

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

Крайчинская С. Б.

«Ворлдскиллс Россия», Москва, Россия

Управление талантами: трансфер из корпораций в университеты

Управление персоналом в корпорации в качестве одной из задач сфокусировано на управлении талантами. При этом в корпорации персонал и кадры (талантливые кадры) являются инструментом решения общекорпоративных задач. Работа с кадрами, направленная на отбор, подготовку, расстановку, ротацию необходимых корпорации кадров, получила название «корпоративная антропотехника». Корпоративная антропотехника — это форма организации работ в корпорации по изменению мышления и деятельности коллективов и команд специалистов, решающих практические задачи в своей сфере деятельности. Это «выращивание» людей в корпорации с помощью специальных подходов, технологий и методов. Задачи корпоративной антропотехники — обеспечение нормального функционирования и перспективного развития корпорации, а также отказ (захоронение) от устаревших и неработающих в современной ситуации форм мысли и способов организации деятельности.

Лучшие примеры корпоративной антропотехники широко известны и связаны с именами выдающихся менеджеров — руководителей корпораций. Джек Уэлч, СЕО корпорации «Дженерал Электрик» (GE) на протяже-

нии 20 лет (1981–2001). Журнал Fortune присвоил ему титул «Менеджер столетия». Вот что сказал Уэлч: «Я начинаю менять компанию, я хочу поднять производительность, радикально улучшить качество, вдвое уменьшить число уровней иерархии... Компания может выжить только при таких условиях, это не мой выбор — это закон конкуренции. Тех, кто готов строить новую компанию, я приглашаю в свою команду. Я никого не увольняю, но не успевающие за изменениями и лидерами должны уйти».

Михаил Погосян, российский авиаконструктор и менеджер, создатель первого российского гражданского самолета Sukhoi Superjet 100, сформулировал «формулу успеха Погосяна»: «Главные составляющие любого проекта. Первое — должна быть амбициозная цель и харизматичный лидер. Второе — должна быть профессиональная команда и нужно постоянное повышение уровня своей компетенции. Третье — это упорная работа. Для того чтобы стать успешными, надо очень много трудиться. Не знаю другого способа достижения успеха. Невозможно жить легкой свободной жизнью и добиваться успеха. Конкуренция слишком высока». В практике развития производственной системы компании

«Сухой» на авиационном заводе в Комсомольске-на-Амуре был сформулирован лозунг, который можно отнести к корпоративной антропотехнике: «Меняйте людей (их формы мысли и способы деятельности) или меняйте людей (увольняйте одних и нанимайте, продвигайте других)!».

Преобразуя корпорацию, нужно преобразовывать людей — иначе цели корпорации никогда не будут достигнуты. Именно поэтому Джек Уэлс лично занимался корпоративным университетом «Дженерал Электрик», раз в неделю летал на остров в Кротонвиле, штат Нью-Йорк, и встречался с сотрудниками корпорации. Этот университет можно считать образцом для подражания для всех остальных крупнейших мировых компаний, инвестирующих свои ресурсы в развитие собственных сотрудников.

Институт развития менеджмента GE (сегодня Центр Лидерства Джека Уэлча) основан в 1956 году в Кротонвиле и считается первой крупной корпоративной бизнес-школой в мире. Джек Уэлч ввел правило «20–70–10», формализовав тем самым подход корпорации к выбору кандидатов на развитие (потенциальных талантов). Корпорация GE концентрирует свое внимание на наиболее выдающихся 20 % сотрудников, в разви-

Крайчинская Светлана Брониславовна, кандидат психологических наук, заместитель генерального директора по подготовке кадров союза «Агентство развития профессиональных сообществ и рабочих кадров, «Ворлдскиллс Россия», 127051, Москва, Цветной бульвар, 22, строение 1.

тие которых, в том числе и в обучение, вкладываются основные ресурсы. Из этой группы рекрутируются управленческие кадры корпорации. Следующие 70 % (Уэлч называл их «витальной серединой») — это сотрудники с хорошими результатами работы и средним потенциалом развития. Это фундамент системы GE, ее основной ресурс. А оставшиеся 10 % — кандидаты на выбывание. Если с течением времени таким сотрудникам не удастся повысить свою эффективность — корпорация от них избавляется. По имеющимся данным, текущая часть кадров среди 650 менеджеров высшего звена в корпорации одна из самых низких в мире — всего 3 % в год.

В 2007 году был создан Корпоративный университет Объединенной промышленной корпорации «Оборонпром» (генеральный директор — Андрей Реус). Образцом для этого проекта послужил в том числе и корпоративный университет GE. За 5 лет работы (2007–2012) в корпоративном университете было организовано 55 корпоративных программ (проектно-аналитических сессий, сессий ситуационного анализа, штабных сессий и пр.). Общее число участников превысило 3,5 тысячи человек — топ-менеджеров и резервистов

на позиции в системе управления. Кадровый резерв (топ-100) был сформирован для реализации намеченной стратегии корпорации, а резервисты расставлены на ключевые места в новой, формирующейся системе управления — проектами (создания новых вертолетов и новых газотурбинных двигателей), программами (перехода корпорации на бережливое производство, например), центрами технологических компетенций (по литью, по лопаткам и пр.), новыми направлениями деятельности (созданием системы сервиса практически «с нуля»). Применение методов и инструментов корпоративной антропотехники позволило корпорации достичь успехов в формировании конкурентоспособных на мировом рынке интегрированных структур — вертолетостроения и газотурбинного двигателестроения.

Чему может научиться у корпораций развивающийся университет (ключевое слово — развивающийся, поскольку для решения задач функционирования инструменты корпоративной антропотехники не нужны, они избыточны):

— определить цели, направления изменений университета и соответствующие стратегически приоритетные задачи —

программы и проекты, которые должны быть разработаны и реализованы,

- привлечь к их разработке потенциальный кадровый резерв (сформировать пул потенциальных резервистов),
- организовать разработку проектов и программ, в том числе как отбор и подготовку лучших резервистов к занятию мест в системе управления,
- расстановка резервистов на места в новой системе управления должна быть и их «проверкой в деле» (со всеми рисками, которые могут возникнуть),
- резерв непременно должен быть «движущимся» — с расстановкой и ротацией по местам и позициям,
- сформировать соответствующую кадровую политику по отношению к топ-менеджменту, кадровому резерву и молодым кадрам (а-ля Джек Уэлч).

Конечно, есть ряд отличий корпоративной культуры корпорации (простите за тавтологию) и корпоративной культуры университетов. Но это предмет отдельного обсуждения — какие ограничения корпоративная культура университета накладывает на трансфер технологий и практик из корпораций?

УУ

