

Гуляс Я.Ю.

студент

Індустріального інституту ДВНЗ

«Донецький національний технічний університет»,

Лизунова О.М.

К.е.н., доцент кафедри менеджменту

Індустріального інституту ДВНЗ

«Донецький національний технічний університет»

**ПОШУК УПРАВЛІНСЬКИХ ТАЛАНТІВ – РЕАЛЬНА ПРОБЛЕМА
СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
SEARCH FOR MANAGEMENT TALENT IS A REAL PROBLEM OF
MODERN MANAGEMENT**

У статті розглянуто проблеми пошуку управлінських талантів як напрямок сучасного менеджменту. Охарактеризовано особливості відносин «керівник-підлеглий». Проаналізовано вимоги до менеджерів, за якими компанія Google приймає на роботу. Визначено основні якості успішного та талановитого менеджера. Розроблено пропозиції, які допоможуть компаніям у пошуку талановитих менеджерів.

Ключові слова: талант, управлінський талант, менеджер, підлеглий, пошук талантів, «менеджерська рука», ефективне управління.

В статье рассмотрены проблемы поиска управленческих талантов как направление современного менеджмента. Охарактеризованы особенности отношений «руководитель-подчиненный». Проанализированы требования к менеджерам, по которым компания Google принимает на работу. Определены основные качества успешного и талантливого менеджера. Разработаны предложения, которые помогут компаниям в поиске талантливых менеджеров.

Ключевые слова: талант, управленческий талант, менеджер, подчиненный, поиск талантов, «менеджерская рука», эффективное управление.

The article discusses the problems of finding managerial talent as the direction of modern management. Describes the problems of the relationship "Manager-subordinate". Analyzed the requirements for managers on which company Google takes on the job. The main qualities of a successful and talented Manager are defined. Developed proposals that will help companies in finding talented managers.

Key words: *talent, talent management, manager, subordinate, talent search, the "management arm", effective management.*

Постановка проблеми. Дефіцит управлінських талантів величезний. Система розширеного відтворення сучасних менеджерів не побудована. Майже немає якісної бізнес – освіти. У найзагальнішому значенні талант – сукупність здібностей людини: властивих йому обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, розважливості, характеру та енергії. Сюди ж відноситься його здатність до навчання і зростання. Знайти визначення управлінському таланту трохи складніше. Певну частину таланту не можна описати, а можна тільки розпізнати. Не існує універсального визначення видатного управлінця, тому що вимоги в різних компаніях відрізняються. Зараз саме талант – головний фактор, що визначає успіх компаній, і здатність компанії залучати, розвивати та утримувати таланти буде головною конкурентною перевагою ще багато років. Здавалося б, цю думку легко зрозуміти, але багато компаній так і не усвідомили її до кінця і продовжують дотримуватися старих поглядів. Таким чином, проблема пошуку управлінських талантів є досить актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні напрямки наукових досліджень в галузі управління талантами походять від зарубіжних дослідників, а тому першими вони мали місце практичного застосування в міжнародних компаніях. Базові основи управління талантами були досліджені в роботах таких відомих іноземців, як Е. Майклз, А. Робертсон, Х. Хендфілд-Джонс, Е. Екселрод, Т. Дж. Пітерс, Дж. Биллсберри, Б. Аксельрод

та інших. Питанням управління талантами в останні роки приділяється багато уваги вченими (розробка теоретичних основ такого управління), так і практиками (впровадження різних моделей управління талантами та оцінка їх ефективності для бізнесу). Дослідженнями в галузі управління персоналом займалися вітчизняні вчені: Данюк В. М., Колот А. М., Левченко О. М., Никифорова В. Г. та інші. Також питанням управління талантами присвячено чимало праць практиків у сфері HR, особливо в США, звідки і походить термін «управління талантами».

Постановка завдання. Основною метою дослідження є розробка пропозицій, які допоможуть компаніям у пошуку талановитих менеджерів, у яких, в першу чергу, будуть потребувати підлеглі. Завданням даної наукової роботи є розгляд управлінських талантів як реальної проблеми, що існує в сучасному менеджменті. Аналіз вимог до менеджерів, за якими компанія Google приймає на роботу, визначення основних якостей успішного та талановитого менеджера.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінський талант – це таке поєднання гострого стратегічного розуму, лідерських здібностей, емоційної зрілості, навичок спілкування, підприємницьких інстинктів, функціональних навичок, вміння досягати результатів, а також здатності залучати і надихати інші таланти. Керувати людьми завжди було важко [1]. Менеджери завжди були затиснутими між роботодавцем і працівником, намагаючись знайти компроміс між їх суперечливими один одному бажаннями і очікуваннями. Більшість керівників, як це взагалі властиво людській природі, найчастіше просто усувалися, щоб не виявитися залученими в цей конфлікт. У пошуку талантів є три основні рушійні сили:

- незворотний перехід від індустріального століття до інформаційного;
- активізація попиту на управлінські таланти високого класу;
- зростаюча схильність людей змінювати місце роботи [2].

