



Управление ИННОВАЦИЯМИ

26 апреля 2008
доцент Семушкина С.Р.

Типовая инновационная стратегия компаний «стран-тигров»

- Перенимай инновации и технологию
- Познай как ее адаптировать и улучшить
- Реши как использовать их более эффективно
- Концентрируй лучших специалистов внизу, на уровне цеха, улучшай управление процессам
- Акцент на инженеров, вратарей технологии
- Они должны тренировать рабочих и мастеров
- Используй улучшенную технологию и инновации более эффективно

Эти страны стали «тиграми» потому, что они выбрали стратегию **активного познания действием**, а не копировали компании развитых стран

Когда лучше применять стратегии инновации и имитации

	Вариант 1	Вариант 2
<ul style="list-style-type: none">■ Права собственности■ Технологическая взаимозависимость■ Техническая и рыночная неопределенность■ Технологические изменения■ Доступ к богатой базе знаний и информации	Слабые Высокая Высокая Быстрые Быстрый	Сильные Низкая Низкая Медленные Медленный



Стратегия 1

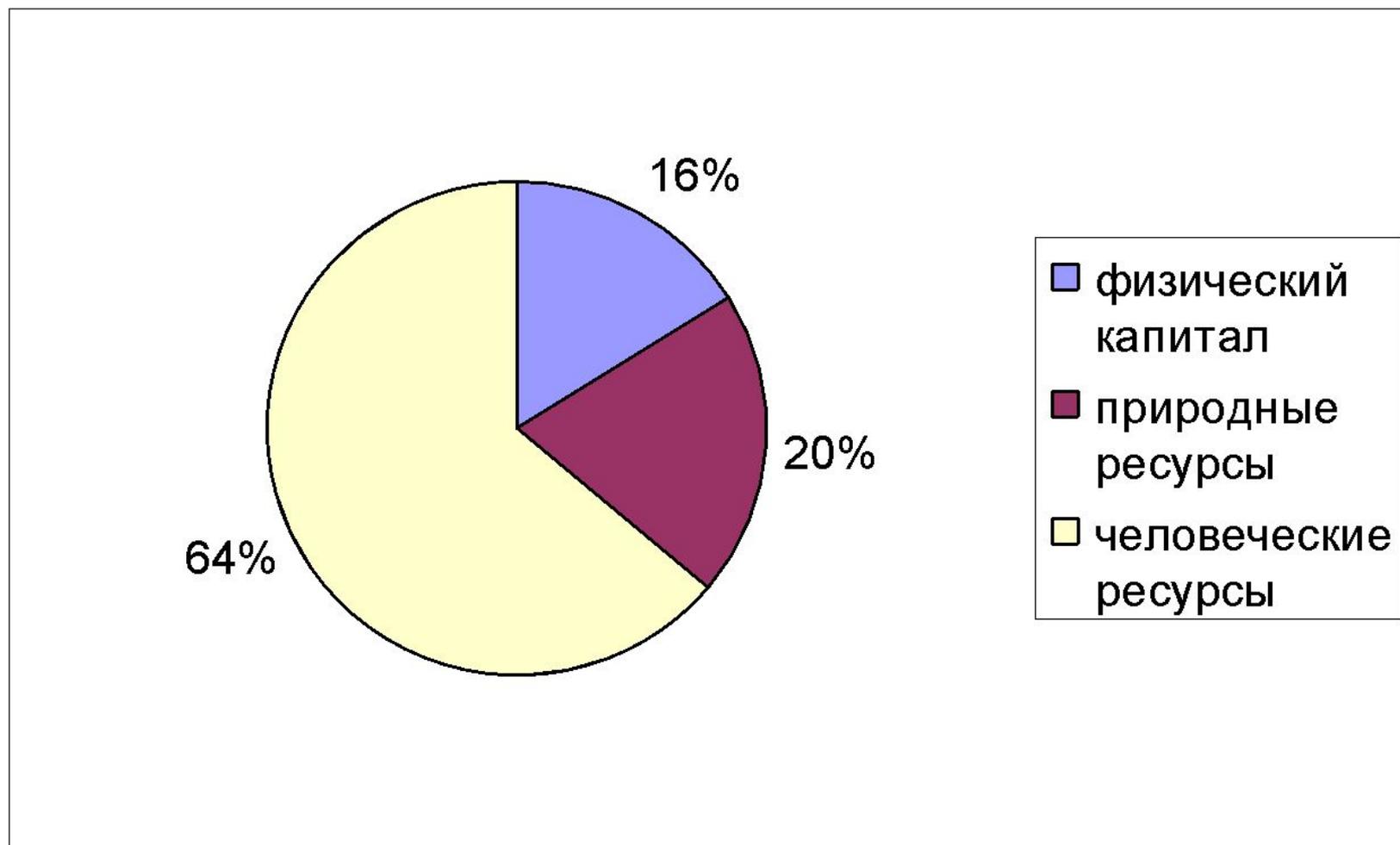
Стратегия 2



Управление знаниями и его растущая роль в конкурентоспособности компаний

- Знания и их роль в повышении конкурентоспособности организаций
- Типы знаний: знания и интеллектуальный капитал
- Процессы и стратегии управления знаниями
- Роль и политика персонала в управлении знаниями

