

## **Семь мифов об управлении талантами на глобальном уровне**

Дана Минбаева и Дейвид Коллингс

**После того как в конце 1990-х гг. группа консультантов компании McKinsey провозгласила «войну за таланты», понятие «управления талантами» стало одним из самых распространенных терминов в лексиконе руководящих работников. Изначально война за таланты была вызвана нарастающей конкуренцией между ведущими организациями США за привлечение ключевых талантливых работников, так как спрос на таланты намного превышает их наличие вследствие определенных демографических тенденций. Несмотря на то, что демографические факторы в ключевых развивающихся экономиках, таких как Китай или Индия, являются более благоприятными, организации в этих странах сталкиваются с аналогичными проблемами, связанными с недостатком талантливых сотрудников, обладающих необходимыми конкретным организациям навыками. Вследствие этого опять в центре внимания оказывается качество рабочей силы.**

Если говорить о европейском контексте, в проведенном Бостонской Консалтинговой Группой исследовании управление талантами включено в пять основных вызовов в сфере управления кадрами (HR) последнего десятилетия (Boston Consulting Group, 2007). Важно отметить, что управление талантами стало единственным вызовом, к которому были наименее готовы руководители компаний – респонденты исследования. Этот вызов приобретает еще большую актуальность для многонациональных корпораций, так как многие из них испытывают трудности с эффективным управлением талантами на глобальном уровне.

Представляется, что трудности, связанные с управлением талантами на глобальном уровне, вызваны тем фактом, что отсутствует четкое определение управления талантами в глобальном контексте. Помимо этого мы настаиваем, что мифы, относящиеся к управлению талантами, могут потенциально подорвать вклад управления талантами в эффективность работы многонациональных корпораций и привести к отставанию развития управленческой практики. Поэтому необходимо развенчать некоторые из существующих мифов и представить идеи для продвижения вперед практики управления талантами.

### **Миф 1: Управление талантами не является обязанностью отдела кадров**

Исследование, в котором участвовали директора европейских компаний, продемонстрировало уверенность большинства руководителей в том, что управление талантами «слишком важная сфера, чтобы полностью передавать ее отделам кадров» (Economist Intelligence Unit, 2006). Помимо этого большинство опрошенных директоров компаний указали, что более 20% своего времени они тратят на решение таких вопросов. Билл Конати, бывший Генеральный вице-президент «Дженерал Электрик», считает, что первым принципом управления талантами является поддержка грамотной команды руководства, начиная с генерального директора, так как «грамотный директор понимает, что его главный приоритет – создание и использование талантов, которыми мы располагаем». Маррей Далциль, Управляющий директор компании Hay Group, уточняет: «Эти вопросы больше не являются исключительно сферой человеческих ресурсов. Это вопросы линейного менеджмента. Произошел серьезный сдвиг».

Хотя мы не подвергаем сомнению важную роль, которую играет генеральный директор и другие члены команды управления в определении тональности управления талантами в организации, мы настаиваем, что корпоративный отдел кадров должен играть

центральную роль в управлении талантами на глобальном уровне. Инициативы по управлению талантами должны быть увязаны и интегрированы в другие системы управления человеческими ресурсами, 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.

Как конкретно отдел HR может осуществлять управление талантами? Представляется, что это необходимо осуществлять через использование дифференцированной архитектуры человеческих ресурсов. В этом случае отдельная группа сотрудников, включенная в пул управления талантами, управляется по дифференцированному принципу, а другие сотрудники остаются за пределами системы талантов. При этом система должна быть достаточно гибкой, чтобы возникающие таланты могли получить доступ в дифференцированную архитектуру, а сотрудники, демонстрирующие недостаточную эффективность, могли бы выйти из этой архитектуры.

### **Миф 2. Это все зависит от людей**

Изначально в центре управления талантами стояла идея, что для эффективности и успешности организации ей критически важно иметь талантливых сотрудников. Однако организации, слишком акцентирующие задачу привлечения «лучших», могут недостаточно внимания уделять стратегическим шагам, направленных на наилучший способ использования этих талантов в организации.

По нашему мнению, акцент в управлении талантами на глобальном уровне должен быть перенесен с оценки важности позиций на основе вклада, необходимого для выполнения работы на этой должности (профессиональная подготовка или опыт), на оценку важности должностей на основе потенциальных результатов работы совместно с потенциалом различного уровня эффективности при осуществлении этой работы. Фокус дифференцированной архитектуры должен быть на атрибутах человеческого капитала, необходимых для заполнения позиций уровня А, то есть стратегических позиций. Такие должности: (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.