Так як ці структурні сили не виявляють ознак ослаблення, активний пошук талановитих управлінців буде визначальною рисою ділового світу ще багато років.

Старомодне робоче місце (породило післявоєнний міф про службові сходи, що забезпечує гарантію збереження роботи) залишило в спадщину загальне лідерство, що ґрунтується на підлеглих, діючих за принципом «порятунок потопаючих – справа рук самих потопаючих». У старій ієрархічній моделі (пірамідальній організаційній структурі) підлеглі приймали як належне авторитет менеджера і роботодавця. В результаті вони самі намагалися зрозуміти, що повинні робити, і робили це, безсумнівно, здійснюючи безліч помилок. Сучасний світ тісно взаємопов'язаний, надзвичайно конкурентний, заснований на знаннях. Ринки хаотичні, попит на ресурси непередбачуваний, роботодавці знаходяться в умовах постійних змін. Щоб вижити, вони змушені залишатися гнучкими і мати низькі витрати, а окремим людям потрібно проявляти все більше енергії для того, щоб забезпечити своє існування і своєї сім'ї. Традиційні джерела авторитету тяж поступово поступаються місцем новим. Значення старшинства, віку, посади, встановленої практики зменшується. Організаційні структури стають менш ієрархічними; зникають цілі управлінські шари.

Відносини "керівник-підлеглий" стали короткостроковими; багатьма працівниками керують тимчасові менеджери проєктів, а не керівники, що знаходяться сходинкою вище в ієрархії. Більш того, обсяг відповідальності керівника – кількість співробітників, офіційно підпорядкованих одному керівнику, - збільшився. Все частіше менеджери керують співробітниками, що працюють віддалено. До того ж в більшості випадків збільшилися обсяг і складність роботи, виконуваної їх підлеглими. Лідери компаній часто повідомляють у приватних розмовах, що сподіваються вирішити проблему менеджменту за допомогою технологій: «Комп'ютери не сперечаються, не скаржаться і не висувають вимог!». Інші кажуть, що сподіваються на аутсорсинг та імміграцію: "працівники з більш традиційних культур ще не

позбулися старої робочої етики" [3]. Звичайно, у технологічного, аутсорсингового та імміграційного рішень є певні обмеження, але ці стратегії популярні саме тому, що надають можливість обійти стороною завдання: як зробити так, щоб менеджери дійсно управляли підлеглими. Які основні тренди в управлінні людським капіталом? Це - "управління за допомогою постановки мети", примусовий розподіл оцінок продуктивності, система оплати праці за результатами. Це три найбільш значущих тренди в менеджменті характерні для сучасних організацій, що допускають тільки високу продуктивність праці[4]. Але тут є проблема «воза попереду коня». Іронія полягає в тому, що всі ці стратегії застосовуються для того, щоб компенсувати відсутність твердої менеджерської руки. Але ефективність кожної з них залежить саме від наявності такої руки, і вони покірно зазнають невдачі, якщо менеджери слабкі. Ось чому у цих стратегій така неоднозначна репутація.

На стадії ідентифікації та залучення талантів важливу роль відіграє оцінка привабливості підприємства або організації потенційними майбутніми талановитими співробітниками. Сьогодні в світі спостерігається тенденція зростання частоти зміни місць роботи талантами, так як попит на них збільшився. Імідж компанії, матеріальні заохочення, соціальний пакет мають значний вплив на вибір компанії талантами. Сама стадія управління талантом включає в себе зміст талантів в організації, інвестиції в менеджмент, лідерство, створення таких умов, при яких співробітники розвивають власні навички і несуть відповідальність за поліпшення організації бізнес – процесів. Успіх на етапі оцінки управління талантами в першу чергу залежить від того, що саме та чи інша організація вкладає в поняття «талант-менеджмент» і «талант», які є базовими для побудови єдиної стратегії управління талантами. Ефективне управління ними сприяє підвищенню іміджу компанії як роботодавця і допомагає зберегти існуючі та залучити нових. Велика кількість керівників знаходиться під неймовірним тиском. Багато людей отримує посаду керівника тому, що вони добре виконують

якусь роботу, але зазвичай не тому, що добре вміють керувати людьми. Приступивши до посади, більшість менеджерів – новачків не отримує практично ніякої ефективної підготовки.

