

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

С.Р.Филонович,

*д.ф.-м.н., ординарный профессор,
декан Высшей школы менеджмента*

Государственного университета - Высшей школы экономики

ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

- В индустриальную эпоху модель «человека организации» не предусматривала понятия «талант»
- До 1997 года проблема управления талантами рассматривалась почти исключительно применительно к творческим организациям
- Вопрос об определении таланта до этого времени не стоял

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ?

Фактор первый. Осознание перехода к «обществу знания»

Фактор второй. Исследование компании Маккинзи



Эд Майклз



Хелен Хэндфилд-Джонс



Элизабет Экселрод

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБЩЕСТВА ЗНАНИЯ

- Основой конкурентных преимуществ становится не обладание знанием и даже не способность к получению нового знания, а **способность к генерации нового знания**
- Управление знаниями – основная форма ведения конкуренции
- Стремительное устаревание знаний
- Перераспределение ролей в глобальной экономике
- Динамика занятости

ДИНАМИКА ЗАНЯТОСТИ В США

	1900 год	2000 год
Рабочий класс	37 % (10,7 млн)	25 % (33 млн)
Креативный класс	10 % (2,9 млн)	30 % (38,3 млн)
Обслуживающий класс	17 % (4,9 млн)	43 % (55,2 млн)

ЦЕННОСТИ КРЕАТИВНОГО КЛАССА

- ✓ индивидуальность
- ✓ самовыражение
- ✓ меритократия
- ✓ разнообразие и открытость



Ричард Флорида

ТРИ ПРОБЛЕМЫ БОРЬБЫ ЗА ТАЛАНТЫ В США

- Новые требования к талантам:
 - глобальная ориентация
 - мультикультурная подготовка
 - технологическая грамотность
 - предпринимательские навыки
 - способность управлять менее структурированными организациями
- Малые и средние компании ведут борьбу за тех же людей, что и крупные корпорации, предлагая более привлекательные возможности
- Растет мобильность высшего управленческого персонала
 - 10 лет назад успешный топ-менеджер менял за карьеру 1-2 места работы
 - сегодня он меняет 5 мест работы
 - через десять лет он будет менять 7 мест

КЛАССИФИКАЦИЯ РАБОТНИКОВ ПО МАККИНЗИ

Игроки класса «А» - относящиеся к 10% лучших работников, потенциально доступных для данной позиции.

«Доступных» означает готовых принять предложение работы:

- при данном уровне вознаграждения
- в данном месте
- при данном уровне ответственности
- распоряжаясь данными ресурсами
- работая под началом данного руководителя

Игроки класса «В» - лучшие 35% при данном уровне вознаграждения, за вычетом игроков класса «А»

Игроки класса «С» - работники, относящиеся к нижним 65% при данном уровне вознаграждения

СПЕЦИФИКА ПОВЕДЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ

Игроки класса «А» нанимают на работу других игроков того ж класса или людей, имеющих соответствующий потенциал. Они имеют мужество задавать «жесткие» вопросы и избавляться от игроков класса «С».



Игроки класса «В» нанимают преимущественно игроков того же класса, и иногда и дорогостоящих игроков класса «С». Склонны терпеть результативность, которая ниже максимальной.



Игроки класса «С» нанимают преимущественно игроков того же класса, терпимы к посредственности и обычно не управляют преемственностью.

ПУТЬ К ПОБЕДЕ В ВОЙНЕ ЗА ТАЛАНТЫ

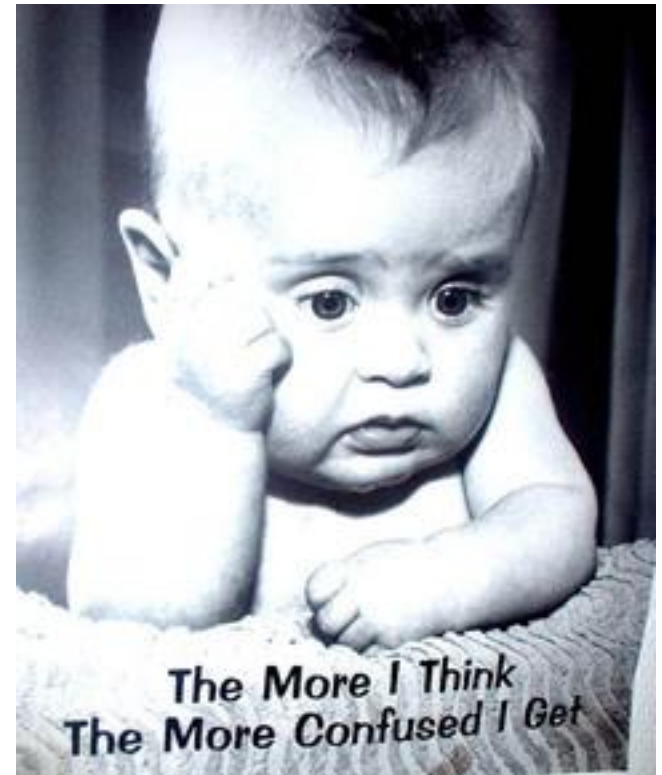
- Поиск и привлечением талантов в компанию занимаются ее высшие руководители
- Продвижение топ-менеджеров зависит от результатов их работы по привлечению талантов
- Компании освобождаются от работников, демонстрирующих низкую эффективность деятельности
- Усиление роли HR-менеджеров

