



ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

**Основная образовательная программа бакалавриата по направлению
подготовки 040100 «Социология»
Профиль «Общая социология»**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**«Управление талантами в современной организации: социологический
анализ»**

Выполнила:

Студентка 4 курса
Направления «Общая социология»
Голубева Елена Олеговна

Научный руководитель:

д-р соц. наук, проф. Пруель Николай Александрович

Санкт-Петербург 2017

Оглавление

Generating Table of Contents for Word Import ...

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования

Управление талантами (talant magement) концепция, появившаяся вследствие ограниченного количества “талантливых” специалистов, в коих нуждается любая компания. Появление этого феномена спровоцировано резким скачком в экономической сфере, переходом от индустриального века к информационному в 80-90-е годы. Это время, когда, чтобы удержаться на плаву, компании нужны не просто люди качественно выполняющие свою работу, а таланты, которые могут реагировать на изменение, и сами внести изменения в жизнь компании. Отсюда следует, что управление талантами это совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и воспроизводить качества сотрудников, которые позволяют им вносить существенный вклад в развитие организации.

К сожалению, в России, многие компании до сих пор не осознают важность внедрения концепции управления талантами, уделяя внимание найму линейного и скорее всего временного персонала. Сегодня рынок труда настолько разнообразен, как по сферам деятельности, так и по условиям труда, что утверждение “ Людям нужны компании” меняется на зеркальное “ Компаниям нужны люди”. Многие компании прилагают огромные усилия для привлечения новых сотрудников, но в то же время, тратят не достаточно времени и средств на удержание и развитие талантов, которые уже работают в организации.

Данная проблема актуальна, так как в наше время “война за таланты” только набирает свои обороты. Взяв за основу данную концепцию начиная от политики подбора и найма и заканчивая развитием и удержанием, управленец получает гарантию процветания собственного дела, сотрудник получает необходимый для человека рост как личностный, так и социальный.

Целью дипломной работы является исследование управления талантами в сфере ресторанного бизнеса на примере сети ресторанов MarketPlace.

Объект исследования- отношение управленцев к внедрению концепции управления талантами в ресторанной сети MarketPlace.

Предмет исследования является концепция управления талантами как необходимое знание для управленцев.

Проблема исследования — недостаточная изученность способов управления творчеством одаренных от природы, профессионально подготовленных личностей

(«талантов») в ресторанном бизнесе и путей оптимизации их творчества, нацеленного на инновационное развитие общества в целом и отдельно взятых организаций различного профиля.

Теоретико-методологической основой работы послужили теория бюрократии М. Вебера, на базе которой в работе анализировались устаревшие подходы к социальному управлению трудовыми отношениями в современных организациях; теория социального капитала П. Бурдье и Дж. Коулмана; взгляды Ф.У. Тейлора на способы стимулирования труда работников; концепция Х. Йоаса о креативном социальном действии, ставшая основой разграничения в работе понятий креативности и таланта; исследование Э. Майклза, Х. Хэндфилд-Джонса, Э. Экселрода «Война за таланты», ставшее отправной точкой для анализа современных подходов к «управлению талантами»; теория социальной мобильности П.А. Сорокина, а также другие работы выдающихся отечественных и зарубежных ученых.

Междисциплинарность ключевого исследуемого понятия предполагает к использованию такого же междисциплинарного подхода к изучению объекта, а также привлечению **комплексной методологии**. Общеметодологической базой для исследования служат принципы системности и социального детерминизма.

Методы научного исследования:

Для первого этапа исследования была выбрана качественная стратегия. В рамках первого этапа было проведено полужформализованное интервью с управляющими сети ресторанов с целью формирования гипотез и выработки

тезисов в отношении концепции как таковой, применимость ее на практики и в отношении их прямых подчиненных.

На втором этапе был использован социометрический метод, а именно: тест на акцентуации личности, тест на профориентацию.

Гипотезы исследования:

Основная гипотеза дипломного исследования: система построения организационных отношений в сети ресторанов MarketPlace не позволяет интегрировать концепцию управления талантами в систему управления талантов.

Частные гипотезы:

-talent management в современной российской организации, обретая форму исключительно повышения по карьерной лестнице, система обладает иерархией, соответствующей вертикальной социальной мобильности по П. Сорокину;

-в современных российских условиях из-за размытого и часто неточного определения такого социального пласта как “менеджеры” возникают трудности в поиске талантливой управленца и дальнейшей работы по развитию менеджмента. Концепция по управлению талантами так же перестает иметь изначальный смысл;

-в обследуемой сети ресторанов нет установки на привлечение талантливой персонала, существует определенный портрет кандидата, критериям которого он должен соответствовать.

- в настоящее время происходит перестройка системы отношений внутри организации в силу того, что во главе

организаций постепенно становятся молодые управленцы, имеющие представления об управлении персоналом, отличающиеся от советских и бюрократических взглядов.

Задачи исследования:

1. Провести исследование теоретических оснований управления талантам;
2. Рассмотреть историю развития социологической мысли, относительно определения таланта и его места в социологической теории;
3. Изучить теории социологии управления, касающуюся исследовательского вопроса в трудах отечественных и зарубежных социологов.
4. Операционализировать понятие “талант” в управленческой сфере.
5. Эмпирическим путем обследовать middle-management на примере современной организации MarketPlace для выявления критериев “талантливого управленца”
6. Получить экспертную оценку со стороны топ менеджмента в отношении концепции “управления талантами”
7. Соотнести результаты исследования двух управленческих пластов для получения полной картины организации управления в компании.

Научная разработанность: технология управления талантами является новым направлением в управлении человеческими ресурсами, следовательно, изучение этого вопроса есть актуальная новая задача для социологии управления. Так же не обоснованы технологии управления талантами в сфере ресторанного бизнеса.

Практическая значимость: внедрение технологии управления талантами в российской практике предоставит

компаниям возможность повысить результативность мотивационных программ.

Структура работы:

Выпускная квалификационная работа состоит из двух глав. Первая глава включает 4 параграфа и раскрывает теоретические основания концепции управления талантами в трудах отечественных и зарубежных социологов. Вторая глава описывает результаты эмпирического исследования концепции Управления талантами на базе сети ресторанов MarketPlace.

Глава 1. Теоретические аспекты концепции управления талантами в социологии

§1.1. Талант как предмет научного изучения

Талант – одарённый человек, обладающий яркими способностями. Но как известно, любой таланта необходимо развивать, в другом случае, никто и не узнает о существовании оногo. Значит слово талант сопоставимо со словом потенциал. Высокопотенциальный сотрудник (high potential)¹– есть знания, способность обучаться и развиваться, лидерские качества, системное мышление, стратегическое видение – это талант, который можно развивать.

Талантами же в менеджменте можно считать сотрудников, которые выделяются из массы себе подобных. Их действия и решения оригинальны. Таким образом, таланта от высокопотенциального сотрудника отличает оригинальность действия и выход за рамки устройства организации.