Компанія Google, одна з найбільш незвичайних і нестандартних в корпоративному світі. Після випуску своїх акцій в публічне звернення посіла перше місце в рейтингу найдорожчих представників медіаіндустрії. «Наші співробітники, які називають себе «гуглерами» – це наше все. Google створений саме на здатності залучати і ростити таланти виняткових технічних фахівців і менеджерів. Нам пощастило працювати з безліччю дійсно креативних і захоплених своєю роботою зірок. І в майбутньому ми сподіваємося побачити в своїй команді багато нових блискучих професіоналів. Ми робимо все можливе для створення атмосфери, в якій талановиті люди винагороджуються за свій внесок у розвиток Google і за те, що вони допомагають зробити цей світ краще»[5]. Такий рецепт успіху Google, успіху Ларрі Пейджа і Сергія Бріна як підприємців, успіху менеджерів Google, багато з яких стали мільйонерами. Він може стати ключем до успіху вашого бізнесу або кар'єри. Все залежить від вашого вибору.

То ж як все таки компанія вибирає собі менеджерів? Згідно дослідження Інституту Геллапа, компанії в 82% випадків обирають менеджерів помилково. Хороший та професійний менеджер – рідкісна удача, але в Google не покладаються на удачу. Там було запущено програму Project Oxygen – пошук ідеальних керівників за допомогою великих даних. Результати досліджень лягли в основу навчальних програм для менеджерів. Ось найцінніші якості керівника в порядку значимості. Команда Project Oxygen виявила вісім якостей успішних менеджерів – за спаданням важливості:

1. Вони хороші ментори.
2. Вони делегують повноваження і не контролюють дрібниці.
3. Їм цікаві успіх і благополуччя підлеглих.

4. Вони продуктивні і орієнтовані на результат.
5. Вони відкриті і чують підлеглих.
6. Вони допомагають співробітникам у кар'єрі.
7. У них завжди є чіткий план і стратегія для команди.
8. Вони мають ключові технічні навички і дають поради команді[6].

Google підтримує регулярні співбесіди «віч-на-віч» з керівником і рекомендує методи коучингу – не пропонувати відповіді, а задавати питання. Крім того, зворотній зв'язок має бути конструктивним, негативні коментарі повинні врівноважуватися позитивними.

Навіть в інтернет-гіганті Google технічні навички - на останньому місці за значимістю. Зв'язок з командою куди важливіше. Але так само компанія виділяє 3 найголовніші помилки менеджерів:

1. Невміння вписатися в команду. Не здібний керівник або найнятий з боку менеджер не завжди розуміє унікальні особливості управлінської роботи в Google.
2. Непослідовність в управлінні. Менеджер, який не використовує коучинг, не дає співробітникам рости і розвиватися. Він чекає запитів від співробітників і не стимулює їх.
3. Небажання приділяти час спілкуванню. Такий менеджер сконцентрований на технічних завданнях і нехтує особистими контактами з командою.

Висновки з проведеного дослідження. На сьогоднішній день у світі дуже мало талановитих керівників. Насправді дуже важко вміти вести себе так, щоб підлеглі відчували себе комфортно і стали однією командою. Але ще важче надихати людей, викликати в них бажання йти за вами, особливо, коли вони вам не підкоряються безпосередньо. Талановиті менеджери не втомлюються задавати питання, щоб перевірити правильність обраної стратегії. Вони відстоюють іншу думку виключно для того, щоб «витягнути» з своїх підлеглих максимум ідей. Будь-яка прихована думка може негативно позначитися на проекті. Талановитий керівник при необхідності бере відповідальність і навіть провину на себе. Тільки за таким керівником люди

