



# Управление талантами

Дана Минбаева, MBA, PhD

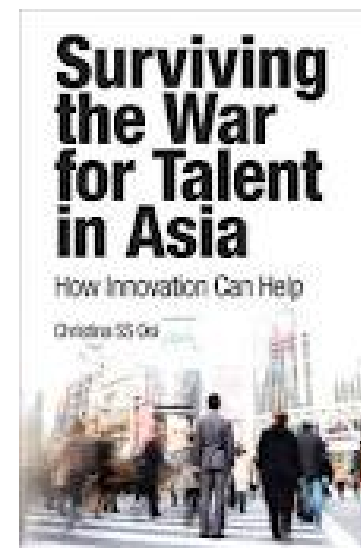
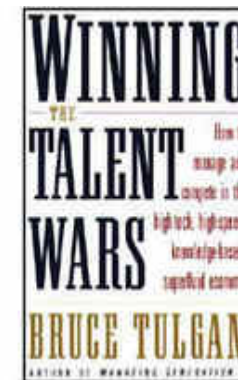
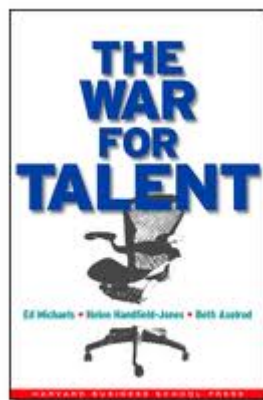
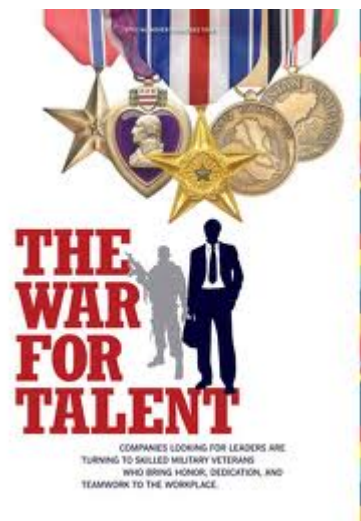
Профессор по Стратегическому и Глобальному УЧР  
Директор PhD программы в экономике и менеджменте  
Копенгагенская Бизнес Школа

[www.cbs.dk](http://www.cbs.dk)

Учредитель Human Capital Analytics Group

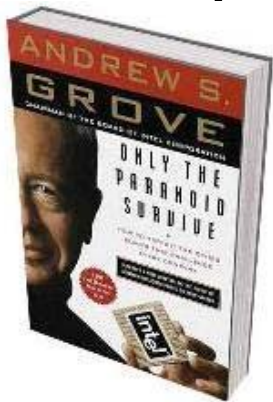
[www.cbs.dk/hc-analytics](http://www.cbs.dk/hc-analytics)

# Война за таланты



# Война за таланты

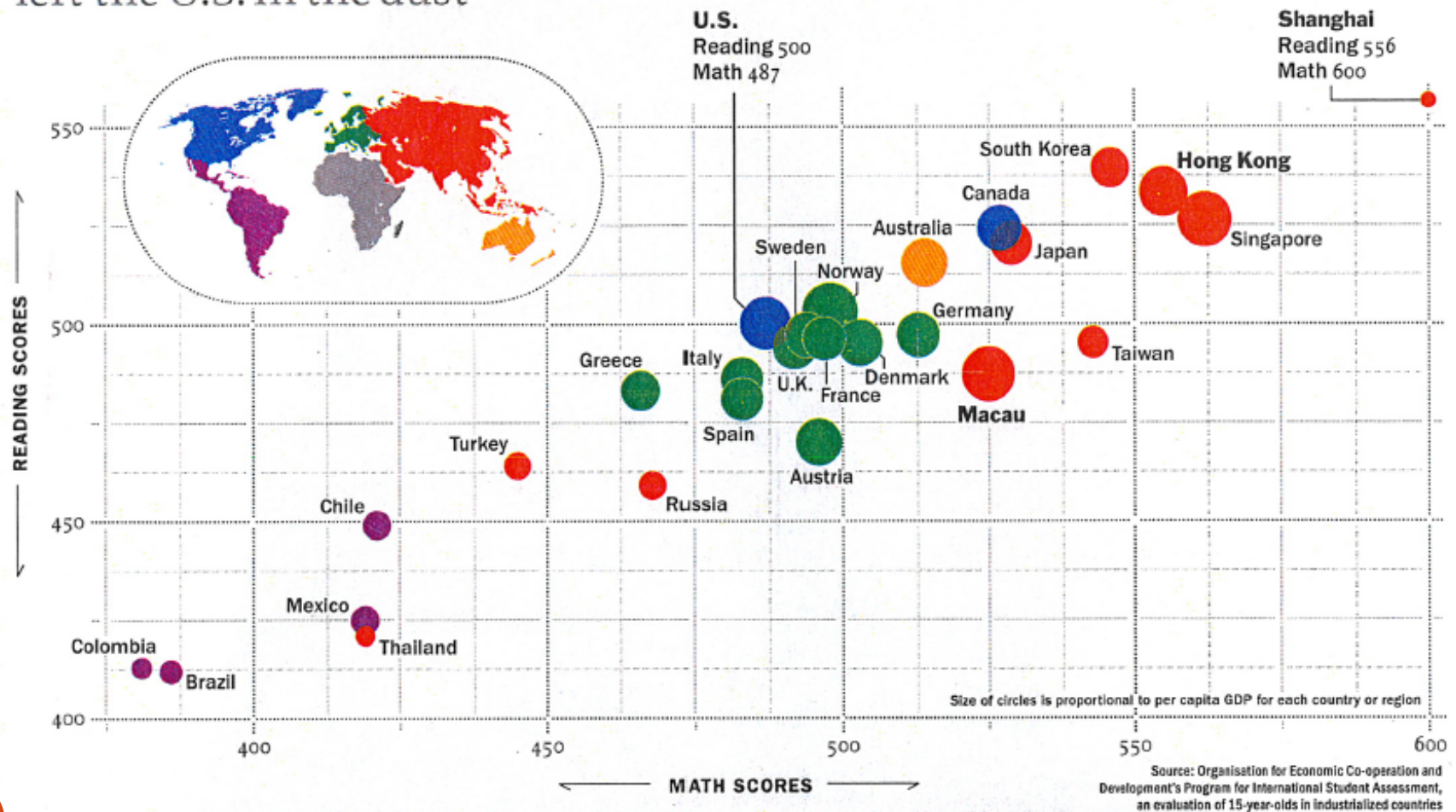
- Дисбаланс спроса и предложения
- Три основные движущие силы:
  - необратимый переход от индустриального века к информационному,
  - активизация спроса на управленческие таланты высокого класса и
  - растущая склонность людей менять место работы.
- «Стратегический переломный момент»



*«Что произошло? Что-то важное, неожиданное и ни на что не похожее», Эндрю Гроув, «Выживают только параноики»*

# TIME Where is the talent?

**Test Patterns.** In global testing, Shanghai and other parts of Asia left the U.S. in the dust



## Управление талантами (ТМ)

- 51% менеджеров ведут ТМ (CIPD, 2006)
- Большинство «СЕО» используют >20% своего времени на ТМ (EIU, 2006)
- Компании, в которых стратегия управления талантами сопоставлена с бизнес стратегией, обеспечивают 20% возврат на инвестиции (ROI) в течении 5 лет (E&Y, 2010)