Здесь будет уместно привести теорию креативного социального действия Х. Йоса,² которая поможет нам разграничить понятия таланта и креативности. Так, следуя его теории креативное действие свойственно всем, цель действия меняет свое направления следуя за обстоятельствами. То есть оригинальное(креативное)

¹ Douglas A. Ready Jay A. Conger Linda A. Hill Are You a High Potential? Harvard Business Review

² Йоса, Х. Креативность действия / Х. Йоса. – СПб: Алетей: Историческая книга, 2005.

действие, о котором нам говорится в определении не есть свойство исключительно талантливого человека.

Если это так, то необходимо не искать и привлекать талантливых сотрудников, а развивать уже имеющийся персонал следуя их способностям, знаниям и потребностям в развитии.

Для сравнения приведу определение сотрудника, работающего ничуть не хуже идеала, описанного выше и за него, также проходит война, но талантом в обычном нашем понимании его не назовут. Высоквалифицированный сотрудник – хорошо знает профессию, большой опыт – это ключевой сотрудник, кадровый резерв, может быть наставником. Но сможет ли он изменить эту компанию и приумножить капитал.

Актуальным выходом из ситуации тотальной похожести является концепция управления талантами. В рамках концепции мы исходим из того, что эффективность реализации конкретного навыка или комплекса работ зависит не только от знаний, которыми обладает сотрудник, но и от его способностей и отношения. Если назвать комплекс этих преимуществ таким термином как **талант**, то перейдем к идее, что у каждого сотрудника есть таланты, которые можно развивать и использовать. В этом случае, концепция управления талантами (talent management) будет заключаться в постоянном выявлении талантов персонала и их применением наилучшим образом на благо компании.

Таким образом, управление талантами – процесс интеграции таланта в бизнес с целью снижения уровня затрат и риска, улучшения качества найма, повышения уровня эффективности бизнеса

Стратегия управления талантами предусматривает:

1. Поиск, привлечение, рекрутинг и адаптацию квалифицированных кандидатов.
2. Управление и определение конкурентоспособной заработной платы.
3. Обучение и развитие талантов.
4. Управление производительностью.
5. Программы сохранения кадров.
6. Продвижение по службе.

Если рассмотреть стратегию по пунктам, то “определение конкурентоспособной заработной платы” немного выбивается из списка, так как все остальные пункты можно осуществлять на нематериальной основе. Высокая заработная плата уже априори подразумевает высококвалифицированного работника, которого сложно найти отделу персонала. Нематериальная мотивация в виде развития, как не парадоксально для бизнеса, но более важны. Еще необходимо подчеркнуть тот факт, что для таланта, как показывает практика (исследование Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты *The war for talent*. — 2-е. — Манн, Иванов и Фербер, 2006) материальное составляющее находится не на первом месте. Для них важна вертикальная социальная мобильность: для них важна похвала, оценка, признание.

Данный факт, говорит нам о том, что концепция управления талантами имеет социальную основу. Изучению подвергается не только практическая часть данной концепции и ее применимость в той или иной организации, но и социальная обусловленность процессов,

сопровождающих возможность или невозможность практики внедрения данной концепции.

1.2. Понятие и сущность системы управления талантами

Управление талантами является относительно новым понятием и включает в себя планирование и развитие талантов. Понятие появилось только в начале 2000 х. Само название связано с популярной в конце 1990-х фразой «война за таланты»; оно очень точно определило те проблемы, с которыми сталкивались компании, пытавшиеся привлечь и удержать талантливых сотрудников. Однако О’Рейли и Дж. Пфеффер (2000) отмечали следующее³: «Компании, настроившие свои умы на “войну за таланты”, могут приписывать слишком большую ценность аутсайдерам и принижать таланты, которые компания уже имеет в своем распоряжении». Необходимо следовать подходу, который подчеркивает способности каждого человека добиться успеха и, следовательно, делает акцент на «достижении экстраординарных результатов самыми обычными людьми». Дж. Пфеффер (2001) предупреждал, что война за таланты – это неверная метафора, поскольку она упускает из виду, что команды зачастую работают гораздо эффективнее, нежели простые группы людей.⁴

Концепция управления талантами: привлечение, удержание, мотивация, развитие и последовательное планирование включает в себя разные подходы. Но они объединены в нечто более связанное и целостное, что может

³ Джеффри Пфеффер “Власть, влияние и политика в организациях” Манн, Иванов,Фербер, Москва, 2014

⁴ Армстронг Майкл Практика управления человеческими ресурсами 2012 г.

стать средством для развития и практического применения скоординированных и взаимно подкрепляющих друг друга методов, помогающих организации получить и удержать талантливых сотрудников, в которых она так нуждается.

Управление талантами – это применение интегрированной совокупности видов деятельности, направленных на то, чтобы организация привлекала, удерживала, мотивировала и продвигала талантливых сотрудников, в которых она нуждается сейчас и в будущем.⁵ Цель управления талантами – понимание основным ресурсом организации таланты и обеспечение приток талантливых управленцев. Иногда полагают, что управление талантами занимается только ключевыми фигурами – «птицами высокого полета». Например, Джонатан Смилански (2005) утверждает⁶, что «управление талантами ориентировано на увеличение калибра, наличие и гибкое использование исключительно одаренных сотрудников (обладающих высоким потенциалом), кто может оказать непропорционально большое влияние на показатели деятельности компании». Но у каждого сотрудника организации есть свой талант, даже при условии того, что одни одарены больше, чем другие. Процессы управления талантами не должны ограничиваться несколькими избранниками.

По результатам исследования, проведенного Headway communications, внедрение системы управления талантами

⁵ Грабун в. в. талант-менеджмент как неотъемлемая часть современной системы управления персоналом в учреждениях культуры и искусств

⁶ Jonathan Smilansky, “Developing executive talent: best practices from global leaders”

может способствовать достижению нескольких стратегических целей организации. Среди них:

- повышение конкурентоспособности компании;
- создание рабочих мест для сотрудников с высоким потенциалом;
- поддержка и развитие обучения в организации;
- повышение ценности и привлекательности «бренда» работодателя;
- внесение разнообразия в систему управления организацией.

Это, безусловно, привлекательные цели. Но для их достижения необходимо время, четкое понимание всеми сотрудниками целей и ценностей компании, настойчивость и готовность вкладываться в персонал (в том числе, финансово).

А. Шахбазов в своей статье «Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса»⁷ освещает три уровня управления талантами:

- кадровый резерв (или планирование замен);
- планирование преемственности;
- управление талантами.

Создание кадрового резерва подразумевает под собой бизнес-процессы, нацеленные на развитие сотрудников их оценку и продвижения для управления карьерой.

Планирование преемственности- система наставничества в организации для наиболее комфортного внедрения талантливых сотрудников в топ-персонал.