готові йти. Талановиті керівники не дають скривдити своїх підлеглих і не хизуються своїми досягненнями. Чим частіше ви говорите: «Ніхто так раніше не робив» – тим сильніше ваші підлеглі хочуть це зробити. І команду набирають відповідну – з людей, які ніколи не скажуть «ні», якою б складною не здавалася завдання. Звичайно, непросто керувати командою бунтарів, але тільки так можна кинути виклик стереотипам і придумати щось нове. Треба пам'ятати, що обставини змінюють людей. «Мистецтво розмови - в умінні слухати». Керівники повинні слухати нікого не перебиваючи і, якщо треба, погоджуючись з тими чи іншими пропозиціями. Варто розуміти, що стримуватися дуже непросто, але все ж ця модель поведінки дає хороший результат. «Якщо всі думають однаково, то хтось не думає». Саме цього прагнуть не допустити справжні талановиті керівники, збираючи свою команду. Талановиті керівники намагаються постійно говорити «чому» і «чому б і ні», вони легко відмовляються від менторського тону в спілкуванні з молоддю. Вони розуміють, що є речі, про які молоді професіонали знають більше. Справжні керівники розуміють, як важливо іноді відключитися від всіх справ і просто подумати. Тому на якийсь час вони зникають. Це дає можливість вирватися з повсякденної рутини, почути щось абсолютно нове, що не має ніякого відношення до їх професії. Талановиті керівники – майстри створення творчої атмосфери. Крім того, вони чітко знають межі своїх можливостей і відчують, коли їх енергія вичерпується і коли їм необхідна підзарядка.

Людина, що володіє управлінським талантом, це перш за все кваліфікований фахівець і досвідчений управлінець, який:

- здатний аналізувати рішення і документи центрального офісу;
- може заміщати керівні посади та посади профільних фахівців;
- може бути наставниками для нових керівників;
- може виконувати роль кризових менеджерів і врятувати ситуацію в інших підрозділах;
- здатний розробити нові рішення;

- може впроваджувати інновації, враховуючи особливості компанії.

Кращий варіант пошуку талановитих керівників – виховати свого експерта в управлінні ефективністю компанії співробітників, які добре себе зарекомендували і знають все зсередини. Звичайно на сучасному етапі розвитку ринку праці, знайти такого співробітника з раніше названими навичками досить таки складно. Тому компанії можуть розробляти спеціальні програми, методики, які допоможуть розвивати управлінські таланти. Людина – керівник – це найважливіша людина на робочому місці. І для того, щоб стати дійсно хорошим і талановитим менеджером потрібно битися з епідемією недоменеджменту. Створіть справжню систему відповідальності. Зробіть все, щоб робота йшла добре. Допоможіть іншим працювати дуже добре, швидко і весь день. Готуйте усіх до успіху на кожному кроці. Якщо комусь щось знадобиться, допоможіть досягти цього. Прийміть свою владу, станьте сильним лідером і менеджером. Ви повинні зробити це заради свого роботодавця. Ви повинні зробити це заради своїх підлеглих. Ви повинні зробити це заради себе самого.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Управління талантами – що це? // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.upsteem.com/novosti/upravleniie-talantami-chto-eto#.UWVfWle3SB4>
2. Talent Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.talent-management.com.ua/upravlenie-talantami/>
3. Майклз Е. Війна за таланти /Е. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Е. Экселрод. – М.: Фербер, 2015. – 272 с.
4. Броунінг Г. управління талантами / Г.Броунінг.– М: Академія, 2011. – 236с.
5. Как в Google нанимают и оценивают сотрудников: 10 откровений HR-директора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ain.ua/2016/03/22/kak-v-google-nanimayut-i-ocenivayut-sotrudnikov-10-otkrovenij-hr-direktora/>

6. Harvard Business Review [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p18102/>

REFERENCES:

1. Upravlinnja talantamy – shho ce? // [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.upsteem.com/novosti/upravleniie-talantami-chtoeto#.UWVfWle3SB4>
2. Talent Management [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.talent-management.com.ua/upravlenie-talantami/>
3. 3. Majklz E. Vijnja za talanty /E. Majklz, Kh. Khəndfyld-Dzhons, E. Əkselrod. – M.: Ferber, 2015. - 272 p.
4. Brouningh Gh. upravlinnja talantamy / Gh.Brouningh.– M: Akademija, 2011. – 236
5. Kak v Google nanymajut y ochenyvajut sotrudnykov: 10 otkrovenyj HR-dyrektora [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <https://ain.ua/2016/03/22/kak-v-google-nanimayut-i-ocenivayut-sotrudnikov-10-otkrovenij-hr-direktora/>
6. Harvard Business Review [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p18102/>