В этой связи часто приводится пример Микки-Мауса и уборщика: улучшение эффективности работы кого из этих сотрудников окажет наибольшее влияние на удовлетворенность клиентов? Бодро и Рамстад (2007) разъясняют, что вариативность между хорошо выступающим Микки-Маусом и плохо выступающим Микки-Маусом не столь велика, так как персонаж Микки-Мауса стандартизирован настолько, что ошибиться практически невозможно. С другой стороны, помощь уборщика может значительно изменить общее восприятие клиента от посещения Диснейленда, так как посетители часто обращаются к уборщикам, когда у них возникает вопрос или им нужна помощь.

### **Миф 3. Все должности нужно заполнять игроками А-класса**

Близко к предыдущему мифу находится распространенное в литературе мнение, что на все должности нужно привлекать звезд или игроков А-класса, а игроки класса С (систематически демонстрирующие низкую эффективность) должны находиться за пределами организации. Такой подход требует, чтобы управление талантами осуществлялось на основе эффективности, что приводит к акценту на вынужденном распределении эффективности. Подобное распределение, или система аттестации и рангов, приобрела распространение после того, как ее впервые внедрил Джек Уэлш в

«Дженерал Электрик». В таких системах только определенный процент сотрудников (например, 20%) попадает в группу топ талантов, а наибольшая доля сотрудников (около 70%) образуют многочисленную группу работников со средней эффективностью. Оставшиеся (10%) сотрудники с низкой эффективностью должны улучшить свои результаты или уйти из компании. Результатом такого подхода становится попытка общего улучшения, т.е. заполнение всех позиций сотрудниками-звездами.

Мы согласны с мнением, что таланты важны, и ключевые таланты могут оказать гораздо больший вклад в эффективность работы организации; при этом мы считаем, что не на все позиции требуются игроки класса А. Компании просто не могут себе позволить иметь игроков А-класса на всех должностях. В действительности растет понимание, что многие организации вкладывают слишком большие инвестиции в не столь важных в стратегическом отношении работников и недостаточно инвестируют в стратегических сотрудников. Представляется, что ресурсы расходуются впустую, когда работник-звезда занимает позицию с небольшим потенциалом дифференциации между средним и топ работником. Поэтому мы считаем, что игроки А-класса должны в основном занимать стратегические должности, а их наличие на нестратегических позициях должно быть меньше.

Например, в авиационной отрасли сотрудники, ведущие переговоры о правах на посадку воздушных судов, вследствие более высокой вариативности результатов их работы, а также уникального и часто имплицитного понимания отрасли, более важны для успеха компании, чем пилоты, которых проще заменить, так как они все хорошо обучены и квалифицированы (Evans, Pucik and Bjorkman, 2011). Соответственно, наличие игрока В-класса на стратегической позиции представителя компании, ответственного за переговоры на получение прав на посадку, приведет к потерям в доходах, а наличие надежного, стабильно работающего сотрудника В-класса на должности пилота не потребует значительных затрат.

В этом отношении серьезной задачей для многонациональных корпораций (МНК) является обеспечение оплаты работникам в зависимости от выполняемой ими работы и компенсации игрокам А-класса на стратегических позициях независимо от того, в какой стране они располагаются. Такие глобальные компании как Schlumberger, Novartis и Microsoft реализуют последовательный подход в оценке эффективности и выплачиваемой компенсации, особенно для сотрудников, демонстрирующих высокую эффективность; при этом они признают необходимость варьирования процесса оценки и обратной связи в зависимости от конкретной культуры. Такая вариативность может отрицательно восприниматься игроками А-класса, что потенциально создает проблемы с удержанием сотрудников для МНК.

Еще большие культурные сложности возникают при работе с игроками С-класса, которых необходимо заменить в соответствии с принципом привлечения на все позиции топ специалистов. Можно привести еще один иллюстративный пример: когда Джек Уэлш выступал с речью перед японскими представителями промышленности, его слова о лидерстве часто прерывались аплодисментами, но его рекомендации по работе с игроками С-класса были встречены гробовой тишиной.

