

АЛМАТЫ МЕНЕДЖМЕНТ УНИВЕРСИТЕТ

« Управление талантами и их развитие »

ФИО преподавателя: Масакова С.С.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

К ТЕМЕ № 7

Особенности управления талантами в американской и европейской системах менеджмента

Основные вопросы темы лекции:

1 *Американская модель управления талантами*

2 *Европейская модель управления талантами*

Основные термины и понятия:

индивидуализм, конкуренция, служебная ротация, конформизм, Talent Management System, Total Quality Management

1 *Американская модель управления талантами*



Американская модель управления талантами основана на индивидуализме. Здесь преобладает культ одинокой сильной личности, в центре внимания находится индивид. Управление происходит на основе определения индивидуальных целей. В основе — англо-саксонская школа менеджмента — лежат три основных элемента: рынок, корпорация, индустриальная форма производства. В данной бизнес-модели особый уклон делается на управление производством. Производственный капитализм подразумевает: массовое производство, рационализацию производства, системность, эффективность использования ресурсов, производительность, равноправие, иерархическую организацию, финансовые ресурсы. Практикуется краткосрочный найм, годовые контракты и конкурентные отношения (служебная ротация). Существование конкуренции двух типов: безличная и личная (конформизм). Недостатками данной модели являются: снижение гибкости, снижение чувства удовлетворенности рабочих, монотонность, чрезмерная специализация труда, сиюминутная выгода, большое количество уровней управления, рост бюрократического аппарата и транзакционных издержек.



Суть подхода. Фирмы, руководствующиеся определенной отлаженной политикой в области управления талантливыми сотрудниками, увеличивают свою прибыль на 26% выше, чем их конкуренты. В значительном множестве отраслей экономики проработанная система управления талантами немаловажна для успешных показателей результатов компании.



История вопроса. В конце 90-х объектом дискуссий на корпоративных встречах стал отчет «Война за таланты». Руководители таких значительных компаний, как General Electric и Procter & Gamble, начали задумываться о взаимодействии их организаций с талантливыми сотрудниками. В то время ведущим инструментом для мотивации работников были опционы и акции. Во многих технологически развитых фирмах, например, в Microsoft и CiscoSystems, появилось большое количество работников-

миллионеров, вследствие чего возникла проблема удержания материально независимых кадров.



Классификация работников. Компания McKinsey в своих исследованиях рынка талантливых сотрудников выделила три группы игроков А, В и С. К группе А относится 9% выдающихся работников, которые потенциально доступны для настоящей позиции. Под характеристикой «доступный» исследователи предполагают готовность принять предложение по работе при текущей зарплате, на настоящем месте, при текущей степени ответственности, распоряжаясь текущими ресурсами и работая под управлением настоящего директора. Сотрудники группы А принимают на работу других сотрудников такого же класса, либо работников со схожим потенциалом. Они обладают специфическими особенностями и желают избавиться от сотрудников группы С. Работники группы В составляют 32% лучших сотрудников при текущей зарплате, вычитывая группу А. Они принимают на работу исключительно сотрудников этой же группы и изредка дорогостоящих сотрудников группы С. Готовы терпеть эффективность, которая является меньше максимально возможной. Кадрами группы С являются нижние 59% сотрудников при текущей зарплате. Принимают на работу исключительно игроков этой же группы, терпеливы к посредственности и зачастую не занимаются управлением преемственности.



Способы и отличительные черты. Система управления талантливыми сотрудниками (Talent Management System, TMS) является интегрированным программным продуктом, представляющим собой автоматизированные инструменты для решения задач в четырех ключевых областях. В то время как традиционные системы (управление персоналом (Human Resources Management), планирование ресурсов предприятия (Enterprise Resource Planning)) сосредоточены главным образом на транзакционных процессах и администрировании базовых человеческих ресурсов, учитывают способы высчитывания зарплаты сотрудников, регулирование рабочего времени и так далее, система управления талантливыми сотрудниками сфокусирована на реализации долгосрочных целей организации при помощи интеллектуального капитала. Такие системы можно использовать и самостоятельно, и в комбинации с другими различными продуктами. По данным Josh Bersin, инструмент приобретения талантливых работников и управления эффективностью увеличивается в сравнении с инструментами управления обучением. Чтобы упростить управление талантами, разработчики информационных систем предлагают в своих продуктах модули Talent Management System — управление талантами, вынесенное на новый уровень.