# PWC's CEO Survey 2012

**Figure 11: Talent constraints have impacted costs – but also factor in lost opportunities**

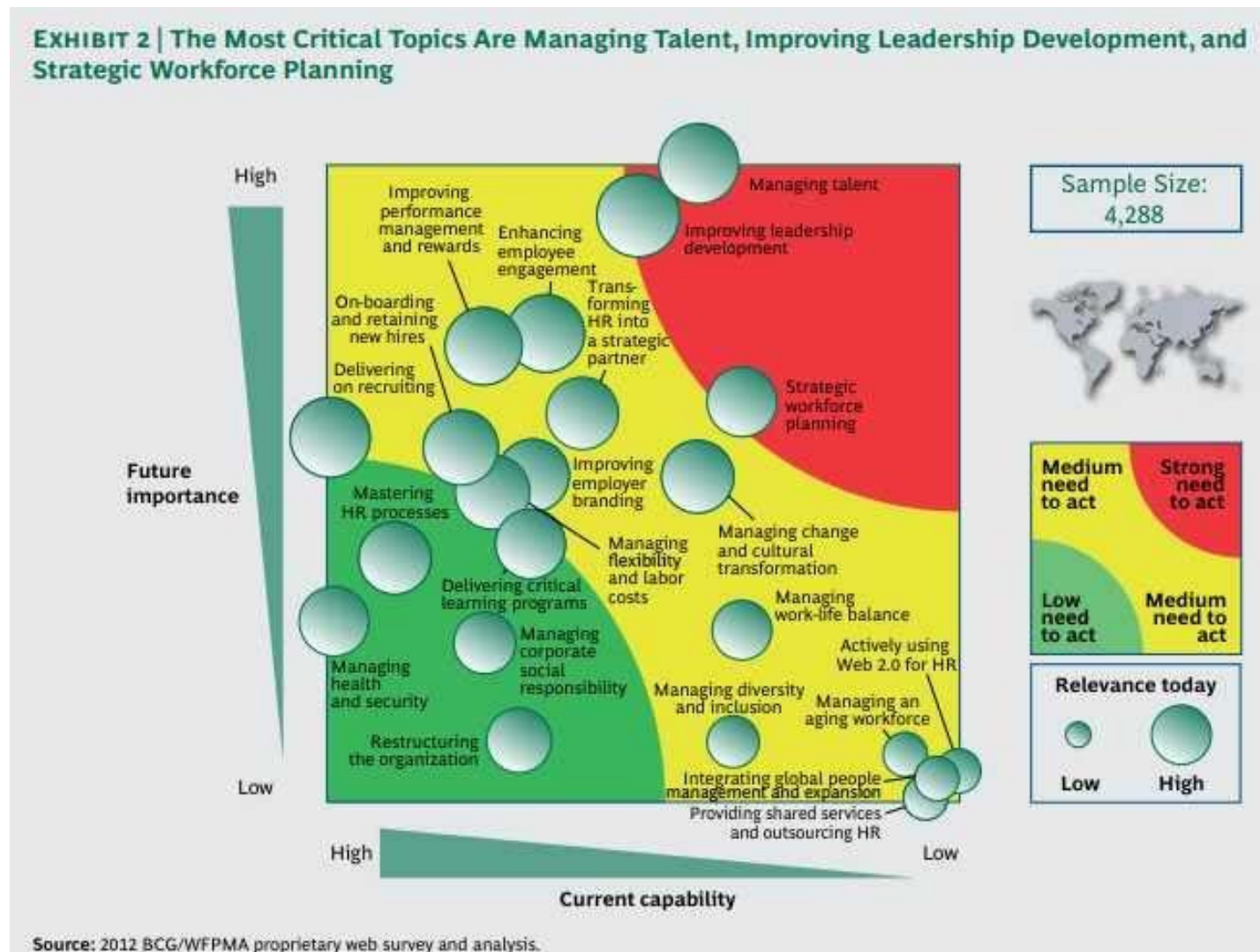
Q: Have talent constraints impacted your company's growth and profitability over the past 12 months in the following ways?



Base: All respondents (1,258)

Source: PwC 15th Annual Global CEO Survey 2012

# BCG (2012): Проблемные зоны в УЧР



# CIPD (2009): Проблемные зоны в «BRIC»



## STRONG NEED TO ACT

- Managing talent
- Managing corporate responsibility



## MEDIUM NEED TO ACT

- Transforming HR into a strategic partner
- Improving performance management and reward
- Managing demographics



## LOW NEED TO ACT

- Delivering in recruitment and staffing
- Managing change and cultural transformation



## STRONG NEED TO ACT

- Managing talent
- Improving performance management and rewards
- Managing work-life balance



## STRONG NEED TO ACT

- Managing talent
- Improving leadership
- Managing work-life balance



## STRONG NEED TO ACT

- Managing talent
- Improving leadership development
- Transforming HR into a strategic partner



## MEDIUM NEED TO ACT

- Becoming a learning organisation
- Transforming HR into a strategic partner
- Improving leadership development



## MEDIUM NEED TO ACT

- Transforming HR into a strategic partner
- Delivering on recruiting and staffing
- Becoming a learning organisation



## MEDIUM NEED TO ACT

- Managing change and cultural transformation
- Managing work-life balance
- Improving performance management and reward



## LOW NEED TO ACT

- Restructuring the organisation
- Enhancing employee commitment
- Delivering in recruitment and staffing



## LOW NEED TO ACT

- Enhancing employee commitment
- Improving performance management and reward
- Restructuring HR processes



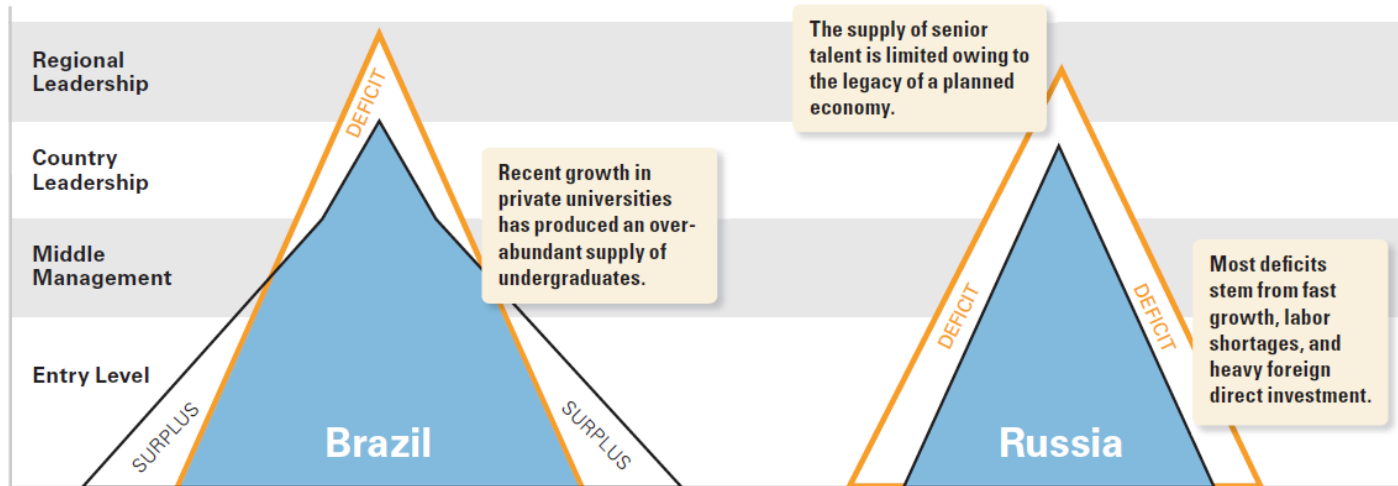
## LOW NEED TO ACT

- Delivering on recruiting and staffing
- Measuring HR and employee performance
- Mastering HR processes



