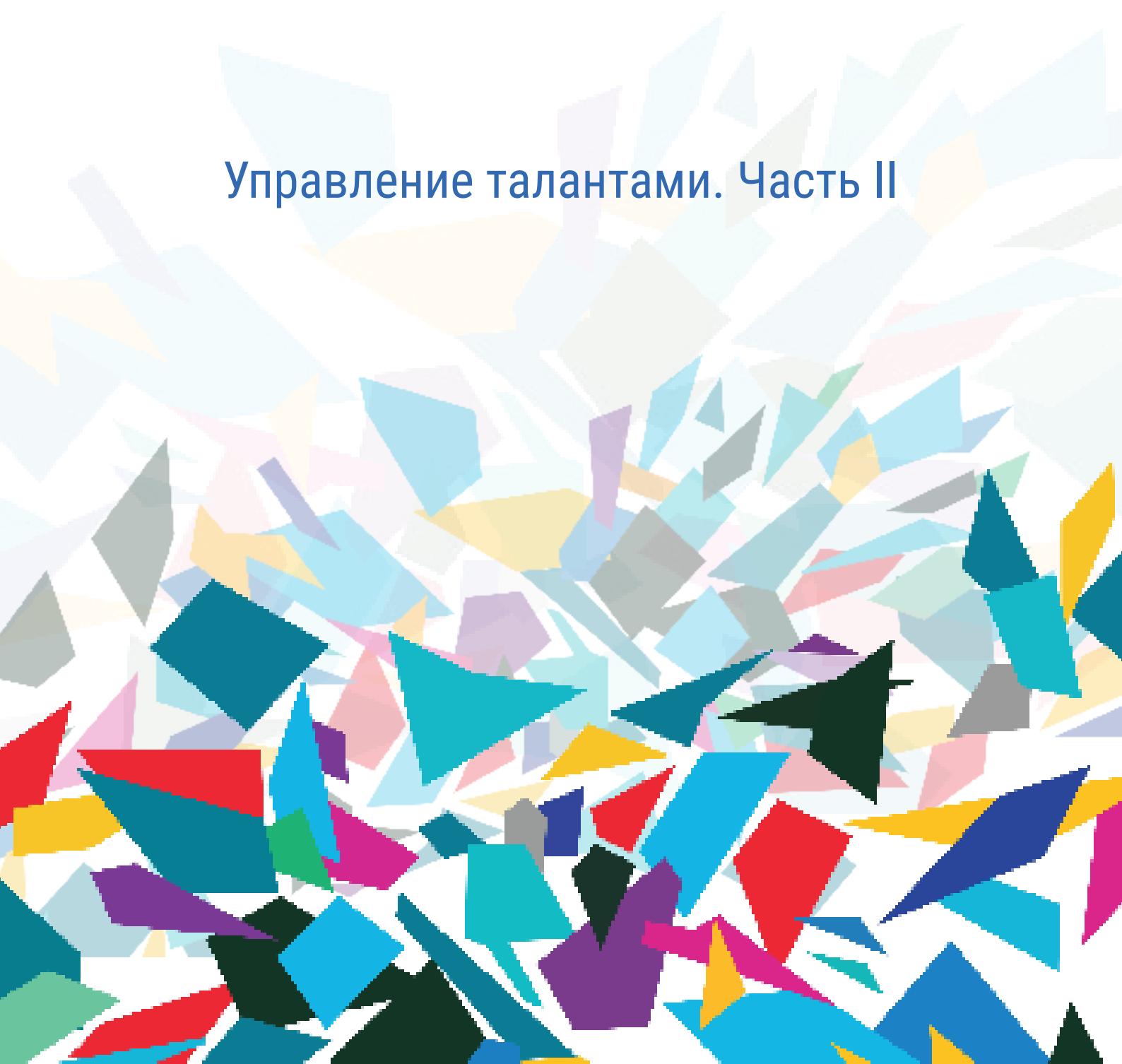




# ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Управление талантами. Часть II





Мы продолжаем разговор об управлении талантами. Разрешите мне напомнить вам, что прошлую лекцию мы закончили обзором двух подходов к управлению талантами.

Первый подход предполагал подстройку людей к работе, а второй подход – подстройку работы к людям. Вот для того, чтобы визуализировать возможности второго подхода «подстройка работы к людям», я предлагаю вам окунуться в рабочую атмосферу компании Google, которая знаменита своими инновационными инструментами управления человеческими ресурсами.

Как мы с вами уже отмечали в прошлой лекции, не все компании могут позволить себе так гибко подстраиваться под нужды людей, к сожалению. И поэтому ряд компаний использует другой подход, когда подстраивают людей под работу.