#### **Миф 4. Талант компактен, и его можно перенести с места на место**

Этот миф связан с понятием «глобальности» в области управления талантами на глобальном уровне. 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. Исходя из этого положения, перевод топ талантов на другое место внутри МНК приведет к немедленному повышению эффективности. Однако отдельные специалисты часто неохотно соглашаются на работу за рубежом, так как это

приводит к разрыву с семьей и вносит изменения в личную жизнь<sup>4</sup> при этом многие скептически воспринимают возможные преимущества в развитии собственной карьеры через работу за рубежом.

Действительно, даже если являющиеся топ талантами специалисты принимают предложение перейти на другую должность за рубежом, нет никакой гарантии, что их высокая эффективность сохранится в иностранном контексте. Например, при выборе кандидата на работу в другой стране нередко решающую роль играет техническая компетенция. Но техническая компетенция в собственной стране не является гарантией успеха в международном контексте, где центральную роль приобретают навыки общения и адаптивности. Это подчеркивает важность эффективных систем отбора и подготовки для работы в межкультурном контексте для кандидатов и членов их семей до переезда в другую страну.

Превосходная «звездная» эффективность не является функцией исключительно личностных качеств. Она зависит от ряда факторов и ресурсов, некоторые из них специфичны для компании, и они исчезают, когда сотрудники переходят в другое подразделение. «Миф о талантах подразумевает, что люди делают организации умными. Гораздо чаще происходит совершенно наоборот», - писал Малкольм Гладвелл в издании *The New Yorker*. Поэтому при переводе топ талантов внутри МНК системы управления талантами на глобальном уровне должны стремиться обеспечить доступ к социальным и физическим контекстам, схожим тем, с чем сотрудник сталкивался у себя на родине.

#### **Миф 5. Увольнение талантов - всегда плохо для организации**

С самого начала объявления войны за таланты компании постоянно продвигали по служебной лестнице людей, объявленных «топ талантами»; их переводили на новые должности и учили быть мобильными в глобальном масштабе. Эти компании понимали, что это только вопрос времени, прежде чем их активы топ талантов воспользуются своим глобальным опытом на внешнем рынке труда и уйдут в другую организацию. Тем не менее, реальность 21-го века такова, что мобильность сотрудников стала – и, скорее всего, останется – более выраженной.

Поэтому для МНК крайне важно определить, когда им следует пытаться удержать таланты, которые в противном случае уйдут в другую компанию, а когда лучше позволить талантам спокойно уйти. Если рассматриваемая должность не является стратегической, МНК может рассмотреть возможность позволить таланту покинуть организацию, даже если это игрок А-класса. В подобных случаях вместо старого сценария войны, где все перемещения сотрудников рассматриваются с точки зрения «выиграл или победил», компании должны выработать более целостную точку зрения в отношении мобильности сотрудников.

Для развенчания этого мифа необходимо осуществлять тщательный мониторинг увольняющихся сотрудников с точки зрения их качества и выполняемых функций, а также организаций, в которые они уходят. Так как уход конкретного сотрудника не обязательно оказывает отрицательное воздействие на текучесть кадров, неправильными будут дорогостоящие усилия по его удержанию. Инвестиции должны быть нацелены на поддержание положительных взаимоотношений с увольняющимся сотрудником, так как такие отношения могут принести пользу МНК в будущем.

#### **Миф 6. Нет прямой зависимости между управлением талантами на глобальном уровне и организационной эффективностью**

Недавний анализ, проведенный Ernst & Young, демонстрирует, что организации, координирующие управление талантами и бизнес стратегию, получают в пятилетней перспективе доходность на 20% выше, чем конкуренты, которые этого не делают. Однако в данном случае очень сложно выявить причину и следствие, так как наблюдается

значительная дистанция между реальными инвестициями в практике управления человеческими ресурсами и организационной эффективностью.

Поэтому одной из ключевых задач для функции управления человеческими ресурсами, особенно в многонациональных корпорациях, является создание линии видимости между инвестициями в управление талантами и корпоративной эффективностью. Многие исследователи предлагали использовать аналитические данные для обеспечения производительности, вовлеченности и удержания топ талантов. Но именно в контексте МНК подчеркивается важность выхода за рамки количественных данных по человеческим ресурсам и включения качественных измерителей отдачи от талантов (ROT). Например, топ менеджеры формулируют, разрабатывают и используют ценности для достижения организационных целей, при этом они добиваются более высоких результатов, чем раньше. Они полагаются на глобальные таланты, которые реализуют корпоративные ценности и привносят их в каждый самый удаленный уголок МНК. Следовательно, 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.