# HBR (2008) & Egon Zehnder

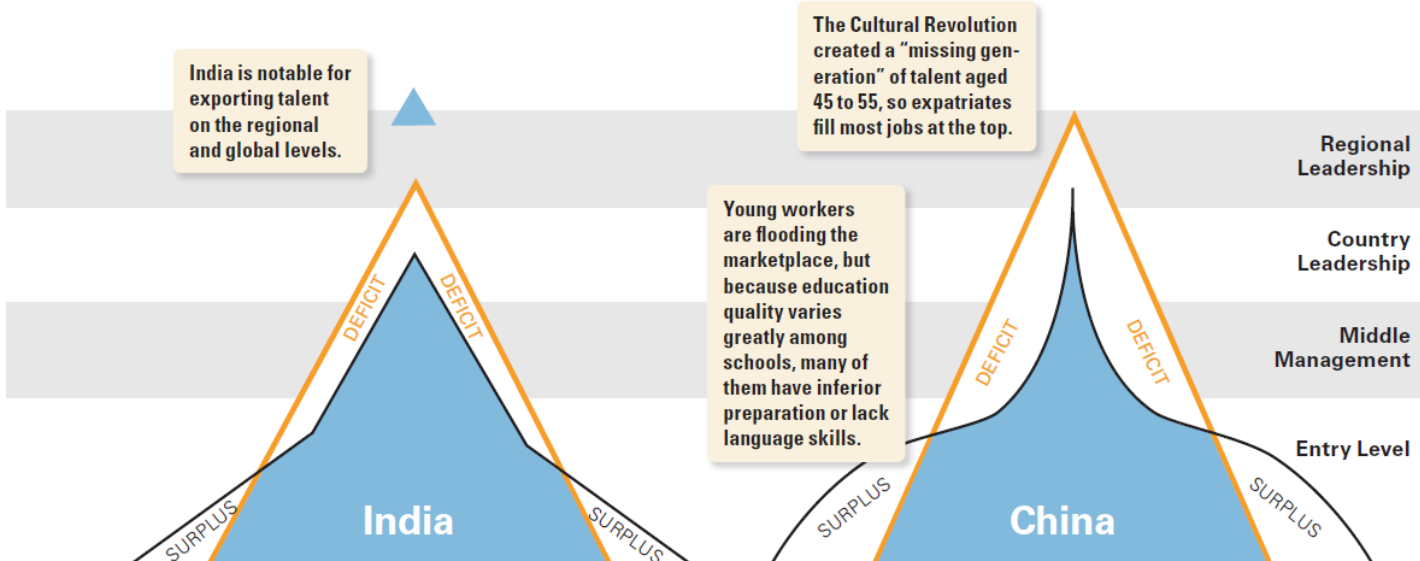
— Talent Supply  
 — Talent Demand



The supply of senior talent is limited owing to the legacy of a planned economy.

Recent growth in private universities has produced an over-abundant supply of undergraduates.

Most deficits stem from fast growth, labor shortages, and heavy foreign direct investment.



India is notable for exporting talent on the regional and global levels.

The Cultural Revolution created a "missing generation" of talent aged 45 to 55, so expatriates fill most jobs at the top.

Young workers are flooding the marketplace, but because education quality varies greatly among schools, many of them have inferior preparation or lack language skills.

## PWC Россия (2013)

- 92% респондентов ответили, что в их компаниях ведется работа по управлению талантами
  - Следовательно, вопросы, связанные с выявлением, развитием и удержанием ключевых сотрудников очень важны для компаний.
- Кроме того, было установлено, что у 86% респондентов программы по управлению талантами ориентированы на всех сотрудников компании.
  - Лишь 14% респондентов, большая часть из которых российские компании, в программу по управлению талантами включают только руководящих сотрудников.

## Однако, ...

- Существует целый ряд ключевых мифов в отношении управления талантами, которые потенциально могут подорвать вклад ТМ в эффективность организации.
- 7 мифов
  1. "Управление талантами не является работой УЧР"
  2. "Это всё о людях"
  3. "Все позиции должны быть заполнены сотрудниками класса А"
  4. "Талант мобилен"
  5. "Люди делают организации умными"
  6. "Удержание таланта наша обязанность"
  7. "ТМ приводит к увеличению финансовых показателей"

# 1. "Управление талантами не является работой УЧР"?

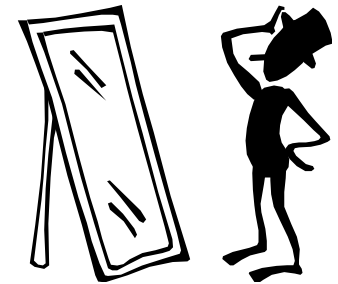
- Управление талантами «слишком важная сфера, чтобы полностью передавать ее отделам кадров» (EIU, 2006).
- Большинство опрошенных директоров компаний указали, что более 20% своего времени они тратят на решение таких вопросов.
- Билл Конати, бывший Генеральный вице-президент «Дженерал Электрик»: «грамотный директор понимает, что его главный приоритет – создание и использование талантов, которыми мы располагаем».
- Маррей Далциль, директор компании Hay Group, уточняет: «Эти вопросы больше не являются исключительно сферой человеческих ресурсов. Это вопросы линейного менеджмента».

# 1. "Управление талантами не является работой УЧР"?

- Инициативы по управлению талантами должны быть **увязаны и интегрированы** в другие системы УЧР, а также **реализуемую** политику и практику различных подразделений многонациональных корпораций.
- Управление талантами на глобальном уровне должно стать совместной ответственностью топ менеджмента и корпоративного отдела управления человеческими ресурсами, так как эта сфера относится к менеджменту, но управляется отделом HR.