⁷ А. Шахбазов «Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса» 1992—2017 «Психология и бизнес»

В то время как управление талантами — это в первую очередь мировоззрение, опирающееся на постулат о том, что сотрудники — актив компании и конкурентное преимущество. Кроме того, это постоянное совершенствование технологий поиска и привлечения, мотивации, развития, удержания персонала.

§1.3. Социологический анализ концепции управления талантами

Талант как социальный феномен издавна находится в поле зрения социологической науки. Он представляется в работах отечественных ученых, начиная с П.А. Сорокина и Н.А. Бердяева; в современной социологии, например, Г.В. Осипова, Я.И. Гилинского, Ю.Г. Волкова, И.Н. Дубиной, Ю.И. Гиллера и др.; зарубежных исследователей от И. Канта и Ф. Ницше до позднейших авторов — таких, как Ч. Лэндри, П. Кук, Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод и др. Возможности социального управления творчеством в трудовой деятельности разносторонне анализировались в классических работах Г. Лебона, А. Файоля, Д. Макгрегора и др.

Выработка в социологии научно обоснованных критериев «управления талантами» не просто заманчива, а насущно необходима. Так, например, в первую очередь именно продвижение на основе личных способностей, талантов подразумевалось идеей «вертикальной» социальной мобильности, высказанной некогда П.А. Сорокиным, — но изменившиеся социально-исторические условия побуждают к ее определенным корректировкам. Для работ А.В. Чаянова характерно внимательное отношение к различным видам

«материального стимулирования» работников — но в российских условиях оно недостаточно эффективно без сопровождающих его духовных стимулов к труду

Социальный капитал П. Бурдьё/Дж.Коулман

В социологии Пьера Бурдьё широко рассматриваются формы капитала. Нас в данном случае будет интересовать социальный капитал. Но если Пьер Бурдьё позиционировал социальный капитал как средство групповой солидарности, которое нельзя рассматривать на индивидуальном уровне, Дж. Коулман высказала позицию, более приближенную к предмету моего исследования.⁸ Социальный капитал является общественным благом, но создается свободным и рациональным индивидом для достижения собственных выгод. Этот процесс предполагает социальный контракт, набор социальных норм, социальных обменов и, следовательно, некоторый базовый уровень доверия. Последователи Джорджа Коулмана рассматривают социальный капитал как атрибут индивида, дающий ему серьезные преимущества в достижении жизненных целей, карьере, защите имущества, доступе к информации. Социальный капитал рассматривается как основа либерального общества.

Как известно, структура социального капитала — это донор, реципиент и ресурс, ресурсом в данном случае будут как социально полезные связи, так и знания, умения и навыки, которые предоставляет сотруднику организации для его раскрытия как таланта, с очевидной выгодой для себя как стабильной, успешной компании.

⁸ Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий // Общественные науки и современность. — 2001. — № 3.

Несмотря на то, что социальный капитал зарабатывается каждым индивидом в ходе жизнедеятельности, говорить о том, что возможности в этом отношении равны у всех людей было бы некорректно, особенно если мы говорим о поиски среди сотрудников таланта, имеющего потенциал к изменению компании в лучшую сторону.

Тем не менее, в процессе жизнедеятельности индивид принимает ряд самостоятельных осознанных решений, которые позволяют ему вступить в ту или иную группу и завоевать доверие, в результате чего он получает доступ к общему социальному капиталу и обогащает свой собственный.

Что и помогает выявить среди персонала талантливых людей и развивать в них необходимые навыки

В данном контексте мерой измерения социального капитала будет доверие. Доверие к организации конкретного сотрудника, что складывается от брэндинга (часть концепции управления талантами) внутреннего маркетинга, доверие руководства сотруднику, наличие общих ценностей для достижения целей, которые позволяют организации решать проблему предоставления общественного блага, то есть доступ к знаниям и возможность повышения по службе.

Ф.У. Тейлор о стимулировании труда.

Данную инструментальную теорию мотивации, автором которой является представитель научного менеджмента Фредерик Тейлор, необходимо привести в качестве аргумента для такой части управления талантами как удержание и развитие. Тейлор был сторонником материальной мотивации, то есть премирование и повышение заработной платы пропорционально вкладу сотрудника в развитие организации.⁹ Если вернуться к концепции, то материальное стимулирование будет создавать “идеальное место для работы, так как безусловно все работают ради получения прибыли. Начиная от вакансии для привлечения талантов, продолжая развитием и заканчивая удержанием, прозрачная система оплаты труда и конкурентная заработная плата являются одними из базовых составляющих.

Теория бюрократии М. Вебера

Как известно в российских организациях только происходят сдвиги к либеральному, не иерархичному, сетевому стилю построения управления. Уход от бюрократических установок обусловлен множеством факторов и одним из них является его долгое существование на просторах российского рынка и его неоспоримая “подконтрольность”. Теория бюрократии была разработана Максом Вебером.¹⁰ Рассматривая данную теорию, мы можем

⁹ Ф.У. Тейлор "Принципы научного менеджмента", 1911 г.

¹⁰ Вебер М. Избранные произведения. Москва : Прогресс, 1990.

увидеть возможность или невозможность внедрения концепции управления талантами в современную российскую организацию.

М. Вебер предложил следующие принципы бюрократической концепции организационной структуры:

- иерархическое построение организации;
- иерархия приказа, построенная на легальной власти;
- подчинение нижестоящего работника вышестоящему и ответственность не только за свои действия, но и за действия подчиненных;
- специализация и разделение труда по функциям;
- четкая система процедур и правил, обеспечивающая единообразие выполнения производственных процессов;
- система продвижения и пребывания в должности, основанная на умениях и опыте и измеряемая стандартами;
- ориентация системы коммуникаций как в организации, так и вне ее на написанные правила.

Данное описание подходит к большинству существующих ныне организаций. Несмотря на то, что во множестве источников, уже сказано об уходе от бюрократической схемы построения организации к сетевой: от четкой иерархии к более гибким взаимоотношениям, от специализации труда к совместным проектам; продвижение по карьерной лестнице за выслугу лет-к концепции управления талантами, к сожалению, что особенно свойственно большим корпорациям, для достижения успеха необходим максимальный контроль, а, следовательно, и все вышеперечисленные пункты.

Исходя из выше сказанного, мы может выдвинуть гипотезу, что в российском обществе все еще

привилегированные позиции занимают бюрократические схемы, поэтому концепция управления талантами, не вписывается в бизнес-планы многих организаций, важность внедрения концепции не осознается как должное.

Социальная мобильность П. Сорокина

Понятие социальной мобильности ввел П. Сорокин, определивший ее как «любой переход индивида, социального объекта или ценности, созданной или модифицированной благодаря деятельности, от одной социальной позиции к другой». Питирим Сорокин рассматривал мобильность как одну из необходимых социальных функций. Классифицировав мобильность на горизонтальную и вертикальную, восходящую и нисходящую, он раскрыл механизм их реализации и показал, что основу восходящей мобильности составляют потребность индивидов в социальном признании и успехе, а также непрерывный процесс образования и вертикального перемещения новых социальных групп. Нисходящая мобильность обусловлена вытеснением в конкурентной борьбе менее удачливых и менее способных к конкуренции индивидов, а на уровне групповой мобильности — снижением в силу объективных факторов социальной престижности конкретных профессий, утратой популярности политическими партиями и т.д.

