

# Глобальная нехватка талантов: стратегический рекрутмент

Круглый стол «Глобальная биржа знаний и навыков будущего»  
III Форум МАКО «Глобализация: вызовы и возможности»

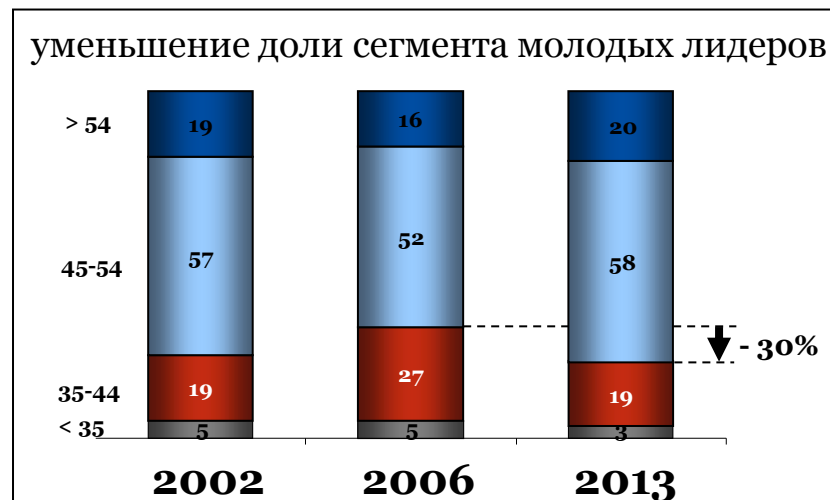
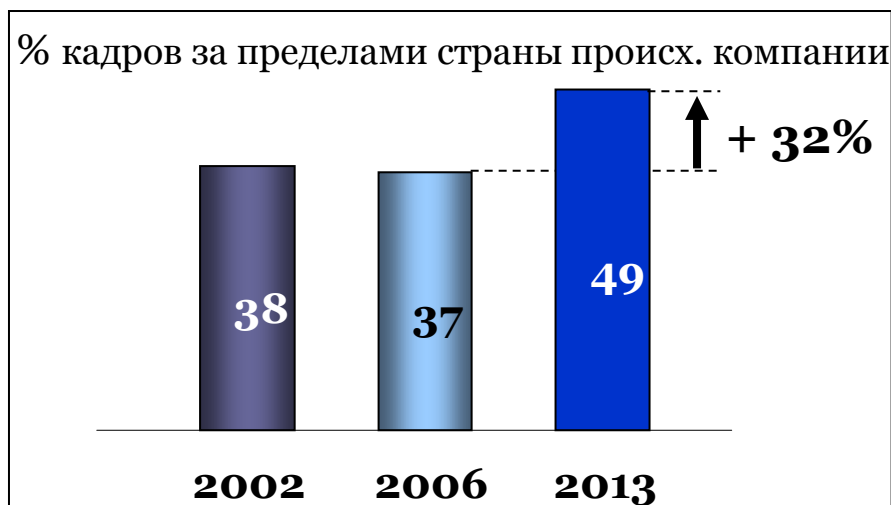
Екатерина Рудельсон,  
Май 2014

---

**EgonZehnder**

# Количественная нехватка талантов

По исследованию Эгон Зендер, руководство компаний, расширяющих свой бизнес за пределами страны происхождения, оценивает, что с точки зрения демографических предпосылок и масштаба глобализации, глубина «скамейки запасных» топ-менеджеров сужается

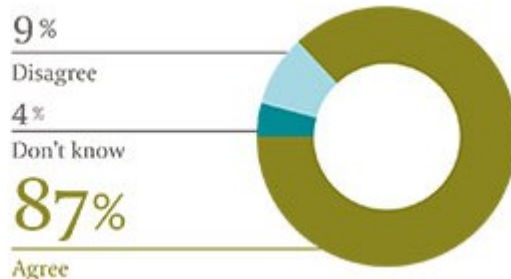


# Для будущих вызовов необходимы новые качества лидеров, особенно их потенциал

## Нехватка талантов – глобальная «эпидемия»

Лишь 15% компаний в Северной Америке и Азиатском регионе считают, что у них достаточно резервистов. Менее 30% Европейских компаний чувствуют себя уверенно на предмет расстановки кадров. Наибольшая нехватка талантов – в развивающихся рынках, и эта тенденция сохранится на протяжении 2х десятилетий.