## 2. "Это всё о людях"?

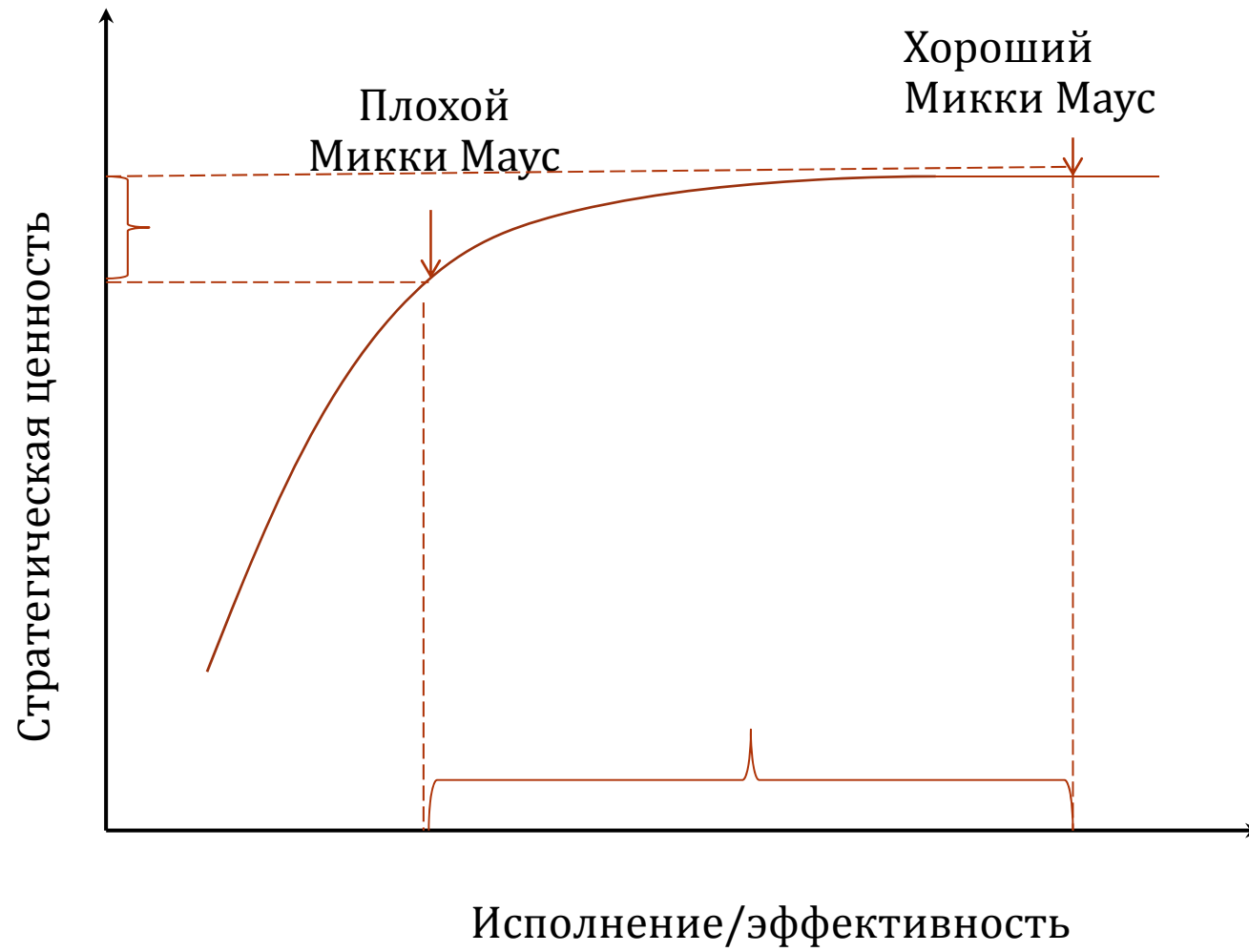
- «В ENRON, топ исполнители вознаграждены чрезмерно, и им обеспечивается продвижении вверх без учета стажа и опыта. Мы нанимаем умных людей, и мы платим им больше, чем они стоят».



## 2. "Это всё о людях"?

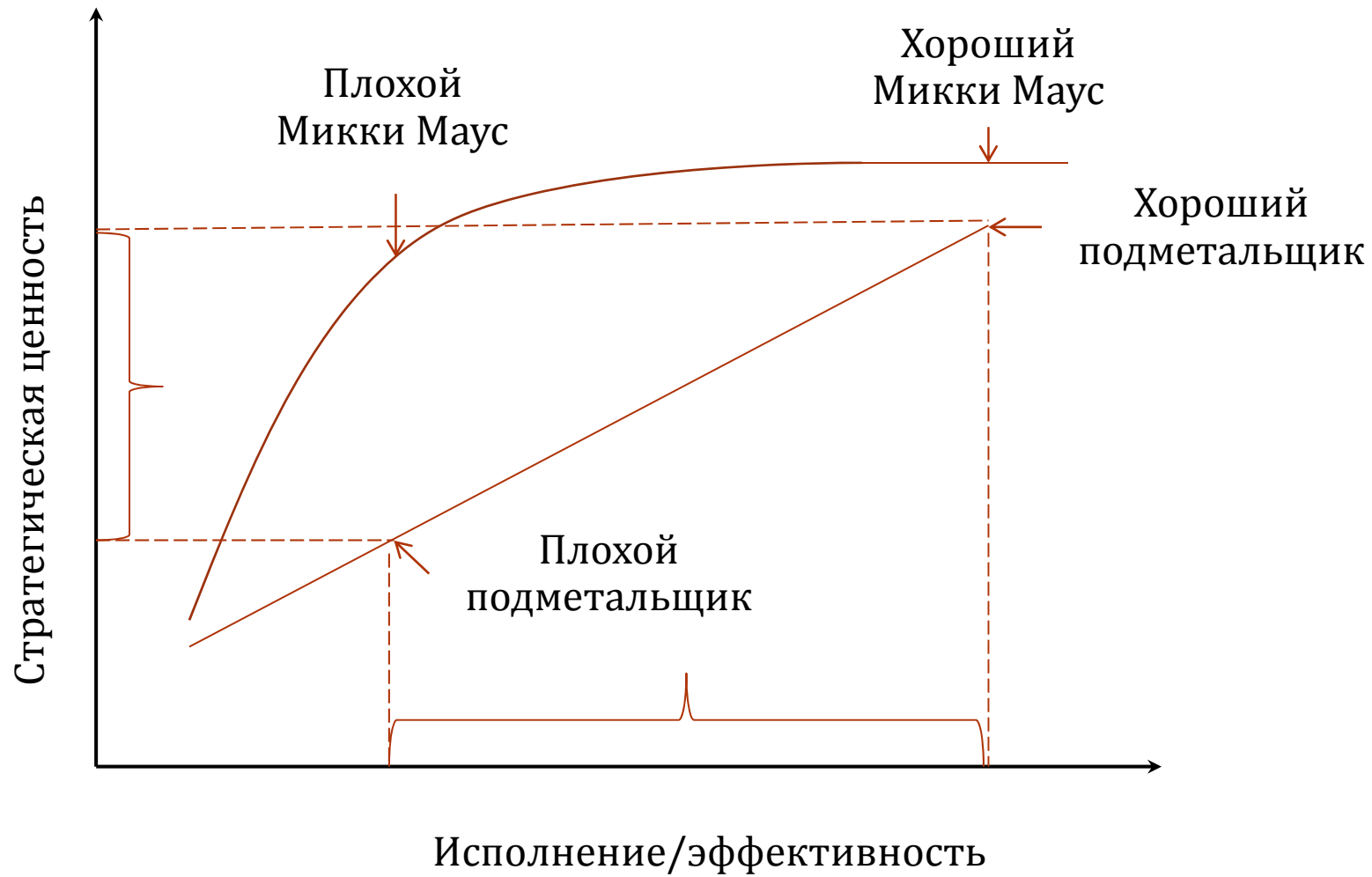
- Ключевые позиции, это те, в которых малейшее колебание в индивидуальной эффективности, **мгновенно отражается** на эффективности деятельности всей компании
- Талант должен быть **сегментирован** на основе стратегических потребностей бизнеса, и сконцентрирован на ключевых, стратегически важных позициях