Среди современных социологических подходов к проблеме социальной мобильности следует выделить концепцию М. Липсета и Р. Бендикса, связывавших развитие индустриального общества с расширением вертикальной мобильности. Согласно концепции, М. Липсета и Р.

Бендикса, индустриальные общества характеризуются высоким уровнем восходящей мобильности. С одной стороны, широкие возможности неограниченного социального роста выступают как бы «предохранительным клапаном», переключаящим энергию наиболее энергичных и талантливых представителей социальных низов и снижающим риск революционных преобразований; иначе говоря, мобильность выполняет функцию стабилизации общества. С другой стороны, индустриальное общество предъявляет высокие интеллектуальные требования к индивиду, поэтому развитие и продуктивное использование индивидуальных дарований независимо от социального положения их носителя является принципиальной особенностью такого общества, отличающей его от других.

В разрезе концепции управления талантами мы наблюдаем как вертикальную, так и горизонтальную мобильность.

Но движение по вертикали идет не скачками, а последовательными движениями через маргинальное состояние «кадровый резерв». Это все сделано как раз для плавного комфортного вхождения человека на следующую ступень, к новой должности с минимальными транзакционными издержками для организации.

Движение по горизонтали происходит также в рамках концепции, но для высококвалифицированных сотрудников, которые обладают знаниями, умениями, опытом, но талантами, в которых нуждается организация, для ее дальнейшего процветания, их назвать сложно. В них развивают талант в определенном виде деятельности и возможно перемещения в различные подразделения.

§1.4. Управление талантами в условиях российского рынка

Сегодня российская практика такова, что недооцениваются результаты работы талантов, компании экономят на их развитии, особенно в условиях кризиса, а именно в это время актуальна максимальная поддержка существующих кадров. Технология управления талантами является лишь предметом интересов практиков и теоретиков, но не компаний.

На данный момент мы можем увидеть следующие тенденции на российском рынке. Во-первых, это активная перестройка на новый вид построения организационных отношений: в условиях сильной конкуренции боязнь перемен-главная ошибка и риск потерять все. Перестройка же эта происходит, глядя на Запад, и речь здесь не о “пятой колонне”, а о действительных успехах и минимальных сроках повышения эффективности, которыми могут похвастаться законодатели новых моделей. Комфортная бюрократическая система контроля над производством всегда выигрывает над творческим рабочим хаосом, который несет за собой развитие, увеличение прибыли, которое, как ни странно, более чем подконтрольно, но это новое знание, которое просто незачем для сегодняшних предпринимателей.¹¹ Отсюда вытекает следующая тенденция: сегодня во главе компаний стоят люди советской закалки, которые видели как появлялась частная

¹¹ Антонов В.Г. Эволюция организационных структур// Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. - № 1

собственность в 90-е и точно знают как следует строить организацию.¹² И только в последние годы наметилась другая линия развития, так сейчас у руля становится то поколение, которое в 90-е были еще детьми. Вторым моментом это нехватка действительно стоящего или, в нашем контексте, талантливой персонала. Особенно если мы говорим о менеджменте. Как известно, в РФ самый большой процент людей с высшим образованием¹³, но получение диплома о высшем образовании не является гарантом таланта, потенциала и, к сожалению, квалификации.

Существует также и обратная тенденция, большой процент управляющих, менеджеров не оканчивали высшие учебные заведения вовсе.

Я из этого могу сделать вывод, что уровень таланта человека как управленца не зависит вовсе от уровня образования, а большое количество менеджеров на выходе из высших учебных заведений только усложняет работу HR отделам, управляющим, директорам в поиске надежных сотрудников и будущих преемников.

Следующий момент — это соотношение развития сотрудников с восходом по карьерной лестнице. Здесь несколько важных деталей: карьерная лестница — это тяжелый путь, чаще всего: за выслугу лет (в качестве удержания на рабочем месте), по «блату» (вертикальное развитие на основе сильных связей¹⁴). Развитие же — это

¹² Вебер М. Харизматическое господство // СоцИс. – № 5. – 1988.

¹³ Organisation for Economic Co-operation and Development. Educational attainment and labour-force status. http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EAG_NEAC

¹⁴ Грановеттер М. Сила слабых связей // Экономическая социология. – Т. 10. № 4. Сентябрь 2009

умение увидеть потенциал, чувствовать своих сотрудников, вкладывать в них знания, опыт, пробовать раскрыть в них новые грани. От развития в плюсе как сотрудник, так и организации, при правильном планировании. От “карьерной лестницы” в плюсе, и то, в сомнительном, только сотрудник.

Таким образом, проблема, поднятая мной в данной работе актуальна для исследования, так как существующая концепция подразумевает простую схему, которую, по каким-то причинам, сложно внедрить в жизнь. Как мне кажется, это из отсутствия понимания термина талант и специфики управления не просто временным персоналом.

Глава 2. Эмпирическое социологическое исследование управления талантами

§2.1 Исследовательская модель

Для того чтобы увидеть возможности внедрения и использования на практике организациями концепции управления талантами необходимо изучение их убеждений, представлений, ценностных ориентаций, методов управления. Мой исследовательский интерес заключается в том, чтобы обследовать ценностные ориентации двух пластов управленцев, а именно top-management(управляющие ресторанами) и middle-management (менеджеры ресторанов); сопоставить результаты, получив полную картину происходящего в организации, и, тем самым, получить ответ на вопрос: существует ли в данной сетевой организации политика в отношении развития своего персонала; какой она принимает вид; понимает ли персонал, что его развивают; есть ли среди менеджеров ресторана потенциальные управленцы. Ответ на последний вопрос даст нам данные утверждать, используется ли концепция управления талантами на всех стадиях, а именно поиск, привлечение, удержание, развитие талантов и поможет сформулировать выводы, касаемые тенденций, происходящих в организации.

Теоретико-методологической основой работы послужили теория бюрократии М. Вебера, на базе которой в

работе анализировались устаревшие подходы к социальному управлению трудовыми отношениями в современных организациях; теория социального капитала Бурдье и Дж. Коулмана; взгляды Ф.У. Тейлора на способы стимулирования труда работников; концепция Х. Йоаса о креативном социальном действии, ставшая основой разграничения в работе понятий креативности и таланта; исследование Э. Майклза, Х. Хэндфилд-Джонса, Э. Экселрода «Война за таланты», ставшее отправной точкой для анализа современных подходов к «управлению талантами»; теория социальной мобильности П.А. Сорокина.

