

ПОШУК УПРАВЛІНСЬКИХ ТАЛАНТІВ – РЕАЛЬНА ПРОБЛЕМА СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

SEARCH FOR MANAGEMENT TALENT IS A REAL PROBLEM OF MODERN MANAGEMENT

УДК 005.562

Гуляс Я.Ю.

студент

Індустріальний інститут

ДВНЗ «Донецький національний
технічний університет»

Лизунова О.М.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту

Індустріальний інститут

ДВНЗ «Донецький національний
технічний університет»

У статті розглянуто проблеми пошуку управлінських талантів як напрям 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 чинник, що визначає успіх компаній, 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 напрями наукових досліджень у 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. Біллсберрі, Б. Аксельрод та ін. Питанням управління талантами в останні роки приділяється багато уваги вченими (розроблення теоретичних основ такого управління) і практиками (впрова-

дження різних моделей управління талантами та оцінка їх ефективності для бізнесу). Дослідженнями в галузі управління персоналом займалися вітчизняні вчені: В.М. Данюк, А.М. Колот, О.М. Левченко, В.Г. Никифорова та ін. Також питанням управління талантами присвячено чимало праць практиків у сфері HR, особливо у США, звідки й походить термін «управління талантами».

Постановка завдання. Основною метою дослідження є розроблення пропозицій, які допоможуть компаніям у пошуку талановитих менеджерів, яких передусім будуть потребувати підлегли; 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 поєднання гострого стратегічного розуму, лідерських здібностей, емоційної зрілості, навичок спілкування, підприємницьких інстинктів, функціональних навичок, уміння 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 бажаннями й очікуваннями. Більшість керівників, як це взагалі властиво людській природі, найчастіше просто усувалися, щоб не виявитися залученими у 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].

Оскільки 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 забезпечують 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. У 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 теж 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 проектів, а не керівники, що знаходяться сходиною вище в ієрархії. Більше того, обсяг відповідальності керівника – кількість співробітників, офіційно підпорядкованих одному керівнику – збільшився. Все частіше менеджери керують співробітниками, що працюють віддалено. До того ж збільшилися обсяг і складність роботи, виконуваної їхніми підлеглими. Лідери компаній часто повідомляють у приватних розмовах, що сподіваються вирішити проблему менеджменту за допомогою технологій («комп'ютери не сперечаються, не скаржаться і не висуюють 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 у 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 стратегіях така неоднозначна репутація.

На стадії ідентифікації та залучення талантів важливу роль відіграє оцінка привабливості підприємства або організації потенційними майбутніми талановитими співробітниками. Сьогодні у світі спостерігається тенденція зростання частоти зміни місць роботи талантами, оскільки попит на них збільшився. Імідж компанії, матеріальні заохочення, соціальний пакет мають значний вплив на вибір компанії талантами. Сама стадія управління талантом включає у себе зміст талантів в організації, інвестиції в менеджмент, лідерство, створення таких умов, за 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 у 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 отримують 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 у корпоративному світі. Після випуску своїх акцій у публічний обіг 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 у 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.

Тож як все-таки компанія вибирає собі менеджерів? Згідно з дослідженням Інституту Геллапа, компанії у 82% випадків вибирають менеджерів помилково. Хороший та професійний менеджер – рідкісна удача, але в Google не покладаються неї. Там було запущено програму Project Oхуген – 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 Oхуген 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 й 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» із керівником і рекомендує методи коучингу: не пропонувати відповіді, а задавати питання. Крім того, зворотний зв'язок має бути конструктивним, негативні коментарі повинні врівноважуватися позитивними.