# Например





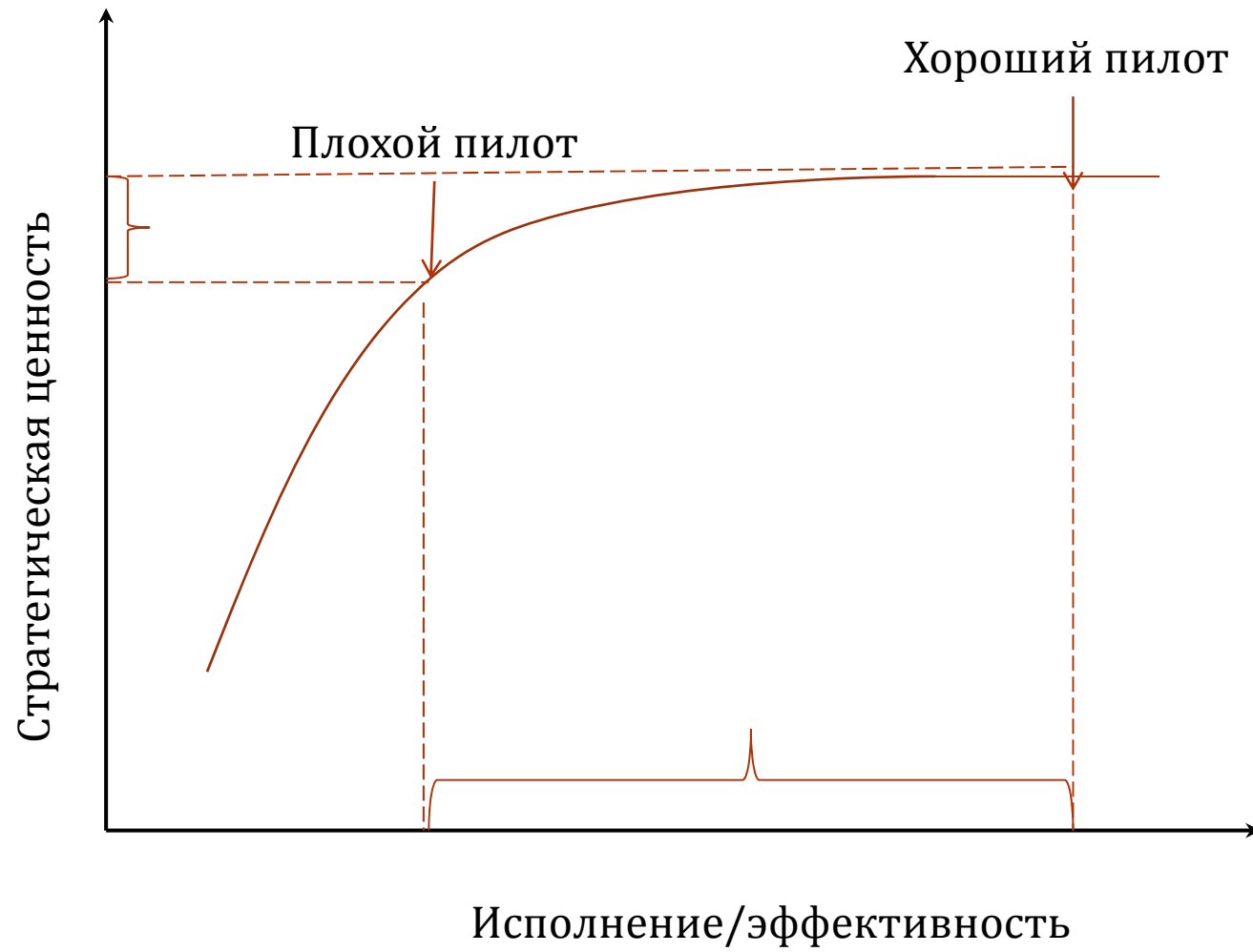
# Например



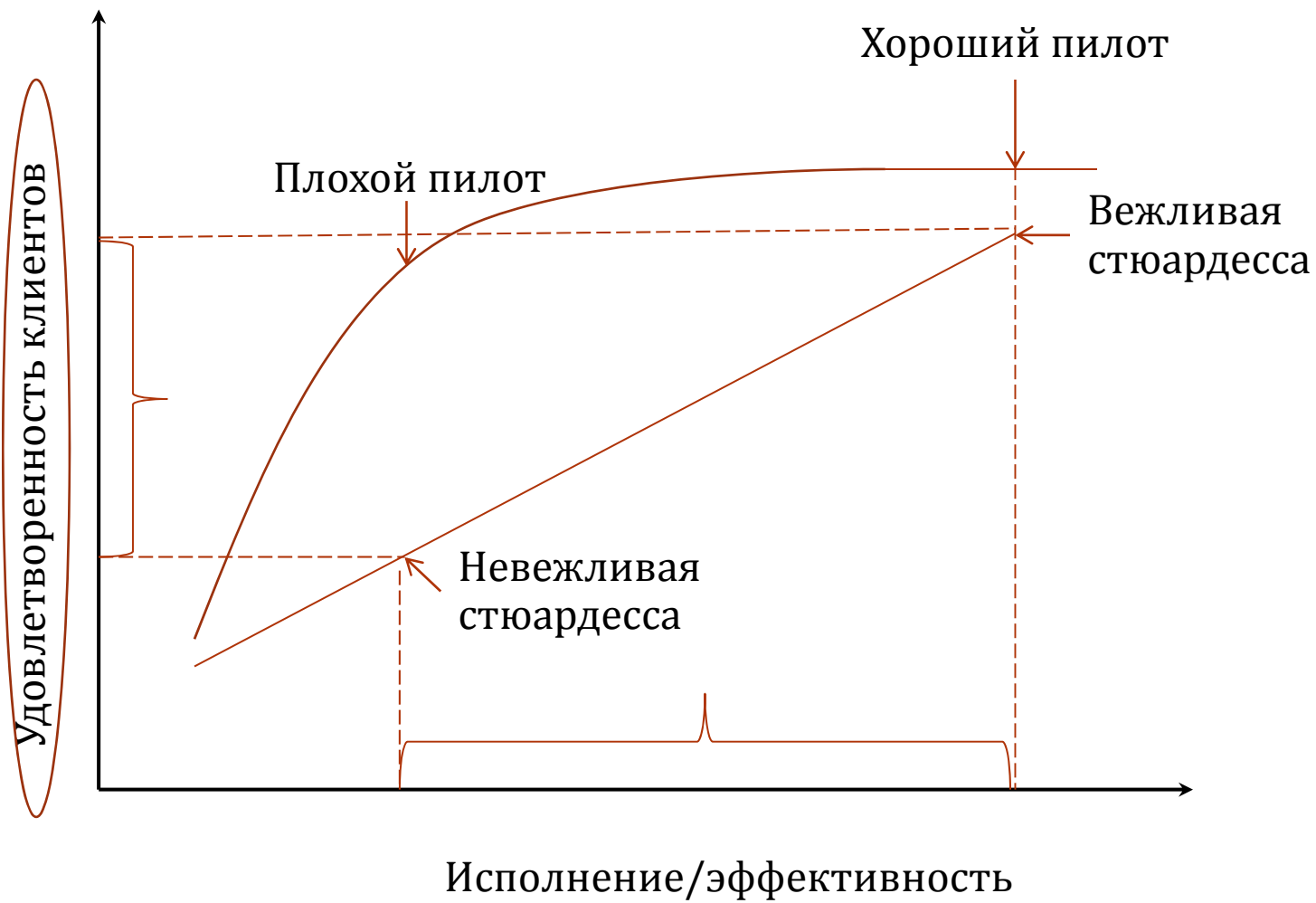
## 2. "Это всё о людях«?

- Стратегических позиций
  - 1) относятся к стратегии компании и имеют непосредственное воздействие на эффективность реализации стратегии,
  - 2) демонстрируют высокую вариативность качества работы, выполняемой сотрудниками на этих должностях, и
  - 3) требуют уникального, специфичного для конкретной компании ноу-хау, имплицитных знаний и опыта работы в отрасли, которые не так легко найти на внешнем рынке труда.