В рамках социологического исследования мной было проведено изучение объекта на двух уровнях. Top-management (управляющие ресторанами) - экспертное полуструктурированное интервью с целью формирования гипотез и выявления особенностей восприятия управляющими своих менеджеров и политики сети в целом, сквозь призму своего личного опыта. Middle-management (менеджеры ресторана) проведение социометрического теста на акцентуацию и профориентацию для получения картины потенциальных изменений в будущем, для определения критериев, которыми руководствуется компания при найме персонала или при его возвращении. Всего в исследовании приняло участие 12 менеджеров и 6 управляющих ресторанами. Средний возраст участников 25 лет.

§2.2 Программа эмпирического исследования

Для получения данных, подтверждающих либо опровергающих общую и частные гипотезы нашего исследования, я провела эмпирическое социологическое исследование объектом которого является концепция управления талантами в современной организации на базе сети ресторанов MarketPlace. С целью выявления существующей системы управления персоналом, убеждений и представлений, которые сложились в конкретной организации и касаются развития своих сотрудников.

Цель исследования: определение существующей системы управления персоналом в организации, на основе полученных количественным и качественным путем данных выявить связи подтверждающие или опровергающие факт использования концепции управления талантами на практике.

Объектом эмпирического исследования выступает управленческий состав сети ресторанов Marketplace, а именно управляющие ресторанов и менеджеры ресторанов.

Предмет исследования: возможность внедрения и использования на практике концепции управления талантами.

На основе изучения теоретического материала, были сформулированы следующие **гипотезы исследования:**

Основная гипотеза дипломного исследования: система построения организационных отношений в сети ресторанов, не позволяет интегрировать концепцию управления талантами в современную российскую организацию.

Частные гипотезы:

-talent management в организации обретает форму исключительно повышения по карьерной лестнице, система обладает иерархией, соответствует вертикальной социальной мобильности по П.Сорокину;

-в современных российских условиях из-за размытого и часто неточного определения такого социального пласта как “менеджеры” возникают трудности в поиске и дальнейшей работы по развитию менеджмента, концепция по управлению талантами так же перестает иметь изначальный смысл;

-в организациях нет установки на привлечение талантливого персонала, существует определенный портрет кандидата, критериям которого он должен соответствовать.

- в настоящее время происходит перестройка системы отношений внутри организации в силу того, что во главе организаций постепенно становятся молодые управленцы, имеющие представления об управлении персоналом, отличающиеся от советских и бюрократических.

Задачи исследования:

8. Провести исследование теоретических оснований концепции “управления талантами”
9. Рассмотреть историю развития социологической мысли, касаемых определения таланта и его места в социологической теории.
10. Изучить и сравнить теории социологии управления, касаемых исследовательского вопроса в трудах отечественных и зарубежных социологов.
11. Операционализировать понятие “талант” в управленческой сфере.
12. Эмпирическим путем обследовать middle-management на примере современной организации для выявления критериев “талантливости управленца”
13. Получить экспертную оценку со стороны топ менеджмента в отношении концепции “управления талантами”
14. Соотнести результаты исследования двух управленческих пластов для получения полной картины организации управления в компании.

Общая процедура исследования

1. Полуструктурированное интервью управляющих ресторана
2. Опрос менеджеров ресторана методами социометрии
3. Анализ полученных данных

Метод исследования

1. Анкетный опрос

Инструмент сбора первичной информации: Адаптированный тест на акцентуации личности (Приложение А), адаптированный профессионально-ориентационный тест (Приложение Б).

Критерий отбора респондентов: менеджеры ресторанов сети MarketPlace; выборка: центральные рестораны: Невский 22-24, Невский 92, наб. канала Грибоедова, 8, 7-я линия В.О., 34,

Метод анализа: анализ статистических данных с применением социометрического метода для анализа, построения социоматриц.

2. Интервьюирование

Инструмент сбора первичной информации: полуструктурированное интервью

Критерии отбора респондентов: управляющие центральных ресторанов сети: Невский 22-24, Невский 92, Итальянская 9, 7 линия ВО 64.

Метод анализа: анализ качественных данных

Операционализация основных понятий:

Талант – выдающиеся способности, которые открываются с приобретением опыта, формируя навык, и приводят к наибольшему успеху в той или иной области.

Управленческий талант – совокупность компетенций, умений, качеств и знаний индивида, задействованного в управлении, помогающие добиться высокого статуса, доверия и возможности возглавить организацию, приумножить ее капитал, вывести ее на другой уровень.

Управление талантами – процесс интеграции таланта в бизнес с целью снижения уровня затрат и риска,

улучшения качества найма, повышения уровня эффективности бизнеса.

Бюрократическая организация – система построения отношений в организации, основанная на четкой иерархии, «вертикальными» информационными потоками, формализованными способами принятия решений.

Top-management – группа руководителей организации высшего уровня иерархии. В контексте исследования – управляющие ресторанов.

Middle-management – среднее звено управления. В контексте исследования – менеджеры ресторанов.

§2.3 Выводы по результатам исследования

Объектом исследования является сеть ресторанов MarketPlace. Объект был выбран исходя из нескольких факторов: быстроразвивающаяся организация, высокие показатели ресторана (товарооборот, гостевой поток, месторасположения¹⁵, молодой персонал (возраст сотрудников варьируется от 17-45 лет), существование программы развития сотрудников на управляющее позиции.

Программа развития сотрудников включает в себя повышение линейного сотрудника до менеджера/су-шефа. Сотрудник может участвовать в этой программе либо с инициативы управляющего, либо исходя из собственно желания. Программа включает в себя череду стажировок на разных позициях, работа с личностными компетенциями,

¹⁵ прим. Основные показатели эффективности ресторана: товарооборот- выручка ресторана без издержек; гостевой поток-количество чеков, закрытых счетов.

Ассесмент(прим. Assesment (с англ.- оценка)мероприятие нацеленное на экспертную оценку компетенций кандидата для перехода на новую должность) для оценки компетенций и ряд аттестаций. Успешное прохождение данных процедур гарантирует попадание в кадровый резерв.

Данная программа особенно интересна в рамках нашего исследования, так как соблюдает описание развития в концепции управления талантами.

Первый этап исследования заключался в проведение полуструктурированного интервью с управляющими центральных ресторанов сети MarketPlace. Выбор респондентов обоснован их компетентностью, а также высокими показателями ресторанов, которые они возглавляют. Опрошены все респонденты, которые были запланированы, отказов нет. Выбор был сделан в пользу полуструктурированного интервью с целью получить ответы на необходимые вопросы, но оставить возможность для дискуссии, размышления для получения наиболее полной картины по исследовательскому вопросу. Кроме того, в каждом интервью задавался вопрос с предполагаемым выбором для сопоставления результатов. Целью интервью была интерпретация полученных ответов и выявление закономерностей в ответах респондентов для получение полного спектра видения управляющими системы управления персоналом.