ПОДХОД WHARTON BUSINESS SCHOOL

	Старый подход	Новый подход
Взгляд на таланты	За управление людьми отвечают HR.	Все менеджеры, начиная с CEO, отвечают за наращивание пула талантов.
Предложение работнику	Мы обеспечиваем хорошую оплату и бонусы.	Мы так строим компанию, включая ее стратегию, чтобы привлекать талантливых людей.
Рекрутинг	Рекрутинг сродни покупке.	Рекрутинг – это маркетинг.
Выращивание лидеров	Мы думаем, что развитие происходит на тренингах.	Мы стимулируем развитие посредством напряженной работы, коучинга и менторинга.
Дифференциация	Мы всех рассматриваем равными и полагаем, что у всех одинаковые способности.	Мы ценим всех наших сотрудников, но по-разному инвестируем в сотрудников категорий А, В и С.

ВСЕ БЫЛО БЫ ПРЕКРАСНО, ЕСЛИ БЫ...

- 👎 Статья М.Гладуэлла с критикой рекомендаций Маккинзи
- 👎 Исследования показали отсутствие корреляции между акцентами на развитии HiPo и результатами компании
- 👎 Талант в менеджменте и проблема быстрого карьерного роста



КРИТИКА ГЛАДУЭЛЛА

- 👉 Акцент на талантах категории А разрушает культуру
- 👉 Происходит демотивация работников других категорий
- 👉 Carte Blanche талантам приводит к ущербу для компании
- 👉 Современные методы отбора талантов несовершенны
- 👉 Напоминание о статье Роберта Хогана, Роберта Раскина и Дэна Фаццини «Темная сторона харизмы»



Малькольм Гладуэлл

ИДЕИ Д.ГАЛЕНСОНА

- Основная задача выдающихся художников – инновации
- Инноваторы бывают двух типов: концептуальные таланты и таланты-экспериментаторы
- Этот эффект наблюдается практически во всех сферах творческой деятельности



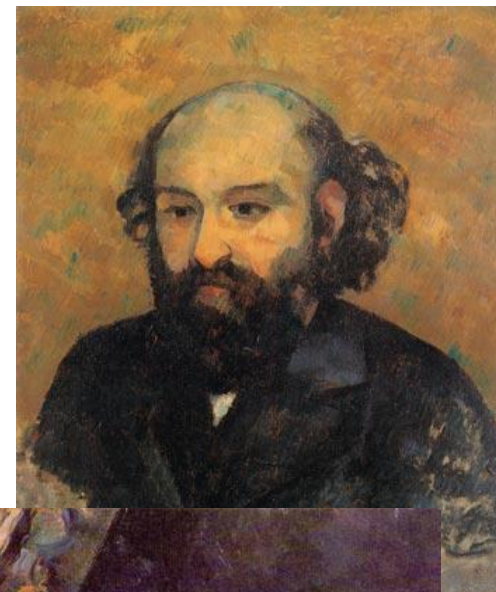
Дэвид Галенсон

**ВОПРОС: В КАКОЙ МЕРЕ ВЫВОДЫ ГАЛЕНСОНА
ПРИМЕНИМЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ?**

ПРИМЕРЫ ТАЛАНТОВ ДВУХ ТИПОВ



Пабло Пикассо
(1881-1973)



Поль Сезанн
(1839-1906)



Мальчик с трубкой, 1905
(104 млн. долларов)



Натюрморт с кувшином и драпировкой, 1893
(60 млн. долларов)

ТЕЗИСЫ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ

- Напрямую подход Галенсона к менеджменту неприменим: в искусстве талант оценивается по результату, в менеджменте – чаще по потенциалу
- Нельзя заранее отбрасывать добросовестных, но неярких людей как «неталантливых»
- Необходимо создавать условия для развития талантов-экспериментаторов
- В связи с этим возникают новые задачи мониторинга индивидуального роста
- Применительно к управлению талантами требуется «расфокусировка»

ОЖИДАНИЯ В ОТНОШЕНИИ ТАЛАНТОВ

- Талантливые люди – это те, от которых менеджеры ожидают исключительной эффективности
- Талант должен демонстрировать изобретательность и оригинальность
- Эпитет «талантливый» всегда имел оттенок исключительности

По А.Робертсону и Г.Эбби

К ЧЕМУ СТРЕМЯТСЯ ТАЛАНТЛИВЫЕ ЛЮДИ

- ✓ к личному росту
- ✓ к постоянному движению вперед
- ✓ везде успевать
- ✓ к осмысленности и результату
- ✓ к действию и выбору
- ✓ к сохранению чувства собственного достоинства
- ✓ к непринужденности

ОБОРОТНАЯ СТОРОНА ТАЛАНТА

- Высокая эффективность, но большие запросы
- Им быстро становится скучно
- Их часто раздражают менее талантливые коллеги
- Неугомонные новаторы – ими движет недовольство рутинной и своеобразная лень
- В качестве мотивации они нуждаются в высоких целях
- Более темпераментны, потому что небезразличны
- Принимают все на свой счет
- Вы редко увидите людей, выполняющих работу, которая им не нравится

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ – УПРАВЛЕНИЕ ПАРАДОКСАМИ

Менеджеры ожидают от талантливых людей исключительной производительности в данный момент и в будущем.