« Компаниям следует более смело и творчески подходить к продвижению внутренних талантливых руководителей»



«Долгосрочные результаты текущей деятельности наилучшим образом коррелируют с успешностью лидера в будущей роли»



«Знания и навыки можно приобрести, тогда как именно личные качества отличают хорошее от лучшего»

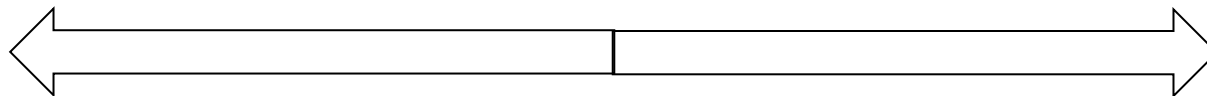
## Новая парадигма

В мире, где изменения являются постоянными, результаты и достижения прошлого не могут являться надежным фактором определения будущего успеха. Пора переключаться с того, что лидеры знают и умеют, к тому, кем они являются.

## Большинство компаний не имеют четкого определения, что такое потенциал

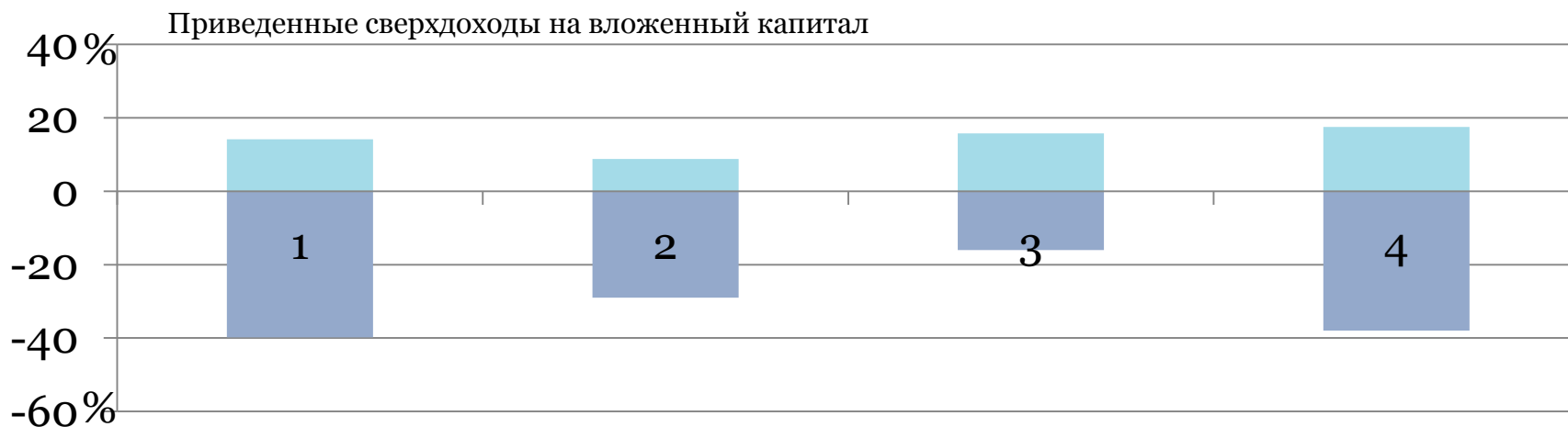
# Мобильность (портативность) человеческого капитала