Всего опрошено 5 человек из них 2 женщины и 3 мужчины в возрасте от 25-33 лет. Высшее образование имеют 2 респондента из 5, что говорит о том, что сфера общественного питания имеет свободный доступ для кандидатов, не обладающим специальными знаниями, в

интервью так же было озвучено всеми респондентами, что талант управленца заслуга исключительно опыта, а не особого сложения характера изначально или обладанием специфическими навыками. Все респонденты являются уроженцами города Санкт-Петербург. Срок службы управляющими варьируется от 7 месяцев до 3 лет, стоит обратить внимание, что респонденты, обладающие высшим образованием и имеющий стаж работы 7 и 9 месяцев соответственно, это внутренние сотрудники, которые выросли в сети и прошли развитие от линейных позиций до менеджера и через кадровый резерв стали управляющими.

Респонденты связывают термин “талант” с особыми способностями, которыми обладает человек и которые надо развивать, талант же в управленческой сфере — это личностные компетенции руководителя, а именно лидерство, инициативность, хозяйский подход и лояльность к организации.

Ни один из управляющих не знаком с термином “управление талантами”, но абсолютно верно трактуют его определение как “развитие в сотрудниках их лучших сторон”

Развитие же в рамках программы, регламентированной в организации, управляющие не связывают с управлением талантами, она является возможностью для повышения сотрудников схожее с продвижением за выслугу лет. Тем не менее, каждый респондент с гордостью говорит о том, что прямая обязанность любого управляющего -развивать свой персонал, так как все согласны с утверждением, что внутренней персонал есть будущее компании, они лояльны, они давно находятся в системе и более чем мотивированы на получение высоких результатов.

Респонденты говорят о тенденциях в российских организациях работать с персоналом, и о том, что в этом направлении работа только началась. Развитием своих сотрудников в основном занимаются в крупных городах, таких как Москва и Санкт-Петербург. Все опрошенные указали на факт ухода от бюрократических ценностей.

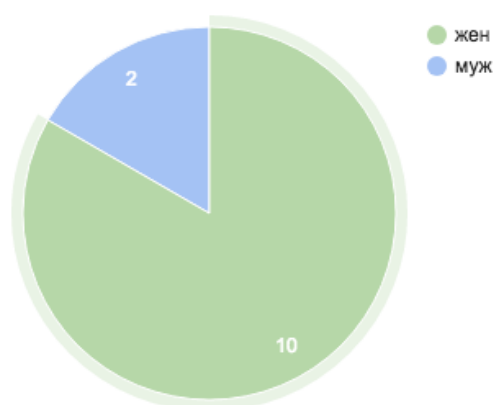
Ни один из опрошенных управляющих не может назвать своих менеджеров талантами, объясняя это тем, что их нужно еще развивать. Акцентируя внимание на то, что талантливый управленец — это идеал, то есть набор всех возможных критериев высокого уровня управления. Управляющие говорят, что менеджеры у них в ресторанах специализируются на разного рода выполнении задач, соответственно нужно развивать их в том направлении которые имеет уровень ниже, чем остальные. Все респонденты считают, что у них в штате есть человек, за которым будущего организации в целом.

Таким образом, несмотря на то, что, по мнению управляющих, в сети нет такой установки как управление талантами, каждый руководитель этим занимается по долгу службы. Если связать данный факт с возрастной категорией управляющих, у которых было взято интервью, то я сделаю предположение о новом пласте молодых управляющих, которые более ориентированы не на использование временного персонала, а на развитие внутреннего потенциала организации.

Второй этап исследования предполагал проведение сплошного анкетирования менеджеров ресторана методом социометрии для выявления личностных и профессиональных характеристик сотрудников.

Использовались адаптированный тест на акцентуации и тест на профориентацию (см. Приложение А, Приложение Б).

Тест проводился непосредственно в ресторане, на смене у сотрудников. Респондентами были отданы карточки с тестами и проведен инструктаж, время заполнения составило в районе 15-20 минут. В опросе участвовало 12 менеджеров. По половому составу: 10 женщин и 2 мужчин.



Моей основной целью было узнать насколько склонные к управлению люди на данный момент занимают места управленцев. Можно ли назвать менеджеров ресторана талантливыми, высокопотенциальными.

Тест на профориентацию состоял из 35 утверждений, каждый из которых включал 3 вида деятельности, нуждающиеся в грейдировании. В результате мы получаем распределение от 1 - 7 по таким видам деятельности:

- общение и коммуникация;
- творчество и искусство;
- физический труд;

- исследование и экспертиза;
- администраторство и организация;
- предпринимательство бизнес;
- работа в социальной сфере.

В результатах меня более всего интересовали такие пункты как “администраторство и организация” и “предпринимательство и бизнес”, так это та деятельность, которая должна находиться у менеджера на первых местах, если он действительно находится на «своем месте». По результатам тестирования получились такие распределения:

Таблица 1 Распределение ответов респондентов

	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9	№10	№11	№12
Общение и коммуникация	2	1	2	3	3	3	1	4	1	4	4	3
Творчество искусства	6	2	1	1	4	1	3	5	4	1	7	4
Физический труд	7	5	3	6	7	6	6	6	3	7	5	6
Исследователь, консультация и экспертиза	5	4	5	5	5	5	7	3	7	6	6	7
Административная деятельность	3	6	7	4	2	4	5	1	2	3	1	2
Предпринимательство и бизнес	4	3	4	2	1	2	4	2	5	6	3	5
Работа в социальной сфере	1	7	6	7	6	7	2	7	6	2	2	1

Интересующие нас виды деятельности не получили предполагаемых результатов. Только у 2 человек из 12 первый ранг интересов имеет “административная деятельность”, “предпринимательство и бизнес“ получил только один положительный ответ среди респондентов. Особую оценку получили “общение и коммуникации” и “творчество и искусство”: 4 первых ранга и 3 соответственно. Что может говорить о:

- 1) Сотрудники обладают профессиональными ориентациями, которые свойственны административной деятельности непосредственно в сети Marketplace, но они находятся на начальном этапе своего развития. Ранг интересов с опытом может измениться;
- 2) Все респонденты находятся в возрастной категории от 21-30 лет, соответственно род деятельности еще не определен и может не совпадать с

профессиональными склонностями, если говорить проще “в поиске себя”.