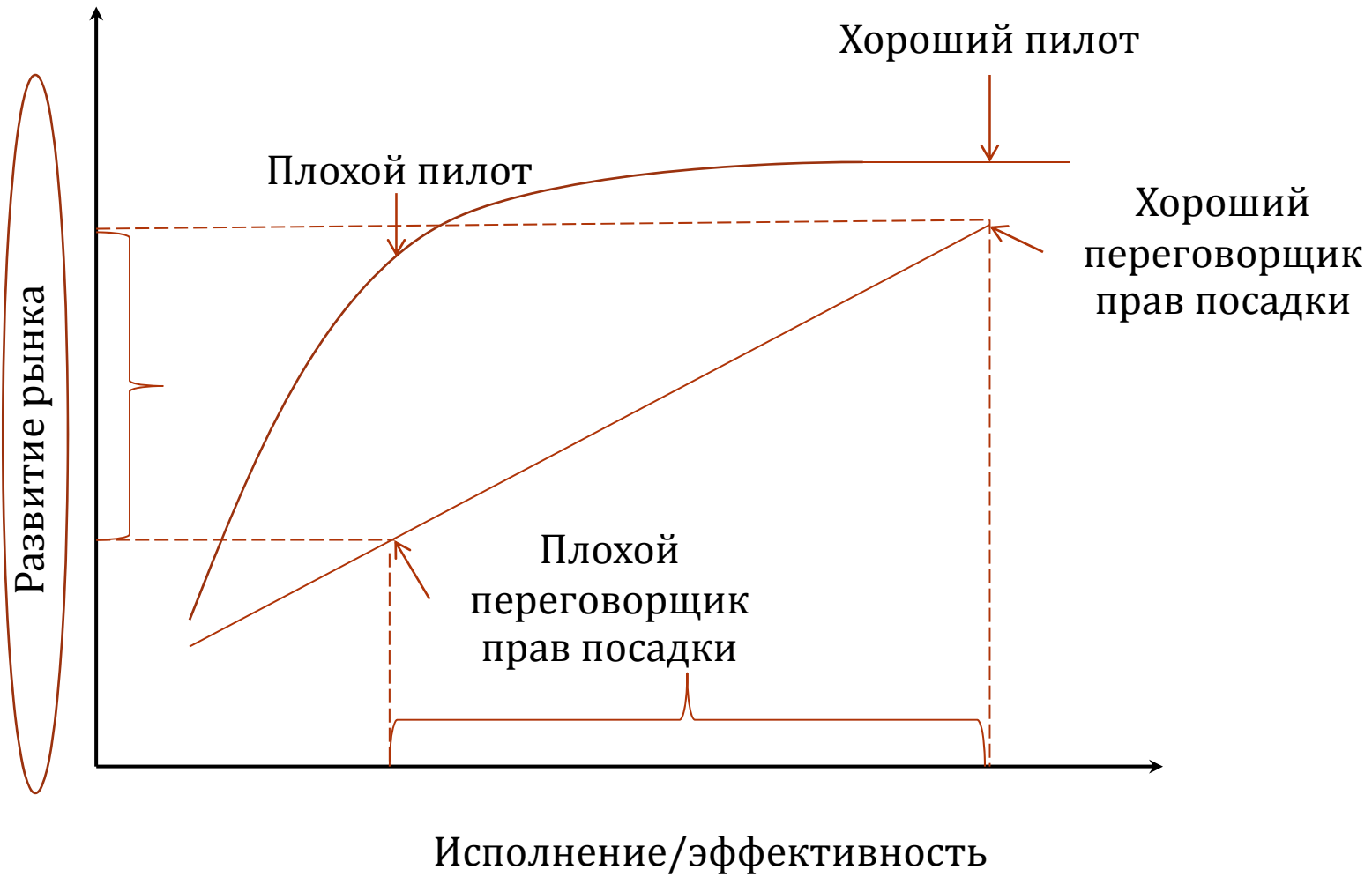
# Например



# Например



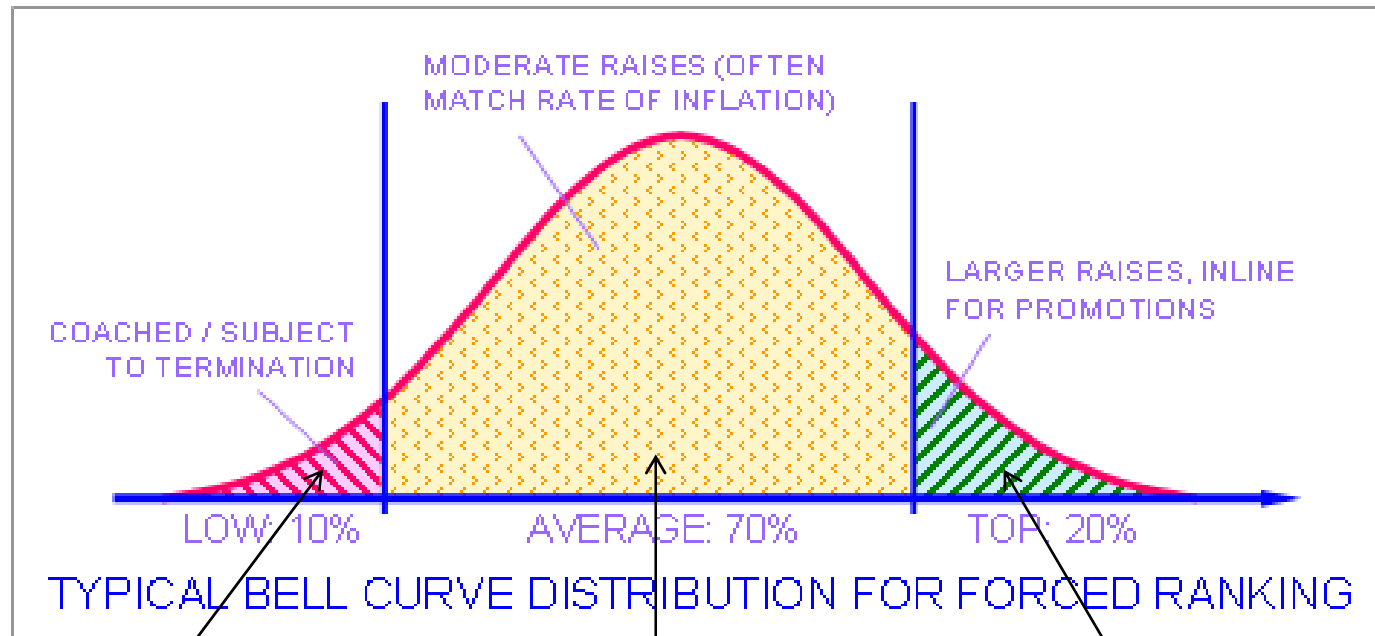
# Например



### 3. "Все позиции должны быть заполнены сотрудниками класса А"?

- Сотрудники класса А задают стандарт высочайшей эффективности, постоянно обеспечивая высокие результаты, вдохновляя и мотивируя других
- Сотрудники класса В показывают устойчивые средние результаты, соответствуют ожиданиям, но их возможности продвижения по службе могут быть ограничены
- Сотрудники класса С едва дотягивают до приемлемых результатов.

# Кривая принудительного распределения



Сотрудники  
класса С

Сотрудники  
класса В

Сотрудники  
класса А

# В защиту дифференциации

## Старая этика

Мы делаем одинаковые вложения во всех сотрудников

Мы платим самым результативным сотрудникам ненамного больше, чем сотрудникам со средними результатами

Я знаю, что Чарли - сотрудник класса С, но давайте поступим с ним справедливо, Ведь он работает у нас уже 15 лет

Менеджеров не нужно «гладить по головке»

Неэтично, когда менеджеры говорят о людях за их спиной

Недифференцированные похвалы мотивируют сотрудников в общем

## Новая этика

Одни люди талантливее и гораздо результативнее других, и мы делаем в них соответствующие вложения

Мы платим самым результативным сотрудникам гораздо больше

Надо поступить справедливо по отношению к 20 подчиненным Чарли

Менеджерам, как и всем остальным, нужно знать, что их ценят

Менеджеры обязаны обсуждать сотрудников своей организации

Дифференциация стимулирует повышение результатов сотрудников и компании



### 3. "Все позиции должны быть заполнены сотрудниками класса А"?

- Сотрудники класса А на всех позициях? Трата ресурсов!
- Дифференцируйте.
  - Делайте значительные вложения в класс А
  - Развивайте класс В
  - Поступайте решительно с классом С
- Вы *не судите* сотрудников, а лишь оцениваете их результаты.