### **Миф 7. Решения о талантах справедливы**

В организациях часто преобладает мнение, что решения о талантах принимаются совершенно справедливо, так как они основаны на системах управления эффективностью, на создание которых потрачены значительные средства и которые направлены на обеспечение последовательных решений. 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. Помимо этого у них ограниченные когнитивные возможности для вынесения суждения на основе имеющейся информации. 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, они вынуждены ограничиваться «достаточно хорошими» решениями. В МНК важно осознавать ограничения систем и процессов, направленных на стандартизированный рейтинг эффективности и потенциала в масштабах глобальной организации. В реальных условиях организации должны обеспечивать принятие решений относительно талантов на основе различных данных, а именно: аттестации, всесторонней обратной связи, данных центров оценки и развития, а также других соответствующих конкретной культуре данных. Все это должно дополняться дискуссионными форумами, на которых руководители оценивают таланты в качественном отношении.

### **Заключение и выводы**

Хотя управление талантами в глобальном отношении прочно вошло в ежедневную работу практикующих специалистов, в этой области до сих пор превалирует ряд мифов. Рассмотрение этих мифов соответствует недавно прозвучавшим призывам к развитию управления человеческими ресурсами на основе эмпирических данных, призывом включить критическое осмысление в сферу управления талантами на глобальном уровне. Сменяющие друг друга увлечения и безоговорочное принятие «наилучших практик» должно уступить место критической рефлексии и оценке инструментов и техник для развития управления талантами. Данный подход обладает практическим потенциалом для тех многонациональных корпораций, которые рассматривают инвестиции в управление талантами. Многонациональные корпорации должны:

1. Координировать управление талантами с глобальной стратегией
2. Выстраивать дифференцированную архитектуру для управления талантами на глобальном уровне
3. Дифференцировать стратегические должности
4. Назначать игроков А-класса на стратегические позиции и разрабатывать политику работы с игроками класса В и С для каждой стратегической должности.
5. 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; (b) обеспечение баланса потребностей в глобальных и местных талантах; а также (с) использование управления талантами в международном бренде работодателя через дифференциацию.

### **Ссылки**

Boston Consulting Group (2007), *The Future of HR: Key Challenges Through 2015*, Düsseldorf: Boston Consulting Group.

Economist Intelligence Unit (2006), *The CEO's Role in Talent Management: How Top Executives from Ten Countries Are Nurturing the Leaders of Tomorrow*. London: The Economist.

Boudreau, J.W., and Ramstad, P.M. (2007), *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Evans, P., Pucik, V., and Bjorkman, I. (2011), *The Global Challenge* (2nd ed.), London: McGraw Hill.

### **Дана Минбаева**

Профессор стратегического и глобального управления человеческими ресурсами Кафедры стратегического менеджмента и глобализации и глава аспирантуры по экономике и менеджменту Бизнес Школы Копенгагена. Исследовательские работы в области стратегического международного управления человеческими ресурсами, обмена и трансфера знаний в многонациональных корпорациях публикуются в таких научных изданиях как *Journal of International Business Studies*, *Journal of Management Studies*, *Human Resource Management*, *Human Resource Management Review*, *Management International Review*, и т.д. Член редакционного совета *Human Resource Management* и *Human Resource Management Journal*. Ранее Дана Минбаева занималась преподавательской деятельностью в Казахстане, России, Литве, Киргизии и Финляндии, а также занималась исследовательской деятельностью в Великобритании, Ирландии, Австралии и Канаде.

### **Дейвид Коллингс**

Профессор управления человеческими ресурсами в Университете Дублина, Ирландия, приглашенный лектор в области управления человеческими ресурсами в Лондонском Королевском Колледже, где он преподает в Международной HR Академии. Занимает должность редактора в *Human Resource Management Journal* и *Irish Journal of Management*. Преподавательская деятельность охватывает управление человеческими ресурсами, HRM в международном контексте, управление талантами и международный менеджмент. Профессор образовательных программ для руководящих работников в США, Великобритании, Исландии, Франции и Дании. Активно консультирует ряд глобальных организаций.