Основные источники национального богатства



Созревание инновационного потенциала: персонал

Элементы	Вопрос	Внезапная	Базовая	Продвинутая	Проникающая
Персонал	<i>Культура, уверенность в инновациях</i>	Молятся, чтобы все работало	Надеются, что будет работать	Инновации работают	Инновации – постоянная необходимость
	<i>Культура: attitude в отношении к инновациям</i>	Инновации рассматриваются как модные игрушки	Скептицизм в отношении инноваций	Инновации – краеугольный камень	Инновации постоянно занимают все мысли
	<i>Организация: кто ведет?</i>	Никто не хочет	Чемпионы инноваций, но... без власти	Лицо, ответственное за инновации	Групповая ответственность, все и все время участвуют в инновациях
	<i>Организация: кто участвует?</i>	Любой, которого втянули в процесс	Инновация среди под-групп	Вся команда отвечает за инновации	Внутренние и внешние члены проекта вдоль стоимостной цепи
	<i>Компетенция: инновационная квалификация</i>	Любопытство, но не глубокая квалификация	Иногда встречается хорошая квалификация в применении методов и техники инновации	Хорошее знание применения техники и методов, интегрированная компетенция	Квалификация в инновации не изолирована, а интегрирована с другими коренными компетенциями
	<i>Компетенция: работа в команде</i>	Фокус на результаты индивида, не умеют слушать	Малые группы, помощь друг другу, требуется нажим для создания команды	Помощь и поддержка на уровне экспертизы	Эксперты в поддержке и участии: высоко результативная команда

Созревание инновационного потенциала: процесс

Элементы	Вопрос	Внезапная	Базовая	Продвинутая	Проникающая
Процесс	Позиция в инновационном процессе	Только для генерации идей	Определение проблем и генерация идей	Владение процессом инноваций	Импровизация за рамками формального процесса инновации
	Процессы конвергенции / дивергенции	Конвергенция и дивергенция не различаются	Использование техники дивергенции	Используются обе техники	Техника шире, чем дивергенция и конвергенция
	Выбор цели	Реактивный, на базе настоящей проблемы	Немного проактивный подход в выборе целей инновации Фокус на «верную» проблему	Выбор цели на базе отдачи на капитал	На базе текущих и ожидаемых проблем в будущем
	Выбор решения	«Кажется это!», слабый анализ	Сравнение с ограничениями по бюджету и издержками	Техника выработки решений и оценки его влияния на капиталотдачу	Новая синергия между решениями
	Как/когда инновации встроены в процесс	Не рассматривается до появления проблемы	Немного заранее и когда нужно, но они не в первоначальных планах	Планы включают время для инноваций	Подразумеваются во всех задачах, решениях, процессах и деятельности
	Среда для инноваций	Много стен и мало места для инноваций и кооперации	Открытый дизайн рабочего места	Созданы комнаты и центры инноваций Размещение команд облегчает коммуникацию	Вся среда спроектирована для поощрения инноваций

Созревание инновационного потенциала: стратегия, технология, оценка

Элементы	Вопрос	Внезапная	Базовая	Продвинутая	Проникающая
Стратегия	<i>Когда использовать инновацию?</i>	Чтобы предотвратить кризис	Недостаток бюджета и времени Оптимизируй процесс	Инновация – шире, чем оптимизация, она - ценный потенциал Используй ее для создания высокой ценности	Инновация – центробежная всепроникающая взрывная сила Инновация – валюта
Технология	<i>Инструмент для генерации идей</i>	Методы креативности (мозговые атаки...)	Персональные инструменты (программы творчества)	Методы сотрудничества в инновационной комнате	Виртуальное сотрудничество по генерации и отбору идей
Измерители результатов	<i>Кто измеряет?</i> <i>Какие измерители используются?</i>	Если инновация провалится, есть козел отпущения; если успех – отличный менеджер проекта Разрешило ли это кризис?	Роль индивида признается, но не оценивается и вознаграждается Уложились ли мы в бюджет инновации?	Личность оценивается и отвечает за команду Аттестация включает вклад в инновации «Сумма» инноваций – это успех проекта Прямо соедини инновации с конечными результатами	Каждый оценивается в соответствии с прогрессом карьеры и коренной квалификации Главный фокус на результаты бизнеса, а не на инновации. Уточни, что оценивается

Лучшая практика стратегий компаний

Компании могут стать конкурентоспособными только если они признают центральную роль инноваций и вызов сильнейших конкурентов

- ✓ Менеджмент создает давление к поиску инноваций, выбирая только инновационных поставщиков и покупателей
- ✓ Определяются наиболее сильные конкуренты, включая глобальные рынки, как стимул развития. Послушные клиенты и пассивные конкуренты ведут к гибели организации
- ✓ Вводятся системы «раннего обнаружения» новых конкурентов для про-активных мер
- ✓ Менеджмент старается улучшить факторы конкуренции, улучшая стратегию организации, ее структуру, качество персонала и поставщиков
- ✓ Где можно и целесообразно, используется поддержка государства и ее деловые институции и инфраструктура

Условия для инноваций

Неопределенность

Требует лидера-визионера, «терпеливые деньги», гибкость в планировании

Интенсивность знаний

Требует стабильности персонала, вовлеченности в инновации, его высокую степень обязательств, ориентации на команду

Конкуренция альтернатив

Требует чемпионов или спонсоров направлений, коалицию поддержки от специалистов различных сфер, разумную гарантию занятости (инновации не должны рассматриваться как угрозу должности или статусу)

Пересечение границ

Требует расширение фокуса за пределы отдела или дисциплины, раннее вовлечение функций и отделов, их высокой степени обязательств и интеракции между функциями и отделами

Сравнение механизмов технологических инноваций в компаниях США и Японии (1)

США	Японии
<ul style="list-style-type: none">■ Централизованная, вертикальная координация инноваций■ Фокус на количественные методы принятия решений и вертикальный поток информации■ Кратко-срочные двусторонние стратегические союзы с акцентом на издержки■ Внутрифирменные рискованные предпринимательства для продвижения инноваций■ Развитие новых технологий посредством централизованных корпоративных разработок■ Сбор информации	<ul style="list-style-type: none">■ Децентрализованная, горизонтальная координация инноваций■ Акцент на качественные и количественные методы решений и горизонтальный поток информации■ Совместные предприятия с акцентом на познание и стратегические союзы■ Развитие новых технологий посредством их модификаций в цехах■ Акцент на дублирование в сборе данных■ Специальные инвестиции на ИТ и сбор данных

Сравнение механизмов технологических инноваций в компаниях США и Японии (2)

США	Японии
<ul style="list-style-type: none">■ Познание действием (инновация)■ Двухуровневая структура: большая, интегрированная вертикально и меньшая – независимые специализированные производители■ Диффузия новых технологий посредством спин-оф■ Ограниченная роль государства в диффузии новых технологий■ Производство поощряет фундаментальные исследования через поддержку оборонных и университетских исследований.	<ul style="list-style-type: none">■ Познание наблюдением (имитация)■ Горизонтальная координация инноваций через стабильные сети компаний■ Диффузия новых технологий посредством торговых объединений■ Правительственные агентства активно направляют диффузию новых технологий■ Ограниченные связи между отраслевыми (и прикладными) и университетскими исследованиями

Воздействие инноваций на изменения

	Инкрементальные инновации	Радикальные, эволюционные инновации	Радикальные, трансформационные инновации
Сферы изменений	Индивидуальные функции, отделы и целевые команды	Коренные процессы, в целом по всей компании	По всей стоимостной цепи: поставщики, производители и потребители
Потенциал изменений	Низкий	Высокий – нужно рассматривать серьезные вопросы политики и культуры	Очень высокий – внутренние и внешние вопросы политики и культуры компании
Риск	Низкий- Умеренный	Высокий	высокий- очень высокий
Потенциал создания ценности	Низкий – не является стратегическим детерминантом	Средний – высокий: помогает сделать большие скачки в доходах	Очень высокий: обеспечивает устойчивую конкурентную дифференциацию

Матрица типов инноваций по их воздействию и управлению

Воздействие инноваций

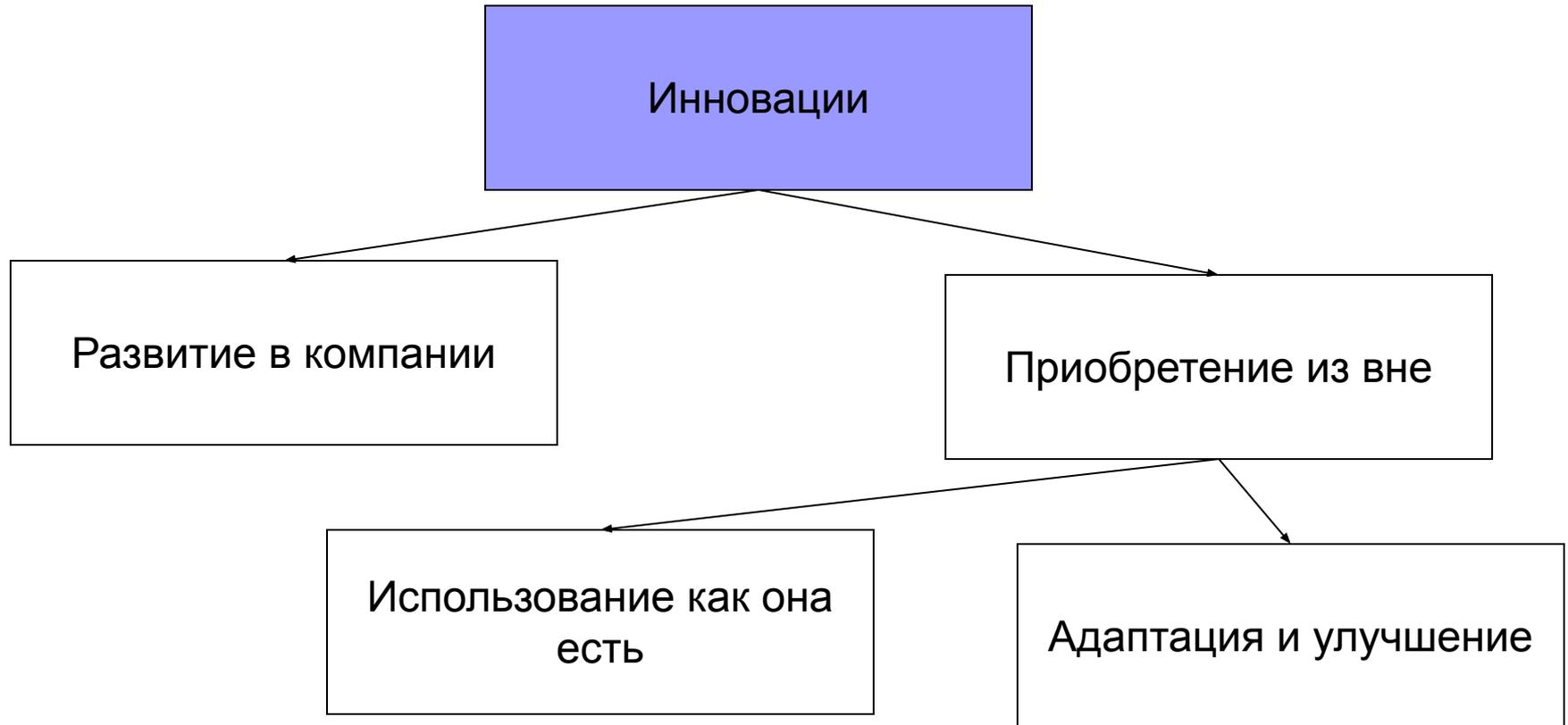
Слабое

Сильное

Управление инновациям

<p>Инкрементные инновации Слегка улучшают существующий продукт, умеренно воздействуют на рост доходов</p>	<p>Прорывные (революционные) инновации Приносят значительные доходы, абсолютно новый бизнес или продукты, трансформируют или создают новые отрасли</p>
<p>Спонтанные инновации Результат инспирации, внушения, неожиданных идей, жалоб клиентов. Это ненадежный, не контролируемый и не предсказуемый процесс. Часто результат - инкрементальный</p>	<p>Преднамеренные инновации Повышают значимость будущих возможностей, используют различную организационную технику («инновационный штаб», центры дизайна продуктов, консультантов и пр.), определяют и развивают новые возможности для бизнеса. Требуют структурную (вертикально и горизонтально) интеграцию ресурсов</p>

Некоторые стратегические альтернативы



Пример

Между 1954 – 1964 годами Япония импортировала технологии на 42 млн. йен на одну технологию в среднем, но потратила на адаптацию и улучшение 52 млн. йен

Инновационные или адаптивные стратегии

- ✓ Инновационные стратегии предусматривают инвестиции, расширяющие производственный потенциал, или новые комбинации ресурсов, ведущих к изделиям более высокого качества с меньшими расходами
- ✓ Адаптивные стратегии не пытаются радикально повысить потенциал мощностей. Они только улучшают производственный процесс без существенной трансформации его потенциала
- ✓ Чем сильнее конкуренция, тем больше будет необходимость в адаптивной стратегии – понижение издержек на производственные факторы. В своей экстремальной форме адаптивная стратегия может привести к де-инвестициям: срезая ценность мощностей сегодня, мы уменьшаем конкурентоспособность компании завтра
- ✓ Конкурируя с инновационными фирмами, запаздывание в использовании инновационной стратегии может сделать еще более трудным ее эффективное использование позже. В этом смысле компании можно также различать по скорости или медлительности в переходе от одной стратегии к другой

Матрица классификации инноваций



Стратегические инновации

- Ведут к трансформационным изменениям и взрывному росту
- Постоянный процесс, в котором компания синтезирует отраслевые прогнозы и видение потребителя (что он хочет)
- Интеграция стратегических отраслевых прогнозов (ожиданий) и желания (нужд) потребителя для создания прорывного нового бизнеса и категории продукции и услуг

Инновационная часть базовых стратегий роста

Стратегии интенсивного роста	Стратегии интеграционного роста	Стратегии диверсификации	Стратегии сокращения издержек
<p>Глубокое проникновение на данный рынок с данным продуктом</p> <p><i>Локальные инновационные стратегии</i></p>	<p>Вертикальная интеграция вниз (с поставщиками)</p> <p><i>Организационная инновация: слияние, поглощения, альянсы с поставщиками</i></p>	<p>Конструкторская диверсификация</p> <p><i>Конструкторская (продуктовая) инновация</i></p> <p>Новый продукт, старые технологии и рынок</p>	<p>Сокращение издержек</p> <p><i>Локальные инновационные стратегии</i> в связи с изменением элементов фирмы</p>
<p>Развитие рынка</p> <p><i>Маркетинговые инновации</i> (новый рынок – старый товар)</p>	<p>Вертикальная интеграция вверх (с потребителями)</p> <p><i>Организационная инновация</i> слияние, поглощения, альянсы с потребителями</p>	<p>Конструкторско-технологическая (горизонтальная) диверсификация</p> <p><i>Конструкторская и технологическая инновация</i></p> <p>Новые продукт и технология, старый рынок</p>	<p>Ликвидация структурных звеньев</p> <p><i>Организационные и управленческие инновации</i></p>
<p>Развитие продукта</p> <p><i>Продуктовые инновации</i> (новый товар – старый рынок)</p>	<p>Горизонтальная интеграция</p> <p><i>Организационная инновация</i> Слияния, поглощения, альянсы</p>	<p>Конгломеративная, полная диверсификация</p> <p><i>Конструкторская и маркетинговая инновация</i></p> <p>Новые продукт, рынок и технол</p>	<p>Сокращение персонала</p> <p><i>Технологическая, организационная и управленческая инновации</i></p>

Стратегические инновации: видение будущего и глубокое знание потребителя



Матрица SWOT - анализа

		Возможности (O)		Угрозы (T)	
		Повышение спроса на наукоемкую продукцию	Льготы на инновационную деятельность	Повышение таможенных тарифов	Усиление требований клиентов к качеству
СИЛА (S)	Технологический лидер в отрасли	Возможно создание новых наукоемких продуктов и технологий	Вероятность использования высока	Усилить позиции на внутреннем рынке, создать СП	Создание новых наукоемких продуктов высшего качества
	Высокий инновационный потенциал	Освоение новых методов НИОКР, сокращение затрат	Вероятность использования ситуации высока	Вероятность использования ситуации снижается	Вероятность использования ситуации высока
СЛАБОСТЬ (W)	Малые мощности серийного производства	Стратегия повышенных цен, «снятие сливок»	Развивать собственную базу или создавать СП	Усилить позицию на собственном рынке, создать СП с внешним партнером	Развить собственную базу или создать СП
	Сбытовая сеть фирм не развита	Купить фирму с хорошей сбытовой сетью или создать СП	Купить фирму с хорошей сбытовой сетью или создать СП	Создать СП с зарубежным партнером	Купить фирму с хорошей сбытовой сетью или создать СП

Виды инноваций – матрица Ансоффа

		Продукты и технологии	
		Известные (старые)	Новые
Р Ы Н О К	Известный (старый)	<ul style="list-style-type: none">• Интенсивный рост за счет глубокого проникновения на данный рынок, концентрации потенциала на отдельных сегментах• Реализуются локальные инновации• Риск минимален	<ul style="list-style-type: none">• Горизонтальная диверсификация и развитие продукта• Успех и риски зависят от реализации конструкторских и технологических инноваций и ноу-хау фирмы
	Новый	<ul style="list-style-type: none">• Развитие рынка• Риск коммерческий (рыночный)• Успех определяется маркетинговым ноу-хау фирмы	<ul style="list-style-type: none">• Конгломеративная диверсификация• Реализуются конструкторские, маркетинговые и технологические инновации• Риски суммируются (максимальны)

Две стратегии управления знаниями

- Стратегия управления знаниями компании определяется типом ее бизнеса: зависит ли создание добавочной стоимости от многоразового использования кодифицированного знания или от фокусирования индивидуальной экспертизы персонала вокруг стратегии бизнеса, обеспечивая новые и творческие решения проблем
- **Стратегия кодификации** основана на повторном использовании уже экономически проверенных знаний и базируется на их кодификации, максимального применения определенных знаний и ИТ как инструмента их хранения и распределения. Этот подход не в состоянии передавать неявные, «подразумеваемые знания» и обычно он эффективен только для стандартных решений
- **Стратегия персонализации** (фокус на индивидуальную экспертизу) капитализирует на «экспертной экономике». Она основана на сети специалистов таким образом, чтобы между ними легко обеспечивались потоки неявных, интуитивных и подразумеваемых знаний

На базе экологического и технократического подходов к управлению знаниями разработано много моделей управления знаниями. Большинство из них

- Компонент управления процессом знаний (технократический подход, кодификация)
- Компонент, акцентирующий создание благоприятной среды для творчества и распределения знаний между людьми (экологический подход, персонализация)

Какую стратегию выбрать для управления знаниями?

Стратегии	Стратегия кодификации	Стратегия персонализации
Конкурентная стратегия	Обеспечить применение надежной, быстрой и высокого качества информационной системы повторным использованием кодифицированных знаний	Обеспечить творческий, обоснованный анализом и индивидуальной экспертизой совет по стратегическим проблемам высокого уровня,
Экономическая модель	Повторное использование: Инвестируй однажды в знания и используй их много раз. Применяй большие команды с высоким коэффициентом ассоциированных партнеров. Фокус на генерацию крупных общих доходов от продаж	Экспертная экономика: Высокая стоимость кастомизированных решений уникальных проблем. Использование небольших команд с малым количеством ассоциированных партнеров. Фокус на высокую прибыль
Управление знаниями	«От человека к документам»: Электронная система документации для кодификации, хранения, распространения, и многократного использования знаний	«От человека к человеку»: Развивает сети для объединения людей, чтобы делиться неформализованными, еще не выявленными знаниями
Инф. Техн.	ИТ: Инвестируй много в ИТ, чтобы соединить персонал с кодифицированным знанием	ИТ: Инвестируй умеренно в ИТ; цель – облегчать обмен неформализованными знаниями посредством общения
Управление персоналом	Персонал: найми выпускников колледжей, которые используют рутинные знания и решения, тренируй в группах компьютерным дистанционным обучением, поощряй использование баз данных и их пополнение	Персонал: нанимай MBA, которые любят решать проблемы, толерантны к неопределенности. Используй менторство для тренинга, поощряй прямо делиться знаниями с другими

Изменения в организации: уровни и инструменты

Уровни/инструменты	Видение	Структура рабочего взаимодействия	Развитие систем и технологий
Создание новых организационных условий	Изменение собственников процесса		
Формирование нового отношения к работе и связанного с ним поведения			
Пошаговое создание нового рабочего процесса			

Управление знаниями в стратегии бизнеса

Внутренний рынок знаний

Продавцы знаний
(личные контакты)

Профессионалы
в роли:

Покупатели знаний
(дискуссионные группы)

Брокеры
Стимулы, система цен,
поощрение обмена знанием

Невыявленные знания

- Личные знания
- Знания сообществ ...

Активы знаний
Цикл знаний: от опыта к
активам знаний и обратно

Очевидные знания

- Процессы, методы, опыт
- Модели, бизнесы, дизайн

Процессы знаний:

управление ими – работа каждого

- Создание активов знаний
- Развитие компетенции и квалификации
- Маркетинг и передача знаний

Работники сферы знаний

Важны поддержка и ресурсы

- Архитекторы знаний
- Хранители данных, библиотекари
- Исследователи, пропагандисты

Технология и инфраструктура знаний способствует новому поведению

- Сотрудничество по использованию (почта, дискуссионные группы)
- Инструменты управления ИТ
- Интранет, сети e-мэйл.
- Хранилища данных
- Директории, базы данных
- Виртуальный офис

Принципы и правила функционирования рынка знаний

✓ Принцип общей заинтересованности

Люди будут делиться знаниями, когда в них есть интерес. Принцип общего интереса появляется тогда, когда формируется сообщество практиков, когда компания создает группу по обмену лучшим опытом

✓ Принцип маяка

Рынки знаний не могут функционировать, которые определяются сравнениями, оценкой коллег-экспертов, дружеской конкуренцией. Много организаций создали центры совершенств, чтобы объединить своих ведущих экспертов и сделать их ответственными за дальнейшее развитие компетенций

✓ Принцип «Проталкивай - притягивай»

Это означает что с одной стороны важная информация должна продвигаться насильственно всем, кому она необходима, чтобы создать давление к изменениям. С другой стороны медиа знаний должна привлечь его покупателей и позволить им самим определить с кем они хотят работать и выбирать знания для решения их проблем. Первый принцип ведет организацию к централизованному хранению и распределений знаний в организации, второй принцип – ожидается, что люди сами выберут нужные им знания. Лучшее решение – комбинация этих двух принципов

✓ Принцип «отдай - возьми»

Те, кто делится знаниями должны ожидать такого же поведения и от тех, кто их применяет. Сеть продавцов и клиентов знаний, применяющих систему очков – одна из моделей для реализации этого принципа

5 императив для культивирования таланта в вашей организации

1. Пойми как мыслят таланты, и сделай управление талантами критической частью работы менеджера
2. Создай работу такой ценности, которая предоставила бы убедительную причину высоко талантливым людям прийти и остаться с вашей компанией
3. Измени стратегию набора так, чтобы, из многих источников ввести таланты на все уровни компании, быстро реагировать на приливы и отливы на рынках талантов
4. Встрой в организацию практику намеренного использования «растянутых» должностей, честной обратной связи, натаскивание и менторство, чтобы тщательно выращивать каждого талантливого менеджера
5. Дифференцируй достижения твоих людей, и подтверждай их. уникальные вклады в организацию

Практика управления персоналом категории «С»: зарубежный опыт

Обследование 13,000 высших менеджеров в 112 компаниях, включая 27 компаний с наивысшей репутацией по работе с талантами за последние 5 лет, а также консультации с более 100 компаниями имеющими программы работ с талантами, показало, что сокращение категории «С» также влияет на успех, как и управление персоналом «А» и «В». Наиболее эффективные фирмы на 33% более вероятно целенаправленно работают с персоналом «С», чем компании средней эффективности
(HBR, январь 2002)

Что такое персонал категории «С»?

- ✓ Менеджеры категории «С» дают едва приемлемые результаты. Они схватывают прогресс чуть-чуть и только на поверхности, они редко сами создают что-то смелое и инновационное, они не зажигают других
- ✓ Это не люди вообще, а конкретные индивиды на конкретной должности. Некоторые «С» менеджеры были в категории «А» или «В» на другой работе.

Конкуренция за повышение среди персонала: четыре модели систем карьеры

Система наиболее открытая к внешнему отбору	
Низкая конкуренция	Высокая конкуренция
крепость	баскетбольная команда
<p>ВХОД пассивный набор, самоселекция</p> <p>Развитие: удержание ключевого таланта</p> <p>УХОД: частые увольнения, принцип старшинства</p> <p>Примеры: авиалинии, гостиницы, туризм</p>	<p>ВХОД: высокий уровень отбора, акцент на опыт, достижения, отбор на всех уровнях карьеры</p> <p>Развитие: неформальн. тренинг, незначительное управлен. карьерой</p> <p>УХОД: частые увольнения, высокая внутренняя конкуренция</p> <p>Примеры: реклама, юристы, консультанты, развлечения</p>
"КЛУБ"	"АКАДЕМИЯ"
<p>ВХОД; ранняя карьера с акцентом на долгосрочность</p> <p>РАЗВИТИЕ повышение общей квалификации, медленное продвижение, акцент на лояльность</p> <p>УХОД, низкая текучесть, обычно уход на пенсию</p> <p>ПРИМЕРЫ услуги, банки, госадминистрация</p>	<p>ВХОД: только (!) ранняя карьера, акцент на рост потенциала</p> <p>РАЗВИТИЕ: специализация и интенсивное обучение на работе, выявление и продвижение лиц с высоким потенциалом, сложные карьеры</p> <p>УХОД: низкая текучесть, уход на пенсию, увольнение - норма</p> <p>ПРИМЕРЫ: ibm, kodak, gm, высокая технология</p>
Низкая конкуренция	Высокая конкуренция
Система наиболее закрытая к внешнему отбору	

Новые методы привлечения талантов

Спрос на таланты настолько высок, что традиционные методы подбора часто не работают. **Только половина вакансий из 1,6 мил. в области информационной технологии, которые будут созданы в этом году в США, будут заполнены**

Компаниям надо быстро нанимать большое количество Персонала. Лучше всего это делается, когда сами работники компании становятся охотниками за мозгами. У них есть контакты с персоналом других компаний, которых трудно "достать" обычными методами (реклама, консультанты, Интернет)

Компании прибегают к крайним методам в привлечении талантов:

- Спортивные Мерседесы и БМВ предлагаются тем, кто привлекут новых работников в компанию ("лотерея в шляпе")
- За каждого нанятого работника, рекомендовавший его получает \$2000 - \$3000
- Широко распространенными становятся бонусы зафиксированные в контракте, которые ранее полагались только высшим менеджерам
- Пакеты акций, оплаченное членство в спортивных клубах, бесплатное питание... все более становятся нормой во многих компаниях

Такой подход действительно снижает расходы на наем:

- Издержки намного ниже, чем гонорары, требуемые консультантами-охотниками за мозгами (их плата - около 20% годовой зарплаты рекомендованного ими работника). Некоторые компании тратят около \$3000 на привлечение нового работника (в среднем по США - \$9000)
- Качество персонала, рекомендованного работниками компании, часто выше - рекомендующие чувствуют повышенную ответственность за них
- Кроме того, менеджеры компаний не до конца доверяют консультантам, которые заинтересованы к поощрению рекомендуемых ими работников менять место работы как можно чаще.

Во сколько обходится компании персонал категории «С»

- Наличие «С» менеджеров резко снижает эффективность компании. В двух компаниях «А» менеджеры дали рост прибыли на 80 % и в третьей - на 130%, в то время как «С» менеджеры не дали никакого роста прибыли
- Банк SanTrust увеличил свои темпы роста с 4% до 10% в течение года благодаря агрессивным усилиям по замене «С» менеджеров на «А» и «В» менеджеров
- «С» менеджеры, заполняя должность, блокируют продвижение более талантливых специалистов
- «С» менеджеры не могут служить ролевой моделью, быть тренером и ментором для других
- Менеджеры жалуются, что, работая на слабого босса мешает их познанию, ограничивает их вклад в успех компании, стимулирует уходу из организации
- «С» менеджеры предпочитают нанимать другой персонал категории «С», что снижает привлекательность компании для высоко талантливых людей
- Удерживая «С» лидеров понижает планку для остальных - это очевидная опасность для любой компании, которая хочет создать культуру эффективности