В фильме «Кадры» вы увидите, что стопроцентно подстроить всю работу под потребности людей не удастся даже компании Google. И поэтому иногда сотрудники испытывают определенные сложности, когда от них требуют четкого соответствия определенным стандартам организации и технологическим процессам. Я сейчас говорю о том моменте, когда стажеры готовятся к экзамену по продуктам компании Google. И один из героев испытывает при этом очень серьезные сложности.

А теперь давайте поговорим об интересных аспектах привлечения, развития, вознаграждения в управлении талантами. Первое, что мне хотелось бы отметить, что в привлечении талантов есть свои определенные особенности.

Так, например, для привлечения талантливых людей компаниям желательно иметь очень четкий, ясный и привлекательный бренд. А также сформулированное EVP – Employee Value Proposition, или ценностное предложение работодателя. Если мы нацелились на привлечение талантов, нам нужно обязательно подумать об этих двух очень важных предпосылках успешного привлечения.

В привлечении талантов еще также очень важно выполнять обещания, данные при найме. Для успешного, продуктивного и устойчивого привлечения талантов организациям нужно выполнять обещания, которые они давали кандидатам при найме, а также обещания, заявленные в рамках Human Resource Development – HRD. Если мы пообещали людям, что будем проводить такого рода мероприятия, предоставим им какие-то возможности для развития, это обязательно нужно сделать. Потому что это в дальнейшем повлияет на сложность привлечения новых талантливых людей в компанию.

Для развития талантов нужен четкий фокус и тщательный отбор методов и инструментов развития. Потому что, с одной стороны, есть очень выраженное требование индивидуализации развивающих программ для талантов, а с другой стороны, актуальным остается вопрос бюджета и расходов. Конечно же, у компании нет безграничных возможностей для развития, несмотря на их амбиции, связанные с привлечением и использованием талантов.

В вопросах вознаграждения талантов нужно иметь в виду, что разные категории талантов требуют разных подходов. И в этом смысле мы можем достаточно гибко выстраивать наши компенсационные пакеты. Так, например, для талантов текущего момента, для тех людей, которые уже сегодня вносят очень весомый вклад в достижения компании, которых мы точно не хотим потерять, мы вынуждены предложить очень конкурентоспособный на рынке компенсационный пакет уже сегодня. И также предложить им четко оговоренные возможности развития их карьеры для того, чтобы сохранить этих людей.

Если мы говорим о талантах будущего, о тех людях, которые, как нам кажется, будут очень эффективны в будущем, но сейчас они пока еще не вносят весомого вклада в достижения компании, то в этом случае мы можем сделать упор на переменную часть вознаграждения, которая завязана на долгосрочных периодах.

Если текущие таланты требуют денег много и прямо сейчас, то таланты будущего, возможно, будут готовы подождать. Тем более, что они будут воспринимать эту переменную часть, эти премиальные и бонусы, которые могут получить в будущем при достижении определенных весомых результатов, как некий challenge, как некий вызов, который может быть даже скрасит их рабочую жизнь. Intrinsic/внутренняя мотивация, становится более эффективной как раз в отношении талантов будущего.

А теперь давайте посмотрим на то, как люди оценивают систему управления талантами в своих компаниях?



Статистика, которую нам предоставляют эксперты, говорит следующее: только половина опрошенных оценивают систему управления талантами как эффективную. И совершенно незначительная, маленькая часть, а именно 3 %, оценивают систему управления талантами как очень эффективную.

49 % респондентов выделяют коучинг, как самую эффективную технику развития талантов. Среди других техник и методов, эффективных в управлении талантами, называют внутренние программы развития, обратную связь и внутренние прикомандирования.

А теперь вопрос для размышления. Понятно, что в хорошие времена компании усиливают работу по управлению талантами и готовы инвестировать больше средств и времени в развитие талантливых людей, в их привлечение, развитие, вознаграждение. Как вы думаете, что предпринимают компании, когда наступают плохие времена? Ведь мы с вами знаем, что в связи с укороченными бизнес-циклами, смена времен наступает сейчас гораздо быстрее, чем это было раньше.

Компании по-разному реагируют на сложные времена, которые регулярно наступают в жизни практически всех бизнесов сегодня. К негативным реакциям можно отнести следующие: сокращение программ обучения или поиск пути оптимизации через тактику «научитесь делать по-другому». То есть, мы отказываемся от тех практик, которые мы выработывали в хорошие, благополучные, спокойные времена и говорим людям: «подумайте, как можно сделать по-другому? Очень важно, чтобы это было дешевле и быстрее». Сокращается также привлечение внешних провайдеров для обучения рекрутмента. Конечно, это осложняет деятельность по управлению талантами.

