

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ — КЛЮЧ К УСПЕХУ НА РЫНКЕ ЮРИДИЧЕСКИХ УСЛУГ

Поводом для обсуждения управления талантами в юридической фирме стало исследование Н. Карповой, посвященное знаниям и навыкам юристов* — основного капитала юридических фирм. Развитие персонала и стратегия управления талантами являются залогом успеха компаний на рынке юридических услуг. Своим опытом в данной области делятся с читателями Ирина Денисюк (White & Case), Александр Виноградов («Пепеляев Групп»), Светлана Гуревич (Linklaters).



Наталья Карпова,
коуч, консультант в области управления персоналом, автор проекта Just get successful

Результаты проведенного опроса дают основание предположить, что не все компании используют структурированный подход к профессиональному развитию юристов. Степень удовлетворенности юристов системой профессионального развития внутри компании приведена на рисунке, из которого видно, что всего 10% респондентов очень довольны программой профессионального развития, предоставляемой компанией. 39% в целом довольны, но считают развитие некоторых навыков недостаточным; 51% опрошенных отметил отсутствие системы развития юристов в компании либо индивидуальное принятие соответствующих решений.

Чаще всего в юридических фирмах придают значение развитию технических навыков юристов, направленному на более качественное выполнение текущих задач (работе с программными продуктами, составлению типовых

документов и пр.). Подготовке презентаций, управлению проектами в большинстве случаев обучают старших юристов. По мнению некоторых респондентов, имеет смысл формировать широкий спектр навыков у молодых специалистов, а в развитии опытных коллег фокусироваться на более глубокой и серьезной проработке отдельных навыков и компетенций. Многие компании предпочитают заниматься таким развитием сотрудников, которое они в состоянии организовать собственными силами, не приводя программу обучения персонала в соответствие с потребностями рынка и собственной бизнес-стратегией.

Причинами слабого профессионального развития юристов в России респонденты назвали отсутствие или ограниченность бюджета на развитие персонала и нежелание топ-менеджмента инвестировать в повышение качества персонала. Еще одна проблема связана с нехваткой у партнеров времени на разработку и проведение тренингов, если речь идет о внутреннем обучении. Если же в отсутствие корпоративного университета привлекается внешний тренер, партнер все равно затрачивает свое время на адаптацию тренинга к конкретным задачам и стандартам компании. Иногда он перепоручает эту задачу директору по персоналу. Некоторые респонденты упомянули, что партнеры не позволяют посещать организуемые компанией тренинги, ссылаясь на клиентские проекты, в отдельных случаях речь идет о нежелании партнеров делиться знаниями и создавать себе внутренних конкурентов.

В России на одного юриста приходится гораздо меньше тренинговых часов, чем в США и Европе. Иногда партнеры вообще не видят необходимости в развитии навыков у юристов, предпочитая найти на рынке нового специалиста с опытом и знаниями, вместо того чтобы инвестировать в развитие имеющихся кадров. Готовность к привлечению нового юриста зачастую обусловлена желанием приобрести новых клиентов.

* Более подробно см.: Карпова Н. Какие знания и навыки юристов являются решающими для успеха юридической фирмы. Комментарии И. Никитиной, А. Самохвалова // Legal Insight. — 2015. — № 2. — С. 54-60.

Что касается проблем, связанных с обучением юристов, то в ходе исследования было обозначено несколько возможных способов их решения. Наиболее часто компании прибегают к индивидуальному согласованию с руководством посещения сотрудниками внешних тренингов. При этом целесообразно воспользоваться информацией о тренингах у конкурента или в головном офисе компании. Применяются и такие методы, как анализ текучести кадров и длительности заполнения вакансии, опрос сотрудников на предмет их удовлетворенности, поддержание обратной связи с сотрудниками для учета их пожеланий в отношении развития тех или иных навыков. В качестве катализатора участия партнеров в процессе обучения юристов и повышения их готовности делиться информацией и знаниями используются ключевые показатели эффективности, связанные с развитием персонала.