Обучение. Руководители многих американских ведущих компаний утверждают, что лишь 10% от всего потенциала человека зависят от природных задатков. Остальные 90% таланта работника компании основываются на упорном труде и непрерывных практиках. Одна из самых быстрых и дешевых методик подготовки сотрудников была придумана как раз в США. Руководители, пользующиеся этой методикой, достигают лучших результатов посредством «выращивания» таланта из обычного работника.

2 Европейская модель управления талантами



Европейская модель управления талантами представляет собой совокупность национальных моделей с приоритетом командной работы и поликультурной среды. Европейская модель является промежуточной позицией между двумя управленческими культурами (японской и американской). Европейская бизнес-модель характеризуется креативным характером, толерантностью. Здесь существуют многосторонние подходы к

управлению организацией в зависимости от страны. Для повышения качества в данной модели придерживаются идеологии тотального управления качеством (Total Quality Management), что является общеорганизационным методом непрерывного повышения качества всех организационных процессов. Европейская модель придерживается демократичной системы управления. Для нее характерны культура предприятия и здоровый климат. Она старается совершенствовать организационные процессы. Европейской модели присущи менеджмент качества, менеджмент репутации и менеджмент знаний. Данная бизнес-модель основана на исследованиях и разработках, инновациях и креативности. В фокусе внимания находится персонал. Основная ставка делается на молодежь.



Суть подхода. Многие компании владеют работниками с высоким потенциалом, однако, по различным причинам, не все организации способствуют их карьерному росту. Одни организации предоставляют условия для самореализации, вторые же порой забывают о своем ключевом ресурсе, заботясь только о росте продаж, не стараются помочь потенциалу талантливых сотрудников полностью раскрыться.



Методы удержания. Безусловно талантливые сотрудники всегда и везде востребованы. Поэтому для их удержания необходима серьезная мотивация. К примеру, многие работники нуждаются в поддержке высшего руководства, таким образом, можно организовать регулярные неформальные встречи с руководителями организации для рассмотрения ключевых вопросов на текущий момент.



Реализация программ и оправдание ожиданий сотрудников. Европейские исследователи утверждают, что многие организации спустя какое-то время опасаются невыполнения своих обещаний перед этими амбициозными и сильными людьми, в которых заинтересован любой работодатель. Но сравнивая западную и отечественную практики, можно сказать, что на отечественном рынке программы по управлению талантливыми сотрудниками реализуют лишь 10% организаций. Причиной таких неудач чаще всего являются обыденные опасения, сопровождающие каждую значимую инновацию в организации, либо причина в закоренелых профсоюзных установках.

Литература

1. Управление талантами в организации : учебное пособие / О.А. Попазова, Я.А. Горнак. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2021. – 90 с. Читать параграф 3.2, стр. 46-56
2. Еремина И.Ю., Ефимочкина Н.Б., Полаева Г.Б., Колпаков П.А. ©Еремина И.Ю., Ефимочкина Н.Б., Полаева Г.Б., Колпаков П.А., 2020 ©РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина, 2020 Управление талантами в сфере экономики знаний: Учебное пособие. – М.: Издательский центр РГУ нефти и газа (НИУ) имени И.М. Губкина, 2020. – 158 с. Читать параграф 2.1, стр. 35-43

Вопросы по теме №7

- 1) На чем основана американская модель управления талантами?
- 2) Какие элементы лежат в основе англо-саксонской школы менеджмента?
- 3) В чем суть американской модели управления талантами?
- 4) Дайте определение системе управления талантливыми сотрудниками
- 5) Охарактеризуйте европейскую модель управления талантами