# В защиту дифференциации



# 4. "Талант мобилен"?

- Управление талантами в глобальном масштабе



## 4. "Талант мобилен"?

- Когда организации говорят об управлении талантами, их рассуждения обычно базируются на предположении, что их внутренние системы и рынки талантов функционируют на **глобальном скоординированном уровне**, и что таланты можно перемещать с места на место.
- Однако отдельные специалисты часто неохотно соглашаются на работу за рубежом, так как это приводит к разрыву с семьей и вносит изменения в личную жизнь, при этом многие скептически воспринимают возможные преимущества в развитии собственной карьеры через работу за рубежом.

## 4. "Талант мобилен"?

- «Миф о талантах подразумевает, что люди делают организации умными. Гораздо чаще происходит совершенно наоборот», - писал Малкольм Гладвелл в издании The New Yorker.
- Эффективность таланта является не только результатом его/её индивидуальных способностей, а скорее зависит от ряда факторов и ресурсов, некоторые из которых являются **организационными** и теряются при смене организационной среды.

## 4. "Талант мобилен"?



“Смена места работы не оказывает существенного влияния на производительность высококласных аналитиков, которые перешли в новую компанию вместе со своей командой” (Гройсберг и коллеги, 2007).

# A.P. Moller - Maersk Group

The A.P. Moller - Maersk Group is a diversified conglomerate with 115,000 employees in 130 countries

*«Мы верим, что талант зависит от контекста, т.е. совпадает с бизнесом, которым мы занимаемся, культурой нашей компании, и т.д. Просто потому, что вы названы «талантом» в нашей компании, не означает, что вы автоматически становитесь «талантом» в другом месте»* , Maria Pejter, Head of Global Talent Management, A.P.Moller-Maersk.



## 5. "Удержание таланта наша обязанность"

- Если компания не может управлять удержанием талантов, нет смысла вкладывать в развитие талантов.
- Как?
  - Отношения с непосредственным руководителем, баланс работы и личной жизни, возможности для развития и продвижения
  - Компенсация?







”Чтобы выиграть войну за таланты, компании должны развивать своих сотрудников”

- Не все они станут «суперзвездами», но каждый может расширить границы своих достижений, получая сложные задания, регулярное поощрение и поддержку.

**Старый подход к развитию**

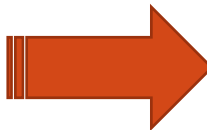
Развитие происходит само собой

Развитие означает обучение

Таланты принадлежат подразделению; люди не переходят из одного подразделения в другое

В развитии нуждаются только нерезультативные сотрудники

Наставников находят немногие счастливицы



**Новый подход к развитию**

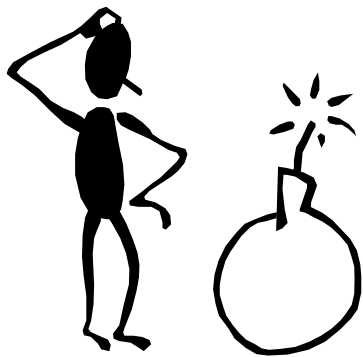
Процесс развития встроен в организацию

Развитие означает в первую очередь сложную и интересную работу, коучинг, оценку и наставничество

Таланты принадлежат компании; люди легко передвигаются внутри компании

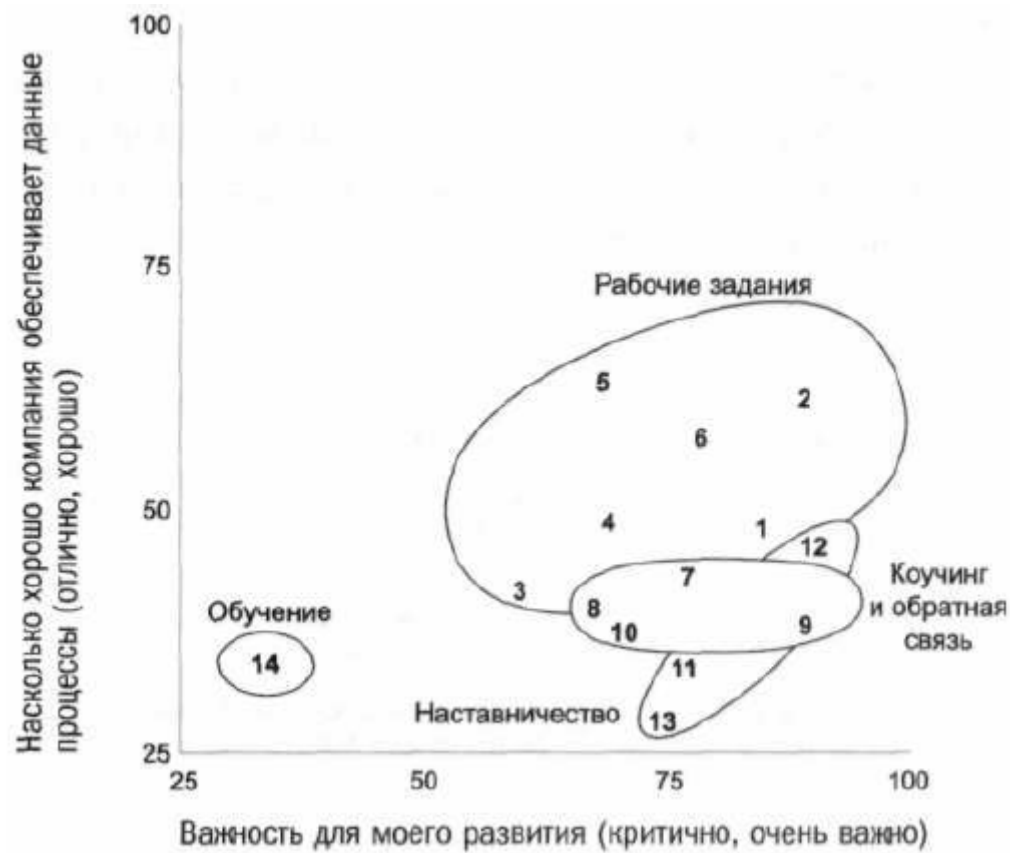
Все сотрудники нуждаются в развитии и коучинге

Наставников дают каждому перспективному сотруднику





# «Обучение не так важно, как опыт работы, коучинг и наставничество».



## РАБОЧИЕ ЗАДАНИЯ

1. Быстрое продвижение эффективных сотрудников
2. Создание навыков, улучшающих карьерные перспективы
3. Быстрая ротация и продвижение
4. Задачи с ответственностью за финансовый результат
5. Возможности работы над специальными проектами
6. Обучение на рабочих местах

## 8. Оценка «360 градусов»

9. Откровенная, подробная оценка работы
10. Неформальный коучинг со стороны руководителя

## НАСТАВНИЧЕСТВО

11. Прекрасный наставник
12. Наличие образца поведения в среде старших менеджеров
13. Советы наставников о развитии

## КОУЧИНГ, ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

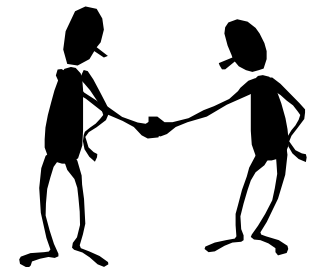
7. Мне говорят о моих сильных и слабых сторонах