К сожалению, не все юристы могут или готовы самостоятельно решать вопрос обучения (своего или подчиненных) внутри компании и в связи с этим рассматривают возможность перехода в другие фирмы с развитым структурированным подходом к управлению талантами и обучению. Как правило, в таких компаниях действуют многоуровневые последовательные программы развития персонала, которые постоянно адаптируются в соответствии с реалиями рынка и внутренней стратегией фирмы.

Управление талантами

Что же такое «управление талантами»? Это совокупность инструментов управления персоналом, позволяющих привлекать, развивать и удерживать ключевых сотрудников, которые вносят существенный вклад в достижение успеха организации. Согласно исследованию Boston Consulting Group (2012), по результатам опроса более чем 4 тыс. топ-менеджеров из 120 стран именно управление талантами входит в «красную зону» проблемных тем, которые требуют немедленного реагирования.

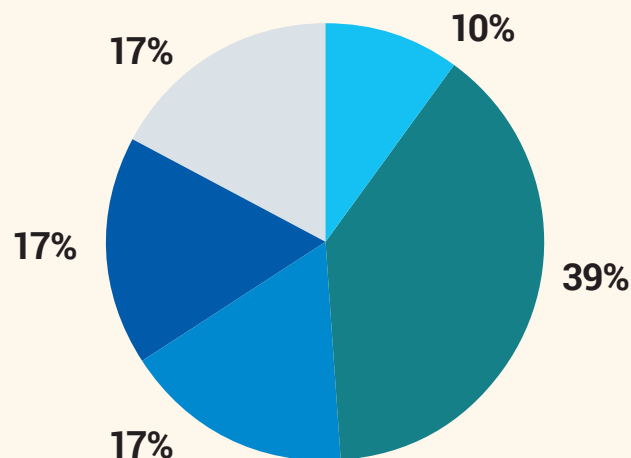
Несмотря на то, что 86% респондентов признают управление талантами необходимым для достижения компанией успеха, только 40% из них работают там, где такое управление есть; 26% не смогли ответить на вопрос о том, имеется ли в их компании управление талантами; 34% ответили, что в их компаниях управление талантами отсутствует. В современном быстро меняющемся мире при высокой конкуренции за ресурсы компании все работодатели сталкиваются с проблемами привлечения, удержания, мотивации и развития талантливых сотрудников. Проведенное исследование показало, что управление талантами

в юридических консалтинговых компаниях, оперирующих на российском рынке, оставляет желать лучшего. Что можно предпринять для изменения ситуации?

Для начала HR-менеджерам юридических компаний совместно с топ-менеджментом нужно выработать собственную стратегию развития талантов, исходя из своих бизнес-задач, а также реалий и ожидаемых изменений рынка. В первую очередь следует определить, кто же является талантами в компании, составить план мероприятий, разработать методологию оценки их результативности, определить ответственных и организовать коммуникации. Обязанности по развитию талантов должны быть распределены между отделом персонала и топ-менеджерами.

Успех системы определяется степенью мотивированности и участием топ-менеджмента в мероприятиях, которые должны охватывать все области работы с персоналом: построение бренда работодателя и привлечение новых талантов, формирование кадрового резерва, развитие талантов, оценка персонала, карьерные

СТЕПЕНЬ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СИСТЕМОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ЮРИСТОВ ВНУТРИ КОМПАНИИ



- Очень доволен
- В целом доволен, но некоторые навыки недостаточно развиваются
- Не совсем доволен, т.к. развиваются всего несколько навыков
- Не совсем доволен, т.к. в компании нет структурированного подхода к развитию персонала, развивают лишь нескольких юристов
- Не доволен, в моей компании персонал не развивают вообще

перемещения, вознаграждение ключевых сотрудников и пр. Все эти процессы должны быть увязаны между собой, коррелировать с политикой фирмы и принятыми в ней процедурами, процедурами, способствовать достижению ее бизнес-целей.

Полученные результаты могут послужить базой для дальнейших исследований в конкретных компаниях. В первую очередь это касается составления списка навыков и компетенций, критичных для успеха той или иной организации с учетом будущих реалий. Проводя исследование, нужно четко прописать определение каждого навыка, по возможности детализировать описание по каждому грейду в отдельности. Полученные

данные помогут выявить недостатки и потребность в доработке существующих многоуровневых программ развития. В отношении более высоких грейдов имеет смысл работать с индивидуальными планами развития.