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

1. Невміння вписатися в команду. Нездібний керівник або найнятий зі сторони 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. Нині 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 вибраної стратегії. Вони відстоюють іншу думку виключно для того, щоб «витягнути» зі своїх підлеглих максимум ідей. Будь-яка прихована думка може негативно позначитися на проекті. Талановитий керівник за 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», яким би складним не здавалося 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, погоджуватися із 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 усіх 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 їхньої професії. Талановиті керівники – майстри створення творчої атмосфери. Крім того, вони чітко знають межі своїх можливостей і відчувають, коли їхня 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 замінювати 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.

Найкращий варіант пошуку талановитих керівників – виховати свого експерта в управлінні ефективністю компанії співробітників, які добре себе зарекомендували і знають усе зсередини. Звичайно, на сучасному етапі розвитку ринку праці знайти такого співробітника з раніше названими навичками досить 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 хоро-

шим і талановитим менеджером, потрібно битися з епідемією недоменеджменту. Створіть справжню систему відповідальності. Зробіть усе, щоб робота йшла добре. Допоможіть іншим працювати дуже добре, швидко і весь день. Готуйте всіх 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? URL: <http://www.upsteem.com/novosti/upravleniie-talantami-ctoeto#.UWVfWle3SB4>.
2. Talent Management. URL: <https://www.talent-management.com.ua/upravlenie-talantami/>.
3. Война за таланты / 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 откровенных HR-директора. URL:

<https://ain.ua/2016/03/22/kak-v-google-nanimayut-i-ocenivayut-sotrudnikov-10-otkrovenij-hr-direktora/>.

6. Harvard Business Review. URL: <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-ctoeto#.UWVfWle3SB4>
2. Talent Management [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <https://www.talent-management.com.ua/upravlenie-talantami/>
3. Majklz E. Vijna za talanty / E. Majklz, Kh. Khəndfyld-Dzhons, E. Ekselrod. – M.: Ferber, 2015. – 272 p.
4. Brouningh Gh. upravlinnja talantamy / Gh.Brouningh.– M: Akademija, 2011. – 236
5. Kak v Google nanimajut y ocenivajut sotrudnykov: 10 otkrovenyj HR-dyrektora [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: [https://ain.ua/2016/03/22/kak-v-google-nanimajut-i-ocenivayut-sotrudnikov-10-otkrovenij-hr-direktora/](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/>

Gulyas Y.Y.

Student

Industrial Institute of State Higher educational institution
Donetsk National Technical University

Lyzunova O.M.

Candidate of Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Management

Industrial Institute of State Higher educational institution

Donetsk National Technical University

SEARCH FOR MANAGEMENT TALENT IS A REAL PROBLEM OF MODERN MANAGEMENT

The article considers with the problem of finding managerial talents as a direction of modern management. Characterized particular relationship “Manager-subordinate”. Analyzed the requirements for managers on which Google takes on the job. The main qualities of a successful and talented manager are determined. Developed proposals that will help companies in finding talented managers.

The question for finding managerial talents by modern companies is very important today. The deficit of managerial talent is enormous. The system of expanded reproduction of modern managers is not built. There is no universal definition of a talented manager, because requirements in companies different. Today, talent is the main factor determining the success of companies, and the company's ability to attract, develop and retain talent will be the main competitive advantage for many years.

Managers have always been clamped between the employer and employee, trying to find a compromise between them contrary to each other's desires and expectations. The modern world is closely interconnected, extremely competitive, based on knowledge. Markets are chaotic, demand for resources unpredictable, employers are in constant change. To survive, they have to remain flexible and have low costs, and individuals need to show more energy to ensure their existence and their families. Success at the stage of talent management evaluation primarily depends on what exactly this or that organization puts into the concept of “talent management” and “talent”, which are the basis for building a unified talent management strategy. Effective management helps to improve the company's image as an employer and helps to maintain existing and attract new ones.

The current requirements for managers when they are hired by Google are investigated. According to a study by the Gallup Institute, 82% of companies choose managers by mistake. Therefore, the project Oxygen program was launched – search for ideal managers with the help of big data.

The best option of finding talented leaders it is educate your expert in the management effectiveness of the company employees.