Далее мной был создан идеальный тип рангов интересов талантливому управленцу и был найден коэффициент корреляции Пирсона по отношению к идеальному типу каждого респондента. Идеальный тип имел следующее распределение рангов: 1-Администраторство и организация (вид деятельности, которым в данный момент они занимаются); 2-бизнес и предпринимательство(вид деятельности который проецирует будущее для талантливому управленцу); 3- общение и коммуникация(за исключением данного вида деятельности достичь успеха крайне сложно); 4-работа в социальной сфере(в первую очередь, менеджер управляет персоналом, соответственно он должен иметь знания и навыки относящиеся к социальной сфере); 5-творчество и искусство(работа в ресторанном бизнесе предполагает творческий подход); 6-исследование и экспертиза(менеджер ресторана должен не бояться быть новатором и пробовать новые методы управления или построения процессов); 7-физический труд(необязательная черта для управленцы). На графике видно, как распределились результаты:

Таблица 2 Распределение респондентов по отношению к идеальному типу

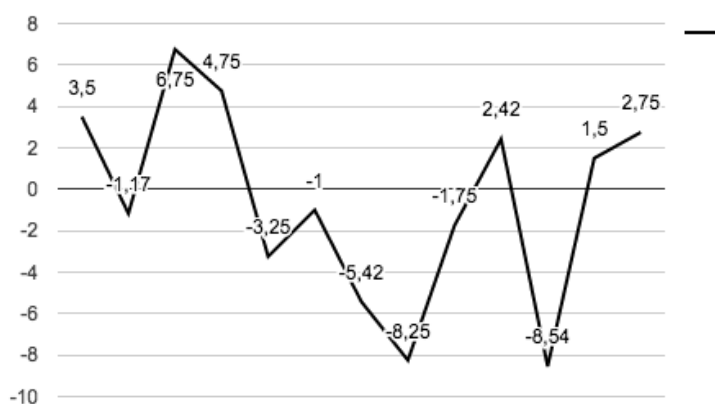


Из графика мы видим, что респондент №5 имеет наиболее приближенное к идеальному типу положение, далее следует №8, стоит заметить особенности респондента при его расшифровке: респондент №5 мужчина 27 лет имеющий высшее образование в области юриспруденции, в должности уже более 2 лет, кадровый резерв на управляющего; респондент №8 женщина, возраст 22 года, на последнем курсе университета, в должности 8 месяцев, сотрудник, выросший в компании с линейной позиции до менеджера, уже получила повышение по внутренней системе мотивации. Сотрудник №2, занявший самую дальнюю позицию по отношению к идеалу: женщина 25 лет, образование средне специальное, стаж 3 месяца. Таким образом, подтверждаются две ранее заявленные гипотезы о причинах и следствиях распределения рангов интересов.

Второй тест заключался в выявлении личностных характеристик менеджеров используя тест на акцентуации, относящийся к методам социометрии. Тест был выбран не для выявления патологических характеристик, а для

составления картины особенностей личностных качеств, свойственных менеджерам сети и для последующих выводов о менеджерах, как об управленцах, основываясь на качествах предполагаемо необходимых в управленческой деятельности. Респондентам выдавались карточки с тезисами, оценку которым должны были дать респонденты от +2 до -2 ориентируясь на сколько тезис с ним соотносится. По результатам теста было получено оценка по 13 характерным личностным склонностям менеджеров. Для выделения наиболее свойственных для группы менеджеров мной было найдено среднее число по каждой акцентуации.

Таблица 3 График акцентуаций менеджеров ресторана



Аналізу были подвергнуты наиболее критические точки, а именно: наиболее ярко выраженными являются такие черты характера как лидерство в общении, эмоциональное лидерство, низкий уровень утомляемости и желание находиться в обществе.

Данные качества безусловно связаны со спецификой работы, но это характеризует сотрудника как хорошего работника, который соответствует требованиям сети, но, к

сожалению, не как талант, за которого “стоит бороться”. Такие личные качества как лидерство в постановке целей, стремление к системности и порядку, стремление к интеллектуальному лидерству находятся на нейтральном уровне и не являются дескриптивными по отношению к исследуемой группе.

Следующим этапом было проведено соотнесение результатов теста на профориентацию с тестом акцентуаций. Респонденты получившие наиболее приближенное положение по отношению к идеальному типу рассматривались с точки зрения их личностных качеств. Респондент № 5 обладает самым высоким уровнем среди группы акцентуации “лидерство в общение” и средние по “стремление к цели” и “склонность к системности и к порядку”, у респондента № 8 все перечисленные и интересующие нас качества находятся примерно на одном уровне и являются высокими показателями в общей массе. Данный факт говорит нам о том, что предварительно выявленные нами респонденты, которые наиболее близки к идеальному типу, обладают еще и набором качеств, высокий показатель которых показывает склонность к управленческой деятельности, а значит именно эти респонденты потенциально талантливы в контексте моего исследования.

Следующим этапом социологического исследования было сопоставление имен названных управляющими в ходе интервью на вопрос “Кто из Ваших менеджеров может возглавить компанию в будущем, изменить ее и

приумножить капитал?”, с результатами личностных характеристик конкретного менеджера.

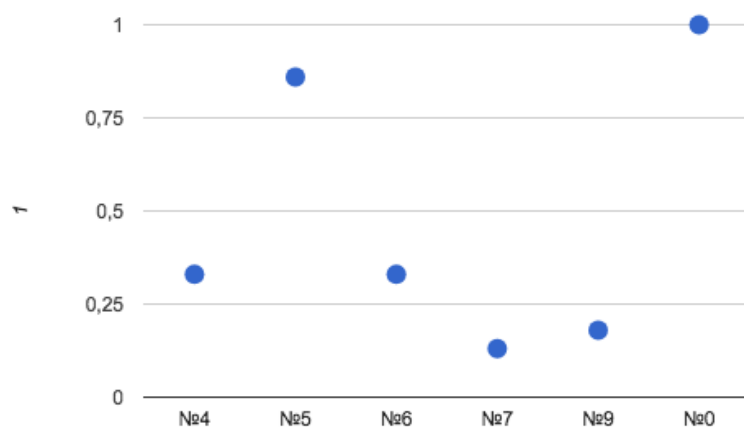
При расшифровке получились следующие распределения.

Таблица 4 Распределения выбора управляющих

Рес тор ан	М е нед жер ы	Вы бор упр авл яю щег о
Нев ски й 22- 24	№1 2 , №6 ,№ 1	№6
Ита лья нск ая	№9 , №3	№9
Нев ски й 92	№7 ,№ 9	№7
ВО	№ , 5 № 1 1	№5
Гал ере я	№ 2 , № 4 , № 1 0	№4

Далее мы рассматриваем на каком месте в таблице распределений коэффициента корреляции по отношению к идеальному типу располагаются данные респонденты.

Таблица 5 Распределения выбора управляющих к идеальному типу



Следовательно, в выборку попал менеджер, располагавшийся наиболее близко к идеальному типу, остальные менеджеры по результатам моего исследования находятся на невысоком уровне.

Из этого можно сделать вывод, что управляющие в ходе работы с персоналом развивают в них качества необходимые топ-управленцу, видят в них потенциал, но только один респондент из 12 наиболее вероятно есть тот талант, который необходимо не упустить, развивать и продвигать

Краткие выводы:

Опрос среди менеджеров дал следующие результат: из 12 человек потенциально талантливыми в управлении оказались два человека, 10 человек находятся примерно на одном уровне. У них в приоритете такие виды деятельности как “творчество и искусство” и “общение и коммуникация”, может сделать вывод, что данные менеджеры развивают определенные профессиональное видение свойственные управленцам с опытом работы, другой вариант, в связи с молодым возраст сотрудников 20-27 лет, данное место

работы является процессом “поиска себя”, соответственно данные могут измениться.