## ОБУЧЕНИЕ

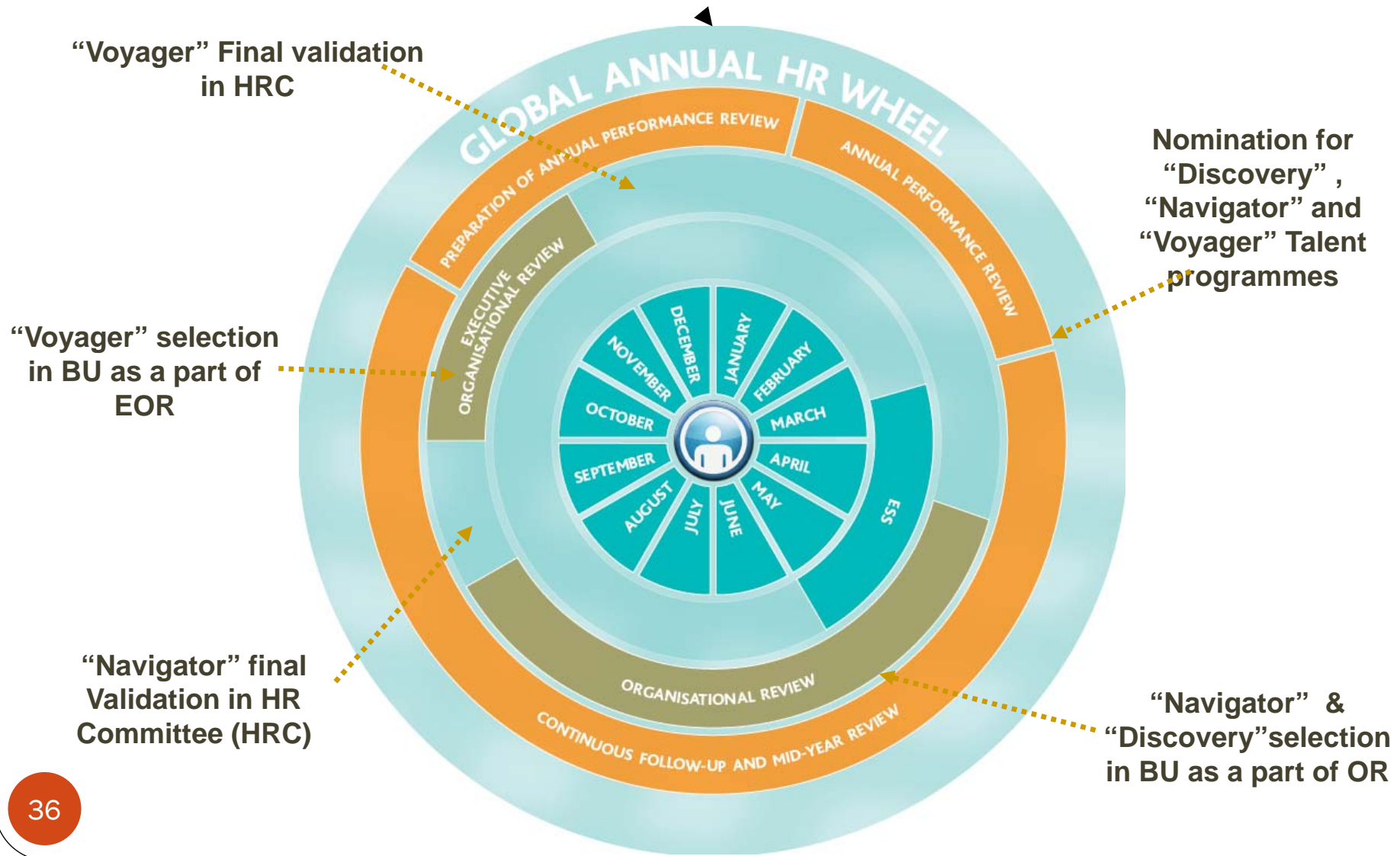
14. Традиционное обучение

«80% всех знаний, полученных в ходе обучения, сотрудники в работе не используют»

- Развитию менеджеров способствуют два типа продуманного обучения:
  - базовое управленческое образование
  - программы развития лидерских навыков.
    - Здесь прогресс возможен *только* при личном общении, и обучать должны уважаемые старшие руководители компании.
    - Примеры ...
- Для каждого руководителя развитие сотрудников является одновременно и привилегией, и обязанностью.
  - «У вас есть программа обучения руководителей, в ходе которой решаются важные деловые проблемы, старшее руководство контактирует с подающими надежды сотрудниками, а будущие управленцы перенимают у них культуру и ценности компании?»



# The HR Annual Wheel - Timing of selection of talents



## 6. "Решения о талантах всегда справедливы и объективны"

- Ситуация еще больше усложняется в многонациональных корпорациях, так как там речь идет о, по крайней мере, трех видах дистанции – **структурной, географической и социальной** - что не позволяет руководителям принимать идеальные решения.
- В реальности управление талантами часто не приводит к положительным результатам, так как топ менеджеры не всегда располагают точной информацией или достаточным временем для сбора и анализа информации.

## 7. "ТМ приводит к увеличению финансовых показателей"

- «ROT» вместо «ROI»
  - Коэффициент вовлечения сотрудников, внутренний капитал, корпоративный климат
- Хорошо спланированный показатель ROT может описывать, насколько ключевые таланты демонстрируют поведение, закрепляющее ценности, входящие в ключевые ценности и миссию организации.
- На основании этого целостные показатели ROT должны объединять количественные и качественные измерители, субъективное восприятие работников и объективные показатели эффективности талантов



## Почему растет популярность аналитических методов

- предъявляют более жесткие требования к своим сотрудникам
- осваивают новые методики
- полагаются не на интуицию и собственные прозрения, а на точные цифры
- для анализа стала доступной обширная «цифровая информация»

## Итак, ...

- Но хотя мы и наблюдаем в этом интересе к менеджменту талантов некоторый прогресс, по-прежнему существует множество вопросов, на которые советам директоров еще предстоит найти ответы:
  - Какие шаги им необходимо предпринять, чтобы помочь своим организациям улучшить менеджмент талантов?
  - Как в будущем будет выглядеть лидерство в этой области?
  - Следует ли концентрироваться на определенных практиках менеджмента талантов, уделяя меньше внимания другим?
  - То есть, есть ли практики, которые оказывают более сильное влияние на способность организации к общему процессу менеджмента талантов?
  - Возможно ли предсказать, какие именно практики менеджмента талантов с наибольшей вероятностью приведут к успеху?



Семь мифов об управлении талантами на глобальном уровне, Дана Минбаева и Дейвид Коллингс, *International HR Advisor* (2013)

- Координировать управление талантами с глобальной стратегией
- Выстраивать дифференцированную архитектуру для управления талантами на глобальном уровне
- Дифференцировать стратегические должности
- Назначать игроков А-класса на стратегические позиции и разрабатывать политику работы с игроками класса В и С для каждой стратегической должности.
- Пересмотреть роль корпоративной функции в управлении талантами в глобальном масштабе. В этом отношении корпоративный отдел кадров должен отвечать за: (а) развитие, реализацию и измерение эффективности управления талантами на глобальном уровне; (б) обеспечение баланса потребностей в глобальных и местных талантах; а также (с) использование управления талантами в международном бренде работодателя через дифференциацию.

## Ссылки

- Война за таланты - McKinsey 1997: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/books/mif/003/>
- PWC's CEO Survey: <https://www.youtube.com/watch?v=JrIZM2rnssw>
- Сотрудника класса С (только по-английски в приложении)
- Microsoft решила больше не оценивать работу сотрудников по числовой шкале (русский перевод приложен) <http://blogs.hbr.org/2013/11/dont-rate-your-employees-on-a-curve/>
- Кадры: анализировать, чтобы преуспевать, Томас Дейвенпорт, Джин Харрис, Джереми Шапиро (на русском и английском в приложении)