Важно учитывать, что построение системы управления талантами — длительный процесс, требующий временных, финансовых и прочих затрат, а также участия в данном процессе не только сотрудников HR-подразделения, но и всех менеджеров организации. Если в компании принят курс на развитие и сохранение лидирующих позиций на рынке юридических услуг в долгосрочной перспективе, то этот путь даст большие дивиденды.



Ирина Денисюк,
директор отдела персонала
юридической фирмы White & Case

Привлечение, удержание и развитие лучших специалистов на рынке — один из ключевых показателей успеха нашей фирмы. Стратегия управления талантами существует у нас давно. Она привязана к общей стратегии фирмы и корректируется в зависимости от изменения бизнес-целей и ситуации на рынке. Стратегия управления талантами проявляется в комплексном и структурированном подходе ко всем элементам данного процесса, начиная от мероприятий по привлечению потенциальных кандидатов и заканчивая обучением, оценкой, развитием и вознаграждением персонала.

Программа управления талантами распространяется на всех работников фирмы без исключения, но к развитию опытных работников, находящихся на высоких грейдах / позициях, у нас индивидуальный подход. Основную ответственность за развитие работников своих подразделений несут партнеры и директора отделов,

в то время как за техническую и административную части программы развития талантов отвечают HR-специалисты.

Отличительной чертой нашей программы является проведение мероприятий по выработке у сотрудников широкого спектра навыков и компетенций. В этом нам помогает специальный инструмент — Career Framework — своеобразная матрица ключевых компетенций для различных грейдов. Существует отдельный Framework для юристов и для отделов поддержки бизнеса (HR, маркетинга и пр.). В Career Framework входят как технические навыки, необходимые для работы, так и soft skills: личная эффективность, развитие отношений с клиентами, лидерство, профессиональные коммуникации и пр. Помимо описания самих компетенций документ содержит подробное описание поведенческих характеристик и рекомендации по обучающим программам для развития каждой компетенции. Таким образом, любой сотрудник, находящийся на том или ином грейде, знает какие навыки и компетенции необходимы ему для успешного роста в компании, а также какие тренинги он может пройти для развития ключевых компетенций. Разработкой обучающих программ занимается специальное тренинг-подразделение. В настоящее время мы проводим более 100 тренинг-курсов своими силами или с привлечением профессиональных тренеров.

Наличие структурированной программы развития талантов помогает формировать качественный пул потенциальных кандидатов на вакантные должности, поддерживать низкий уровень текучести персонала в компании, а также высокие показатели степени удовлетворенности и вовлеченности сотрудников.

Обучение сотрудников в «Пепеляев Групп» ориентировано на достижение долгосрочных целей. Понимание того, что умения и знания юристов и являются главным ресурсом компании, послужило импульсом к созданию в ней многоуровневой системы обучения и развития персонала.

«Наш бизнес основан не на основных средствах, у нас нет станков или сырья. Это бизнес людей — ярких личностей», — констатирует управляющий партнер компании Сергей Геннадьевич Пепеляев. Именно поэтому мы поддерживаем стремление сотрудников развиваться и выстраивать успешную карьеру.

В компании действует комплексная система обучения и развития персонала. За создание таковой и внедрение в нее отдельных элементов «Пепеляев Групп» была неоднократно отмечена членами профессионального сообщества.

Программы обучения, необходимые для карьерного и профессионального роста, разрабатываются с учетом занимаемых сотрудниками позиций. В то же время большинство обучающих мероприятий доступно всем желающим. Обучающие мероприятия по различным направлениям проводятся практически еженедельно.

В компании применяются как традиционные формы обучения (лекции, круглые столы, семинары, тренинги и др.), так и современные (дистанционное обучение, вебинары).

Согласно проведенному в компании опросу, 85% респондентов удовлетворены проводимым в ней обучением и развитием.

В компании на всех уровнях наряду с техническими навыками развиваются и сложные компетенции. Так, на уровне младших юристов и помощников юристов являются обязательными обучающие мероприятия «Продажа юридических услуг» и «Публичные выступления». На более высоком уровне — старших и ведущих юристов — те же темы прорабатываются более глубоко, с использованием кейсов. Над перечнем потребностей в обучении сотрудников постоянно трудится отдел персонала, работники которого учитывают как стратегические планы развития компании, так и реалии текущего момента.