Менеджеры являющиеся потенциально талантливыми в профессиональном понимании и находятся на “своем месте” также обладают личностными характеристиками, которыми должен обладать управленец, что говорит о них как о талантах в контексте моего исследования.

Выбранные в качестве талантливых лица управляющими в ходе интервью получили разное место на диаграмме распределения по отношению к идеальному типу.

Один менеджер получил положительную оценку на 3 этапах исследования соответственно он является в выборке талантливым управленцем, которого нужно развивать, направлять и не упустить, используя инструменты управления талантами.

Результаты исследования

- Организация, которая была обследована имеет жесткую иерархическую структуру управления, все процессы регламентированы и имеет многоступенчатую систему согласований, что говорит о бюрократии как об инструменте, на котором строится организация. Но тем не менее, каждый управляющий в своем ресторане строит свою систему, а она, что было выявлено в ходе интервью, предполагает развитие своих сотрудников, свобода в принятии решений, организация творческого подхода в управлении. Управляющие ресторана считают, что развитие персонала есть неотъемлемая часть их работы, что говорит о

положительной тенденции ухода от бюрократической системы в сторону концепции “управления талантами”.

- В организации понятие talent management не относится к установкам изначально принятым в компании, но, несмотря на это, персонал развивают, обучают, предлагая будущие перспективы в виде повышения до управляющего.
- Управленческая сфера в организации общественного питания имеет свободный вход для кандидатов, не обладающих специфическими знаниями и высшим образованием, при наборе персонала ориентируется на 5 компетенций, которыми должен обладать менеджер.
- Из первого пункта так же следует тот факт, что талант в управление- это накопление опыта, как жизненного, так и профессионального, понятие не связывается с заложенными в детском возрасте или от рождения характеристиками.
- Управляющие рестораном никогда не слышали о понятии talent management, но определяют ее как возможность и необходимость руководителя заниматься своими кадрами, развивать в них сильные стороны и направлять в необходимом направлении. Управляющие пользуются всеми инструментами концепции на подсознательном уровне. Это происходит в силу того, что во главе компании становятся молодые управленцы имеющие представления о системе построения отношений, отличающиеся от существовавших ранее.

Заключение

Таким образом концепция управления талантами является новым понятием в современной российской

организации. Ее изучение социологией управления и внедрение в российские реалии необходимо и выведет управление персоналом в организации на новый уровень.

Появившаяся в связи с нехваткой толковых кадров на западе в 80-е годы, концепция стала базисом, на котором сегодня должно строиться управление в любой компании, во избежание ошибок прошлого. В России война за таланты имеет место быть, особенно в наше время, когда диплом о высшем образовании не дает гарантий получения высококлассного менеджера, в силу огромного количества выпускников Вузов, с другой стороны, благодаря ЕГЭ и возможности поступления в Вуз любого уровня и города, HR-отделам есть из кого выбирать.

Мною было проведено комплексное социологическое исследование концепции управления талантами в сетевой организации “MarketPlace” с целью изучения возможности применения концепции “управления талантами” в условиях российского рынка.

Анализ данных опроверг мою основную гипотезу, в исследуемой организации установленная система отношений, основанная на жесткой иерархии, схожая с бюрократическими порядками в организации, не мешает управленцам использовать инструменты “talent management”, более того, это происходит на подсознательном уровне и воспринимается как прямая обязанность руководителя, что говорит о новом пласте молодых управленцев.

В рамках выпускной квалификационной работы были решены все поставленные задачи. Так, была рассмотрена концепция управления талантами сквозь призму социологических трудов зарубежных и отечественных

социологов, были операционализированы основные понятия, собраны первичные данные для анализа, а именно интервью (см Приложение 3) и социометрические тесты (см Приложение 1 и 2), проведен анализ данных с последующими выводами.

В результате анализа данных были выявлено, что менеджеры ресторана в своем большинстве не относят себя к управлению как таковому, в основном их связывает активная жизненная позиция и умение коммуницировать (то есть доносить задачи), что касается профессиональной ориентации, большинство склонно к творческой деятельности. Только 3 из 12 респондентов оказались потенциально талантливыми управленцами в рамках моего исследования, с этими людьми необходимо работать, ведь они и есть капитал данной организации.

Из вышеописанного следует, что задачи, которые мы поставили перед дипломным исследованием, были нами успешно решены. Считаем, что полученные результаты помогут всем ознакомившимся с ними осознать важность подобных исследований, а все наши наработки, включающие в себя и описанную методику, послужат основой не одному исследованию.

Список литературы

1. Антонов В.Г. Эволюция организационных структур// Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. - № 1
2. Армстронг Майкл Практика управления человеческими ресурсами 2012 г.
3. Бакингом Маркус ,Коффман Кут, Том Рат “Поиск сильных сторон 2.0.
4. Вебер М. Избранные произведения. Москва: Прогресс, 1990
5. Вебер М. Харизматическое господство// СоцИс №5 1988.
6. Грабун В.В. талант-менеджмент как неотъемлемая часть современной системы управления персоналом в учреждениях культуры и искусств
7. Грановеттер Марк Сила слабых связей. // Экономическая социология. Т. 10. № 4. Сентябрь 2009
8. Григорьева И. Что помогает и что мешает компаниям выигрывать войну за талантливых сотрудников? / И.

- Григорьева. - [Текст] // Управление человеческим потенциалом. - 2008. - № 3. - С. 228-234.
9. Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура: Пер.с англ. — М.: Высшая школа экономики, 2000. — 606
10. Коулман Дж. Капитал социальный и человеческий // Общественные науки и современность. — 2001. — № 3.
11. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления. — М.: Академический проект; Деловая книга, 2008. — 983 с.
12. Марков С.Л. Творческое управление и управление творчеством в новейшей креатологической формации - Правовые и социально-психологические измерения нового информационного общества. Коллективная монография. - К.: ВУЗ «Университет экономики и права» КРОК ». – 2012
13. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты The war for talent. — 2-е. — Манн, Иванов и Фербер, 2006. -272 с.
14. Наврузов Ю. Искусство управления персоналом. Таланты и лидеры. Книга 1
15. Ниесов И. Управленческий талант: проблемы и решения выявления и развития / Выступление на научно-практической конференции 114 "Психодиагностика и тестирование персонала". / И. Ниесов. - [Электронный ресурс] - Режим доступа. - URL: www.psycho.ru/library/2737
16. Пфедфер Д. "Власть, влияние и политика в организациях" Манн, Иванов, Фербер, Москва, 2014

17. Робертсон, Алан; Эбби, Грэм. Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных = Managing Talented People: Getting on with – and the Best from – Your Top Talent. — Баланс-Клуб, 2004. — 184 с.
18. Сорокин П.А. Социальная мобильность: Пер. с англ. — М.: Academia: LVS, 2005. — 588 с.
19. Стокхем Т. Вчера мы управляли рабочими процессами, а сегодня - талантами. // Логистика / Т. Стокхем. - [Электронный ресурс] - 2006, №18. - - