

# ТОП-МОДЕЛЬ «УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В УСЛОВИЯХ VUCA - СРЕДЫ»

Дорогие коллеги!

Если вы среди тех многих руководителей, которые фрустрированы проблемами управления персоналом в стремительно меняющемся мире, вам стоит потратить немного времени на понимание того, что такое «**Управление Талантами**» и «**VUCA – среда**».

«**Управление Талантами**» (англ. Talent management) — совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации находить, раскрывать, эффективно использовать и удерживать эффективных работников. **Весь персонал рассматривается как “Таланты”**, обладающие теми или иными сильными качествами, которые организация помогает им развивать, обеспечивая таким образом повышение результативности.

«**VUCA-среда**» прекрасно описывает современное состояние хаотичности всех сфер жизни, в том числе, экономики и образования, которое мы сейчас наблюдаем: Volatility — непостоянство; Uncertainty — неопределенность; Complexity — сложность; Ambiguity — неоднозначность.

**С какими проблемами в управлении Талантами я сталкиваюсь в VUCA-среде:** меняющийся набор требований к компетенциям работников, текучесть кадров, изменения в ожиданиях соискателей должности, изменения в качестве соискателей должности.

**Что я делаю для того, чтобы управлять Талантами в условиях VUCA – среды,** вот некоторые эффективные управленческие решения и действия, основанием для которых является научный подход в переплетении с интуитивным и эмпирическим подходами:

## **Гибкие, быстрые работники**

При подборе, обучении, удержании работников отдаю предпочтение тем, кто гибок, быстр, проворен, кто преуспевает в окружающей среде VUCA. Как правило, такими качествами отличаются молодые работники.

Педагогам-стажистам, в отличие от молодых, зачастую, тяжело перестраиваться на новые технологии работы, осваивать и применять цифровые средства обучения.

Результаты:

- набраны и успешно работают 50% работников в возрасте до 35 лет;
- 100% педагогов являются активными участниками межпоколенческой программы детского сада «Реверсивное наставничество», итогом реализации достигнуто сокращение разрыва между необходимым и имеющимся набором компетенций работников.

## **Быстрый сбор Талантов**

Опишу свою модель, которая помогает мне находить и раскрывать Таланты.

Помните цепную ядерную реакцию в физике: нейтрон взаимодействует с атомным ядром, переводит его возбужденное состояние, одно мгновение, и реакция деления с выделением энергии, и новое поколение нейтронов готово вновь взаимодействовать с ядром.

**В нашем случае, лидер создает команду, которая способна решать сложные задачи и работать в сложных проектах, а уже команда сама “генерит” лидеров, новые лидеры идут на новые сложные проекты, создают новые команды.**

Приведу примеры:

Несколько лет назад я вступила в должность заведующего МБДОУ-детским садом № 174, команда работников состояла на 73% из вновь прибывших специалистов. Необходимо завершить реализацию сложного долгосрочного проекта «Лицензирование ДОУ». Команде проекта удалось лицензировать условия для осуществления образовательной деятельности по реализации образовательных программ дошкольного образования, дополнительного образования детей и взрослых. Проект раскрыл наиболее эффективных работников и их лидеров с фокусом на быстроту и гибкость и развитие способности команды принимать решения «точно в срок».

Один из выявленных лидеров взял на себя ответственность за реализацию следующего проекта «Внутренняя система оценки качества образования». Собрал несколько педагогов, готовых решить задачи проекта. Команде удалось повысить внутренние показатели качества образования, что подтвердила независимая оценка качества образования в детском саду (98 баллов).

Первые малые победы подарили командам проектов уверенность и даже кураж, ощущение того, что нет нерешаемых проблем и задач в любой области, будь то образовательная деятельность или создание условий для ее реализации.

### **Тренинг решения неожиданных проблем**

Ввожу трансформационные игры на развитие способности Талантов быть готовыми диагностировать и эффективно решать непредвиденные проблемы.

Результаты:

- 81% работников успешно прошли курс деловых игр «Решаем проблемы играючи»;
- коллеги используют полученные модели поведения в деятельности.

### **Фокус на инновациях**

Отдаю приоритет управлению развитием педагогов, склонных к внедрению новаций, изменений.

Результаты:

- все педагоги МБДОУ-детского сада № 174 вошли в число соисполнителей Международного исследовательского проекта "Развитие современных механизмов и технологий общего образования на основе системно-деятельностного подхода Л.Г. Петерсон (инновационная методическая сеть "Учусь учиться");
- в 2023 г. детскому саду присвоен статус «Ресурсный центр технологии деятельностного метода обучения»;
- в рамках методической темы года проекта педагоги приняли активное участие в творческих лабораториях по теме: «Формирование функциональной грамотности в образовательной системе "Учусь учиться" (на примере обучения математике)».

### **Гибкие процессы и быстрое обучение**

Организирую процесс управления Талантами с учетом требований подвижности, гибкости и способности к быстрым изменениям, считаю, что гибкий процесс и гибкие модели управления ключевые компоненты управленческой деятельности. Работаю над увеличением скорости индивидуального и организационного обучения.

Приведу пример:

краудсорсинг (англ. от crowdsourcing, от crowd-толпа и sourcing-использование или привлечение ресурсов) — активно использую энергию и таланты родителей воспитанников детского сада и социальных партнеров для реализации задач образовательных программ, проектов программы развития и других проектов, например, в 2023 году совместными усилиями на базе детского сада созданы Центр детских инженерных компетенций и Центр дополнительного образования детей.

**Полученный опыт деятельности позволил мне критически оценить ситуации и провести рефлексию решений, которые я хочу исключить из процесса управления Талантами в VUCA-среде:**

- хватит искать долговременные решения в управлении Талантами;
- 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 организации;
- хватит считать, что единые правила для всех - это хорошо для организации.

### **Финальные мысли**

Новая модель управления Талантами, которую я рекомендую, базируется на научной гипотезе: **в будущем большинство проблем и возможностей нельзя будет предсказать и представить.**

Однако модель исходит из допущения того, что **навыки работников в условиях неопределенности могут быть развиты**, и это является преимуществом модели.

**Пришло время, чтобы собраться и провести планирование перехода к новой гибкой модели управления Талантами в условиях VUCA-среды.**

Мой вызов, мой вопрос к руководителям: Что вы делаете для того, чтобы каждый процесс в управлении Талантами работал с оптимальными результатами в среде VUCA?