Партнеры и руководители практик могут выступать в процессе обучения как наставниками, так и ведущими обучающих мероприятий. Собственным примером, стремлением к обмену опытом, открытостью для передачи знаний и умений руководители, и прежде всего управляющий партнер компании, способствуют созданию благоприятной атмосферы для формирования особой корпоративной культуры, в которой горячо поддерживается стремление к профессиональному развитию.



Александр Виноградов,
заместитель генерального директора
«Пепеляев Групп»

В компании трудится более 30 докторов и кандидатов наук, многие из которых защитили диссертацию в период работы в «Пепеляев Групп». Они ведут активную преподавательскую деятельность, входят в ученые советы ведущих вузов, принимают участие в законотворческой деятельности. Это позволяет привлекать для обучения и развития сторонних консультантов, а также широко использовать внутренние ресурсы в лице наиболее успешных и профессиональных сотрудников.

Компания создает условия для продолжения поствузовского обучения и повышения квалификации, в том числе за рубежом.

В процессе построения системы обучения и развития компания «Пепеляев Групп» тоже сталкивалась со многими рабочими вопросами, о которых пишет Н. Карпова. Это согласование бюджета на обучение и развитие, дефицит времени у партнеров, занятость юристов клиентской работой и пр. Однако все эти вопросы решаемы на фоне политической воли руководства и кропотливой ежедневной работы отдела персонала.

Деятельность HR направлена на создание компании экспертного типа. Все, что проводится в этом направлении (от подбора персонала, адаптации, оценки, обучения до корпоративной культуры), соответствует основной стратегии фирмы.

Развитие персонала в «Пепеляев Групп» — вопрос не тактический, а стратегический. В связи с этим было решено включить повышение квалификации в число необходимых критериев при решении вопроса о продвижении по служебной лестнице. Соответственно, и корпоративная культура компании ориентирована на формирование соответствующих ценностей.



Светлана Гуревич,
директор по управлению персоналом Linklaters в регионе EEMEA (Восточная Европа, Ближний Восток и Африка)

Сочетание уникальности, потенциала и высокой эффективности — это то самое особенное в человеке, что часто называют талантом. Талант может быть врожденным, может проявиться и развиться, а может быть растрочен напрасно. Зная о самом существовании талантов, мы все же зачастую затрудняемся с их идентификацией. Так или иначе, в современном мире выявление таланта, подходящего для определенной роли, остается сложной задачей.

Казалось бы, в среде юридического консалтинга с нашим скрупулезным подходом к отбору и структурированным программами развития сотрудников таланты должны расти сами по себе. Однако стоит присмотреться, и становится ясно, что не все так просто. Прежде всего таланты могут не раскрыться в отсутствие подходящих условий. Не все таланты располагают большим потенциалом, но даже если команда состоит исключительно из талантов, перед управленцами встает серьезный вопрос: как сделать так, чтобы члены этой команды работали сплоченно и эффективно?

Управление талантами — это процесс обеспечения организации талантливыми людьми (их выявление, приобретение, развитие и сохранение) для достижения ее бизнес-целей. Данный процесс требует разработанной стратегии по управлению потоком талантов: ясности в отношении необходимого качества и навыков, четких карьерных возможностей для талантов, подхода к их развитию, а также высоких требований к их работе. При этом важно, чтобы талантливые сотрудники хотели взаимодействовать в команде, иначе продуктивность не будет высокой. Не стоит забывать, что в процессе сохранения и преумножения талантов организация должна достигать



поставленных целей и успешно функционировать на рынке.

Как же создать условия для успешной реализации стратегии управления талантами? Прежде всего нужно понимать, как «устроены» таланты: чего они хотят и к чему стремятся, что на данном этапе развития карьеры мотивирует их на работу и привлекает в организации. Это можно сделать посредством фокус-группы, оценки вовлеченности персонала, карьерных дискуссий или других инструментов. Затем нужно создать так называемое преимущественное предложение (value proposition), которое будет привлекательным для талантов и уникальным в отношении того, что предлагают конкуренты. И здесь просто необходима совместная работа менеджеров и HR-специалистов.