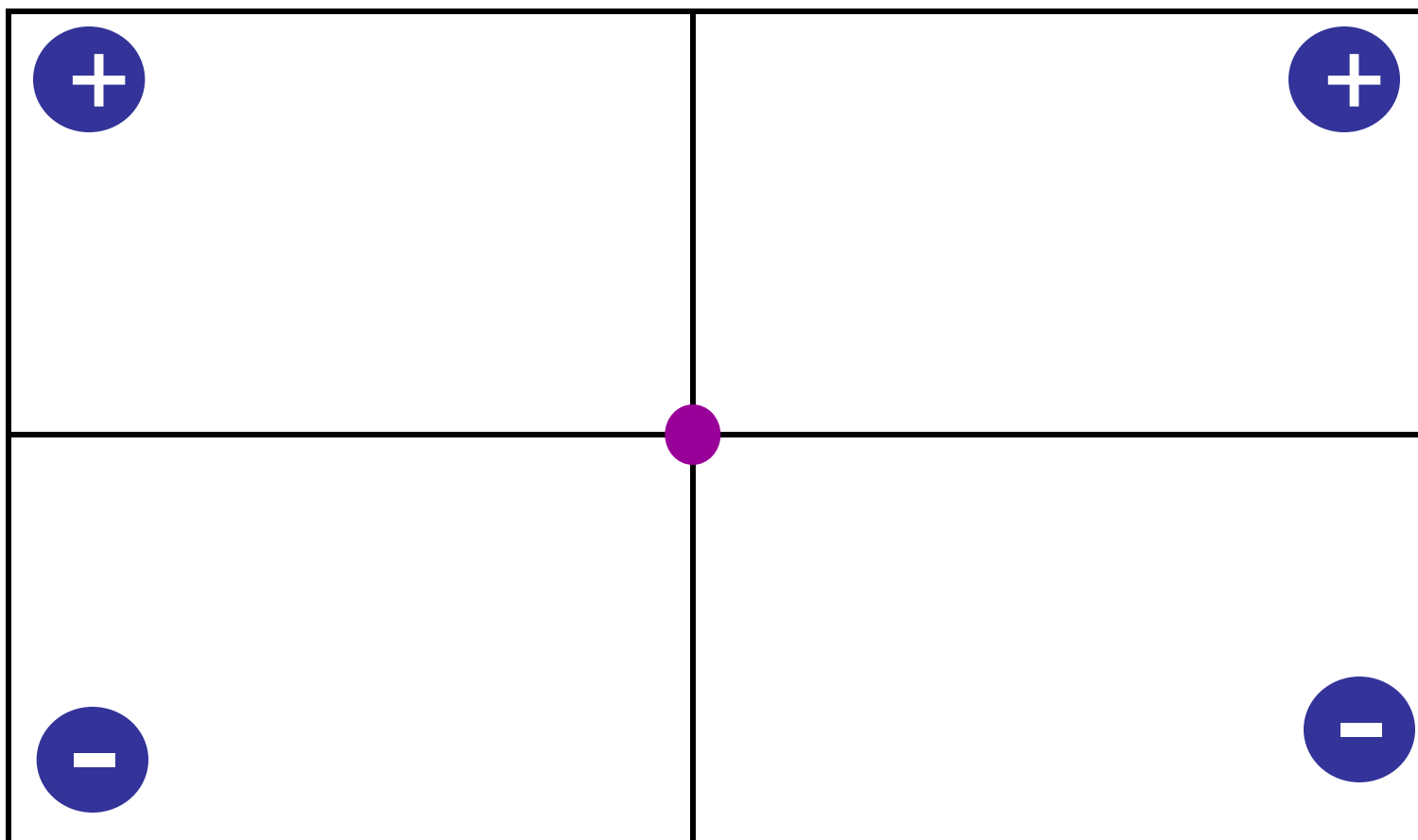
Талантливые люди достигают высокой эффективности исполнения, неуклонно демонстрируя творчество и в то же время требуя личностного роста при поддержке (или без) организации.

Управление талантливыми людьми – это непрерывный процесс управления конфликтами, возникающими вследствие различных ожиданий.

УПРАВЛЕНИЕ ПАРАДОКСАМИ: ПРИМЕР ДЛЯ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ

Акцент
на
талантах

Акцент на
командной
работе



ВОЙНА ЗА ТАЛАНТЫ: ПРОБЛЕМЫ РОССИИ



Преувеличение значения материального вознаграждения



Недооценка значения корпоративной культуры



Слабость системы подбора персонала



Узость диапазона поиска



Неумение оценить эффективности деятельности



Узость диапазона поиска
Терпимость к посредственности