Есть более позитивные реакции бизнесов. Ну, например, в этих компаниях делается акцент на удержание талантов в моменты кризисов и сохранение уже осуществленных вложений в этих людей. То есть компании не отказываются от тех практик и тех компетенций, которые уже развили. Компании просто ищут возможности для более креативных решений в отношении инструментов управления талантами.

Как вы думаете, как можно оценить эффективность системы управления талантами?

41 % организаций, участвовавших в опросе в Великобритании, отметили, что в первую очередь они используют обратную связь от сотрудников, вовлеченных в программы управления талантами. То есть первый запрос, первая оценка, чаще всего получается от внутреннего клиента. 40 % организаций запрашивают оценку от линейных руководителей. Это еще один очень важный внутренний клиент. То есть, если сами сотрудники, участвовавшие в программах управления талантами, это внутренний клиент, который получает сервис управления, то их руководители являются главным заказчиком такого сервиса. И поэтому очень логично, что большинство компаний используют как раз этот источник для получения представления об эффективности программ управления талантами.

Уровень удержания сотрудников с высоким потенциалом – этот показатель используется в оценке эффективности программ управления талантами в 35 % опрошенных компаний. Эпизодическое наблюдение за изменениями, то есть выборочное наблюдение за изменениями, используют 35 % компаний. И чуть больше четверти компаний, а именно 28 %, используют формализованную ежегодную оценку процесса управления талантами.

А теперь давайте поговорим о международных аспектах управления талантами. В первую очередь, мне хотелось бы обсудить, почему управление талантами так важно для международного бизнеса? Каковы причины?

Во-первых, нужно отметить, что растет количество компаний, которые выходят на международные рынки. Растет и само количество компаний, которые заходят в международный бизнес и также растет число компаний, которые планируют в ближайшем будущем это сделать.

Второй такой причиной является то, что в результате демографических изменений на некоторых рынках труда складывается ситуация острого дефицита талантов. Потому что талантливые люди покидают определенные регионы.

Третьей причиной является возрастающая конкуренция за оставшиеся таланты на этих международных рынках. И конкуренцию для международных компаний составляют также местные компании, которые тоже борются за отечественные таланты.



С какими сложностями сталкиваются компании, которые приступают к управлению талантами в международном масштабе?

Во-первых, это сложность, связанная с преодолением этноцентризма. Все-таки стремление работать в такой комфортной, однородной этнической среде присутствует на локальных рынках. С другой стороны, есть некоторое стремление международных компаний стандартизировать работу с талантами. И тот и другой тренд представляют собой достаточно весомые сложности для тех, кто непосредственно занимается практикой управления талантами.

Вторую категорию сложности составляют сложности, связанные с негативным влиянием на сотрудников, которых мы просим переместиться, переехать. Мы говорим сейчас об экспатах, работниках, экспатрированных со своей родины или с привычного места проживания для работы в других странах. С одной стороны, мы с вами должны быть готовы организовать эту систему управления экспатами. С другой стороны, должны понимать сложности, которые испытывают сами люди, перемещаясь для работы в другие страны.

Третья группа барьеров связана с недостатком интеграции между материнскими компаниями и их региональными филиалами. Когда между ними недостаточно понимания или не очень эффективные коммуникации, то ежедневная деятельность по управлению талантами, конечно, становится менее эффективной, на нее затрачивается гораздо больше времени.

Как же можно преодолеть эти сложности для того, чтобы адекватно ответить на вызовы, актуализирующие управления талантами в международных компаниях? Давайте посмотрим на рекомендации экспертов.

Первым таким принципом является балансирование централизации и децентрализации в подборе стратегии управления региональными офисами. Что подразумевается под балансированием централизации и децентрализации, стратегии централизации и децентрализации? С одной стороны, мы должны быть уверены, что компания в целом выигрывает от того, что в разных филиалах этой компании, в разных странах, людей объединяют единые цели, эффективные принципы построения работы, которые позволяют нам успешно использовать ценные ресурсы организации. С другой, мы должны постараться получить максимальные преимущества от специфики данного региона или страны. А для этого нам с вами нужно будет локализовать практику управления людьми, в том числе талантами.

Вторым принципом является развитие глобальных компетенций. Тех компетенций, которые будут востребованы в такой глобализирующейся бизнес-среде. Например, это глобальная ментальность или способность увидеть мир во всем его многообразии и специфике. Сюда включается и кросс-культурная компетентность, которая предполагает конструктивное отношение к страновым и этническим культурным различиям. И терпимость к многообразию.