Говоря о стратегии управления талантами в Linklaters, мы, безусловно, имеем в виду подход, используемый для возвращения компетентных юридических экспертов с коммерческой ориентацией и лидерскими способностями. Мы готовим лидеров, способных вести клиентов и команду за собой. Наша стратегия построена таким образом, чтобы работа в Linklaters была единственной в карьере юриста или занимала бы в ней основную часть. В рамках данной стратегии мы прежде всего обеспечиваем ежегодное поступление молодых специалистов в фирму. Нанимая ребят еще студентами, мы в течение двух лет развиваем их в рамках программы стажировки. Это структурированная программа обучения, направленная как на развитие компетентности в области права, так и на освоение необходимых деловых

БОЛЕЕ 50% ЮРИСТОВ ПРОВЕЛИ ОТ 5 ДО 12 МЕСЯЦЕВ В РАЗЛИЧНЫХ ПРАКТИКАХ В ОФИСАХ LINKLATERS В ЛОНДОНЕ, ВАРШАВЕ, ГОНКОНГЕ, СИНГАПУРЕ, ТОКИО И ДУБАЕ

навыков и качеств юриста международной фирмы. Она обеспечивает многообразие опыта и карьерных возможностей для стажеров, а также возможность всесторонне оценить наличие таланта и потенциал для достижения успехов в будущем.

Ключевую роль в стратегии управления талантами в Linklaters играет наставничество (mentoring). Каждый юрист, начиная с программы стажировки и заканчивая должностью партнера, имеет наставника — более опытного юриста или партнера. Наставник регулярно работает со своим подопечным, стараясь максимально раскрыть его таланты и потенциал.

Уникальность нашей стратегии заключается в повышенном внимании к структурированному развитию карьеры, получению возможностей, которые не всегда есть у других. Два года назад мы запустили программу международных ротаций (secondments) для юристов московского офиса. В рамках этой программы более 50% юристов провели от 5 до 12 месяцев в различных практиках в офисах Linklaters в Лондоне, Варшаве, Гонконге, Сингапуре, Токио и Дубае. Каждая такая поездка четко выстроена и согласована с точки зрения задач по развитию юриста и навыков, которые он или она должны освоить.

Важно, чтобы личные задачи имели четкую корреляцию с задачами бизнеса. Каждый юрист работает с наставником в принимающем офисе и продолжает поддерживать связь со своим наставником в Москве. Так обеспечивается полное освоение соответствующей законодательной базы, полноценное погружение в работу с необходимым результатом. Программа демонстрирует высокую отдачу благодаря структуре и вовлеченности всех сторон. Это позволяет нам более глубоко исследовать таланты и обеспечить их приверженность компании с приобретенными ими уникальными навыками работы в международной команде.

Все это лишь часть нашей стратегии по управлению талантами. Безусловным успехом внедрения стратегии является полное участие менеджеров в этом процессе. Задача HR-специалиста заключается в обучении, направлении всех сторон и их вовлечении в регулярный диалог и совместное творчество. **LS**



Публично-частное партнерство в России и зарубежных странах: правовые аспекты

Под ред. В.Ф. Попондопуло, Н.А. Шевелёвой

ISBN 978-5-9998-0198-2 • 528 с. • 2015 г.

В книге рассматриваются теоретические и практические проблемы правового регулирования публично-частного партнерства: его понятие, формы и виды, системы и принципы. Раскрывается механизм реализации проекта публично-частного партнерства: подготовка проекта и принятие решения о его реализации, особенностей заключения, изменения и прекращения соглашений о публично-частном партнерстве. Кроме того представлен материал о публично-частном партнерстве в институциональной форме и об уполномоченных органах и организациях в сфере публично-частного партнерства.

В целях выявления перспектив применения в России правовой конструкции публично-частного партнерства дается сравнительно-правовая характеристика зарубежного и международного опыта его правового регулирования.

Информация об этой книге
infotropic.ru/?page_id=6032



РЕКЛАМА

ЗАКАЗ КНИГ

по телефону: (495) 212-92-31
 по мобильному: (968) 708-24-17
 по e-mail: sales@infotropic.ru