей среды стали постоянные изменения. Организации должны адаптироваться ко все более нестабильной экономической и деловой среде. Учитывая, что эффективность руководителя сильно зависит от контекста, организациям следует развивать руководителей на всех уровнях, чтобы те могли работать в определенных контекстах. Чтобы эффективно подготовить руководителей к текущим и будущим ролям, организации должны выстраивать адаптивные, гибкие и подвижные процессы лидерства, которые могут быть легко и эффективно применимы для решения новых задач в бизнес-среде.

3. Двигайтесь к более точным решениям, основанным на данных.

У многих организаций есть накопленный резерв данных о своих руководителях. Обычно этот резерв распределен между платформами в разных форматах – он может включать в себя личные характеристики, руководящие роли в прошлом, результаты руководителей по итогу выполнения различных задач и оценку эффективности исполнения их обязанностей. Часто резерв данных содержит информацию от разных групп сотрудников (например, менеджеров, коллег и подчиненных).

Но когда приходит время принимать решения о руководстве, многие организации оставляют сбор данных людям, принимающим эти решения. И это происходит вместо того, чтобы собрать, обобщить и проанализировать имеющиеся данные и затем превратить их в понятную и готовую к использованию бизнес-аналитику, способную привести к принятию более точных решений.

Организации должны выходить за рамки инстинктов и интуиции при определении и назначении руководителей на ключевые роли. В противном случае они сталкиваются с ненужными рисками, большим количеством провалов руководителей, а также угрозой разнообразию из-за внутренних предубеждений.

Вместо интуиции организациям будет выгодно полагаться на точные, основанные на данных прогнозы, которые помогут понять, какие руководители преуспеют в решении текущих и будущих лидерских задач. И организации также должны полагаться на планы развития, основанные на фактических данных, при подготовке руководителей к исполнению своих ролей и для повышения их эффективности.

4. Используйте компетенции вместе с контекстом, чтобы достичь лучших результатов

И компетенции, и контекстные задачи играют роль в выявлении и привлечении внутренних талантов. Поэтому не стоит отказываться от компетентностного подхода.

Модели, основанные на компетенциях, такие как модель выявления высокого потенциала, чрезвычайно эффективны для работы с кадровым резервом. Они помогут определить, у кого есть потенциал для роста, и кто сможет быть эффективным на разных руководящих должностях. Но как тогда решить, кого из этого кадрового резерва следует рассматривать на конкретную должность или вакансию?

Контекстный подход увеличивает конкретность и, следовательно, увеличивает шансы найти подходящего кандидата или развить подходящего руководителя, способного достичь высоких результатов в данном контексте.

Выводы

Сегодня руководители преодолевают множество проблем в постоянно меняющейся, непредсказуемой и нестабильной рабочей среде. Однако несмотря на это организации продолжают использовать универсальные и общие подходы к выбору и развитию руководителей.

К сожалению, такой подход не позволяет подбирать полностью соответствующих руководителей для решения конкретных задач на их пути. Такие руководители, недостаточно соответствующие конкретной должности, не имеющие возможности полностью раскрыть свой потенциал, без необходимой подготовки, дорого обходятся организациям.

Но если изучать соответствие между руководителями и контекстными задачами и основываться на данных, то организации получают преимущество над конкурентами. Кроме того, такой подход помогает осознать преимущества грамотного, конкретного и своевременного выбора руководителя, а также его развития.

Оптимизация процесса поиска подходящих руководителей помогает организациям выбирать более эффективных руководителей за счет лучшего сопоставления их характеристик и опыта с задачами, с которыми они столкнутся на конкретной позиции. Затем, когда руководители займут свои роли, стратегия, основанная на контексте, улучшит их развитие, гарантируя им получение опыта, необходимого для решения текущих и будущих лидерских задач.

Наконец, согласование личностных особенностей сотрудников и контекста помогает организациям предоставить руководителям только подходящие позиции. Это усилит отдачу от выявления сотрудников с высоким потенциалом, развития лидерских качеств, а также будет способствовать большему разнообразию кадрового резерва на руководящие должности.

Принятие гибкого, основанного на данных и контексте подхода, также позволяет организациям увеличить отдачу от инвестиций в лидерские позиции.

Независимо от того, стремится ли ваша организация ускорить вывод продукта на рынок, открыть новые каналы роста, сделать клиента центром ваших бизнес-операций или изменить корпоративную культуру, для которой сейчас характерен низкий уровень сотрудничества, - контекстуальный подход к трудоустройству на руководящие должности увеличит ваши шансы на успех.

Ссылки:

1 https://www.gartner.com/en/newsroom/pressreleases/2020-06-24-gartner-hr-survey-finds-52--oforganizations--busines

2 Barrick, M. R., Mitchell, T. R., & Stewart, G. L. (2003).Situational and motivational influences on traitbehavior relationships. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations (pp. 60-82). San Francisco: Jossey-Bass.

3 Johnson, J. W., & Schneider, R. J. (2013). Advancing our understanding of processes in personality performance relationships. In N. Christiansen & R.Tett (Eds.), Handbook of Personality at Work (Ch. 3, pp. 30-52). New York: Routledge.

4 Tett, R. P., & Burnett, D. B. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. Journal of Applied Psychology, 88, 500-517.

5 SHL (2018). Leader Edge technical manual. Washington, DC: Author.

6 Tett, R. P., & Christiansen, N. D. (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt (2007). Personnel Psychology, 60, 967-993.

7 Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The personsituation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. Academy of Management Journal, 58, 1149-1179.

SHL Russia

shl.ru

При помощи продвинутых и открытых ИИ технологий, data science и объективного подхода,
SHL помогает бизнесу привлекать, развивать и растить профессионалов,
необходимых для достижения успеха в цифровую эпоху.

Мы поддерживаем стратегии развития талантов для раскрытия полного потенциала вашего сильнейшего актива - людей.

© 2021 SHL and its affiliates. All rights reserved. Ta2101095