более



менее

<p><b>1. Стратегический:</b></p> <p>Ситуации роста бизнеса, оптимизации затрат, маневрирования в цикличном бизнесе</p>	<p><b>2. Отраслевой:</b></p> <p>Регуляторная, клиентская, техническая специфика, специфика поставщиков</p>	<p><b>3. Отношенческий:</b></p> <p>Отношения с конкретными членами команды, коллегами, развитые сети</p>	<p><b>4. Компании:</b></p> <p>Конкретное знание о культуре и процессах в компании</p>
--	--	--	---



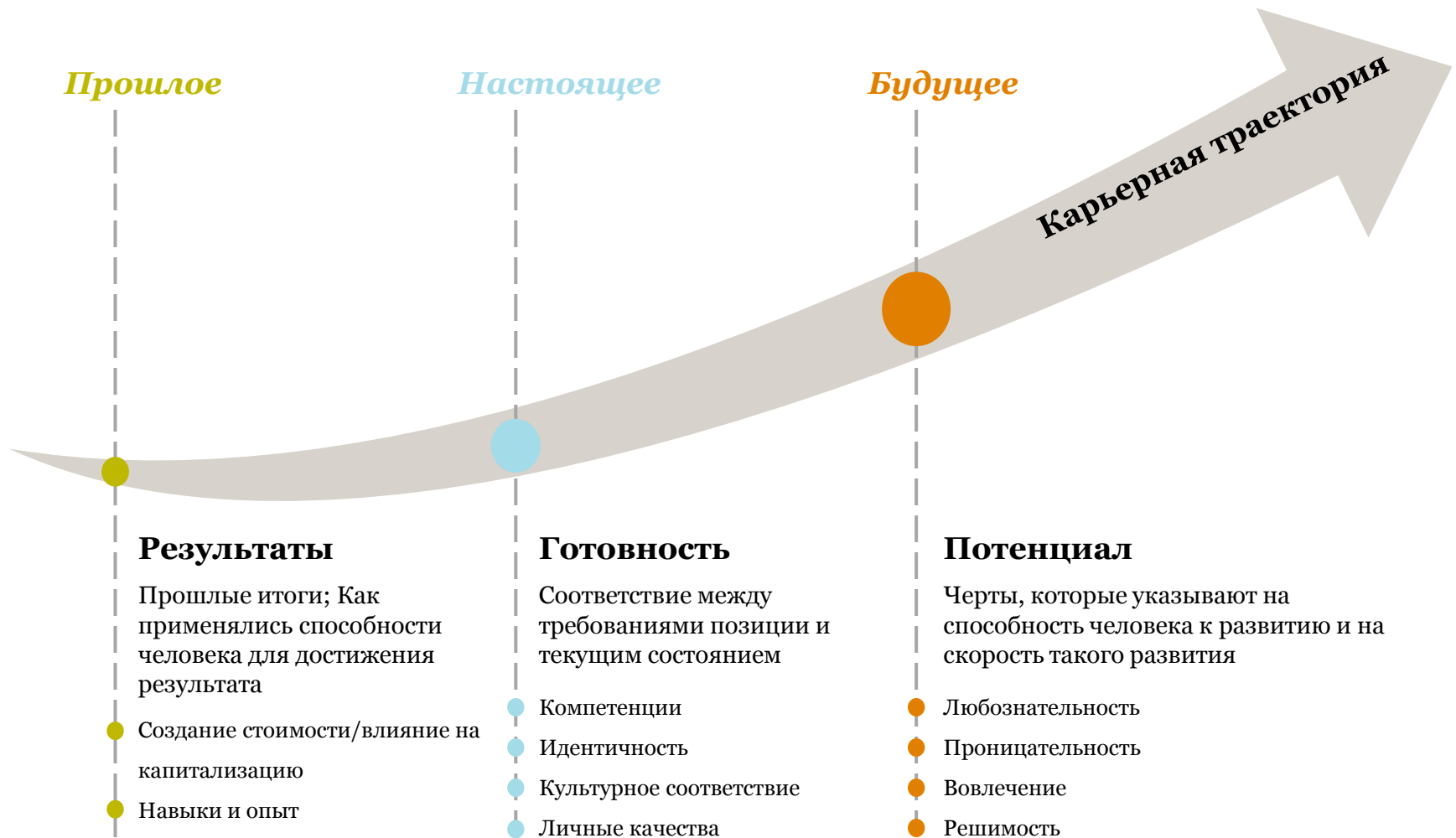
# Проблема с оценкой только по опыту и компетенциям