Я считаю, что нельзя оказать большего неуважения к личности, чем позволить слабым менеджерам находиться в должности, где их не уважают коллеги, они не считаются успешными, и возможно теряют уважение к самим себе

(D.Dunn, вице-президент Hewlett-Packard)

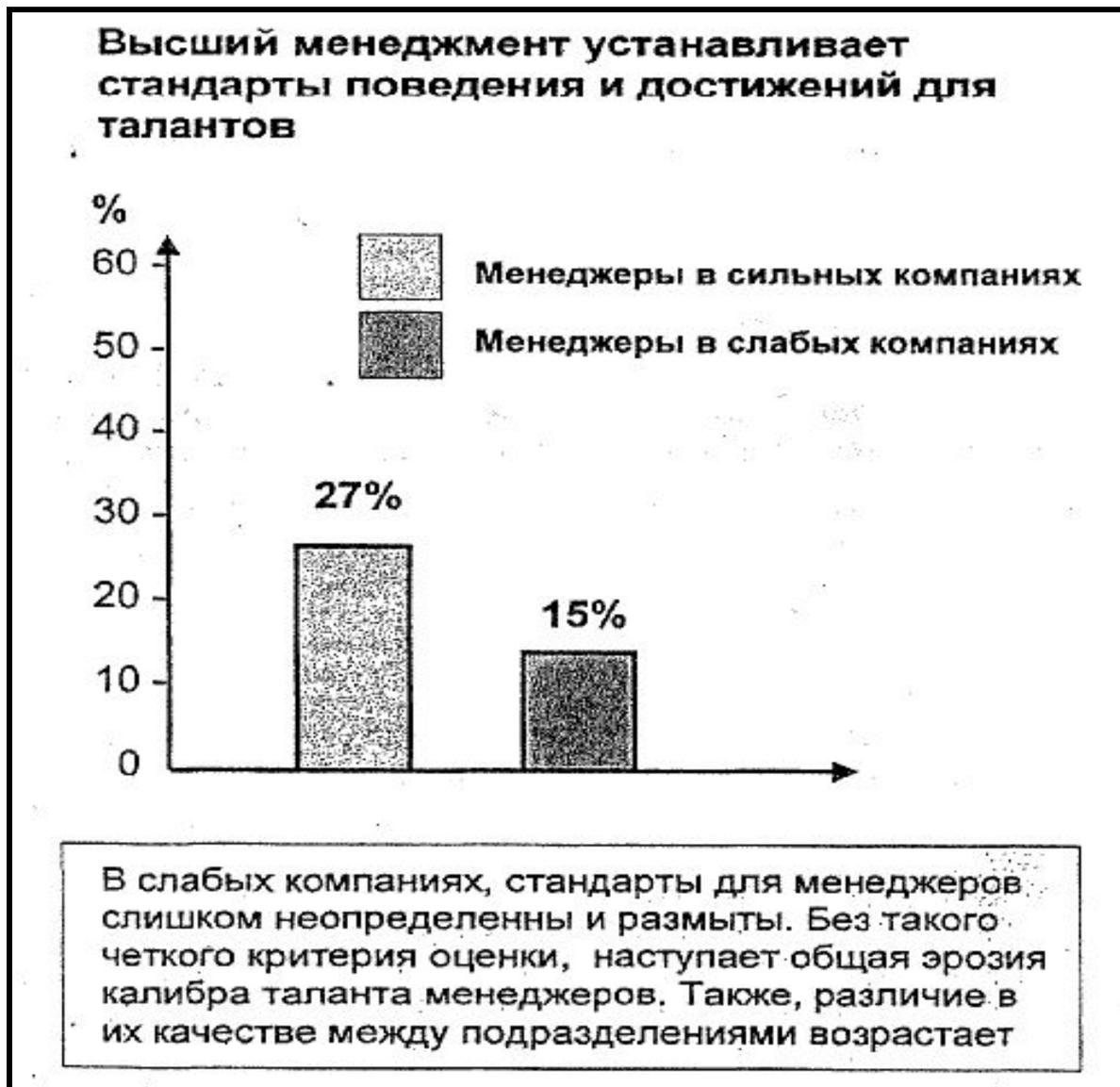
Аргумент в пользу инвентаризации таланта организации (1)

Обследование нескольких тысяч менеджеров США в компаниях разных сфер деятельности об их методах оценки талантов и планирования резерва показало, что в большинстве случаев лучшие компании уделяли больше внимания, дисциплины и энергии в управлении талантами, чем слабые компании.

Данное обследование было сфокусировано на следующие вопросы:

- Высший менеджмент устанавливает стандарты поведения и достижений для талантов
- Совещания в компании всегда включают откровенные и открытые дискуссии
- Компании классифицируют свой персонал на три группы А, В и С
- Компании превращают аттестацию персонала в план действий по его результатам
- Менеджеры лично отвечают за выполнение плана действий

Аргумент в пользу инвентаризации таланта организации (2)



Стратегическое управление человеческими ресурсами