Третьим принципом, который позволяет нам преодолеть эти сложности и успешно выстроить систему управления талантами в международной среде, является создание структурированного подхода, или выработка структурированной практики управления талантами глобально, в глобальных масштабах. Что имеется в виду? Все, что можно структурировать, надо попробовать структурировать. Во-первых, связать с бизнес-стратегией компании и с бизнес-целями. Во-вторых, использовать максимально все имеющиеся в компании организационные ресурсы для этого, учесть возможность использования этих ресурсов и выработать какие-то общие подходы к тому, как мы будем развивать менеджмент и лидерство в разных регионах и в разных подразделениях нашей компании.

И заключительный, четвертый принцип – это проведение глобального тимбилдинга. Что имеется в виду под этим? Поскольку в международных глобальных компаниях люди взаимодействуют друг с другом из совершенно разных, удаленных друг от друга и серьезно отличающихся друг от друга организационных регионов, то нам с вами нужно планировать, организовывать и повторять виды активности, виды деятельности, которые предполагают их совместную деятельность, в живую, в том числе. То есть эти люди, которые работают друг с другом, в основном разделенные большими расстояниями, может быть, языковыми барьерами и культурными различиями, должны периодически встречаться, испытывать совместно какие-то очень позитивные эмоции, осуществляя деятельность по решению творческих задач, лучше узнавая друг друга.



Это, конечно, стоит немалых средств. Но для чего это нужно? Для того чтобы между ними возникало меньше межличностных конфликтов, и люди были способны на позитивной энергетической волне тимбилдинга как можно быстрее и конструктивнее решать конфликты.

Существует 4 варианта компетенций, которые ценятся в разных регионах.

Самые важные детерминанты успешной карьеры для США – драйв и способность. Это предполагает, что в Штатах будут цениться прагматизм, индивидуальный подход, ориентация на достижения и инструментальный подход к познанию мира, более прагматичный подход к познанию мира.

В Европе ценятся личные связи и очень важны школы, образовательные институты, в которых человек учился. Во Франции человека автоматически относят к людям с высоким потенциалом, если он закончил престижные школы. Есть определенный список престижных учебных заведений Франции, по окончании которых вы сразу получаете статус человека с высоким потенциалом.

В Германии приветствуются технические компетенции и экспертиза. Или реальные достижения, которые человек может продемонстрировать.

Разное отношение к талантам, разное понимание талантов в разных странах приводит к тому, что и пути построения карьеры имеют свои региональные и страновые особенности.

Чем отличается путь построения карьеры в Японии от большинства западных стран? Во-первых, нужно отметить, что в Японии большее значения, чем в других странах и культурах, уделяется стабильности рабочего места. Для них хороший показатель, если человек проработал всю свою жизнь в одной компании. Людям постсоветского пространства, особенно представителям поколения бэби-бумеров и иксов, это понятно. Потому что в советской культуре мы встречались практически с теми же самыми ценностями и представлениями. В этом смысле, мы были очень близки японцам. К чему это приводит? Это приводит к тому, что разнообразие карьеры обычно сводится к ротации, то есть когда человека передвигают по разным соприкасающимся участкам производственного процесса. Это приводит к тому, что человек достаточно эффективно осваивает знания и навыки, специфичные именно для этой корпорации. Company Specific Knowledge And Competences/компетенции, которые требуются именно этой компании с именно этой организационной средой. В связи с этим в середине карьеры в Японии крайне редки резкие движения.

Теперь давайте посмотрим на карьеру в Германии, в немецких компаниях. Что специфично для Германии? В чем Германия похожа на Японию, так это в том, что в немецких компаниях высоко ценятся именно Company Specific Knowledge/знания, которые нужны именно для этой компании или связаны с организационными ноу-хау. То есть, наработки самой организации. Это ценится в Германии даже больше, чем лояльность к самой компании. То есть, если вы очень хорошо понимаете специфику компании и владеете высокой технической компетентностью, это будет цениться гораздо выше, чем ваша лояльность, ваше хорошее отношение к организации.

Теперь давайте посмотрим, что объединяет традиции построения карьеры в Великобритании, Франции и США. Для всех трех стран достаточно типичным является практика, когда люди выстраивают карьеру и при этом делают кросс-индустриальные движения в своей карьере. Это не только благосклонно принимается, но еще и приветствуется. Там, если вы поработали финансистом в банковской индустрии, потом поработали в промышленности, плюс к этому еще и получили какой-то кросс-региональный опыт, то вы становитесь человеком с очень широким кругозором, который обязательно даст положительные плоды компании.

На этом, уважаемые слушатели, мы с вами завершаем рассмотрение вопроса управления талантами. Я надеюсь, что этот раздел был вам очень интересен.

Я напоминаю вам, что это один из самых перспективных разделов управления человеческими ресурсами на сегодняшний день. Но следующая тема будет не менее интересной, потому что мы перейдем к рассмотрению управления конфликтами на рабочем месте.