	СЕО розничной сети, электроника	Проектный руководитель, производство пива
Опыт в отраслевом сегменте	Отлично	Нет
Опыт в данной географии	Отлично	Нет
Функциональный опыт	Отлично	Нет
Соответствие компетенций новой роли	Отлично	Неизвестно
Результаты в роли	Слабые	Выдающ.
Дальнейшая карьера	Увольнение	Дважды продв.
Потенциал	Низк.	Высок.

# Почему Эгон Зендер занялся оценкой потенциала?

- ❑ Проводя оценку внешних и внутренних кандидатов, мы часто получаем вопрос, каков их потенциал. Редко вопрос формулируется как «потенциал для того, чтобы занять конкретную следующую позицию» .
- ❑ Мы стали заниматься определением потенциала для позиций CEO/Генерального директора, члена Правления, Старшего вице-президента и т.п.
- ❑ Описав ингредиенты потенциала для CEO, мы смогли пройти по цепочке и определить составные части потенциала для других уровней иерархии.
- ❑ Определение потенциала – это лишь *ОДИН* из аспектов карьерного пути руководителей, который также включает в себя предшествующий опыт, сложившийся на данный момент набор компетенций, и потенциал на будущее развитие.

# Результаты, текущая готовность и потенциал определяют будущую карьерную траекторию



# Элементы потенциала руководителей



## Любознательность

Ищет новые идеи, впечатления, знания. Проактивно запрашивает обратную связь и соответственно меняет свое поведение



## Проницательность

Проактивно собирает и извлекает смысл из большого количества разноплановых данных, получая инсайты, которые в случае их применения, трансформируют привычные взгляды или направления движения



## Вовлечение

Вовлекает других как эмоционально, так и рационально, чтобы донести до них убедительное видение и вовлечь людей, показав их связь с организацией и лидером



## Решимость

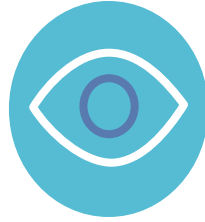
Настойчиво двигает себя и организацию к достижению видения и целей значительного масштаба и сложности, невзирая на трудности и вызовы, и не переставая при этом искать данных, которые могут оспорить направление движения



# Элементы потенциала руководителей



**Любознательность**



**Проницательность**



**Вовлечение**



**Решимость**



# Иллюстративный пример: Поведенческие индикаторы «Проницательности»

**Проактивно собирает и извлекает смысл из большого количества разноплановых данных, получая инсайты, которые в случае их применения, трансформируют привычные взгляды или направления движения**

«Я могу обработать разную информацию из многих источников и определить четкое направление для будущего движения – это перекресток концептуализации, творчества и энергии»



- Обладать высоким интеллектом – не то же самое, что иметь проявленную Проницательность. Для этого элемента неважно, кто «самый умный» из собравшихся
- Блестящие аналитики или мыслители-визионеры – не то же самое, что люди, которые ищут информацию в любых источниках и интерпретируют ее

# Egon Zehnder в России, СНГ и мире

[www.egonzehnder.com](http://www.egonzehnder.com)



Корпоративный журнал The Focus



## Московский офис

Egon Zehnder  
Хлебный пер., 19А  
Москва, 121069

tel +7 495 916 54 38  
fax +7 495 916 54 37



WIKIPEDIA



LinkedIn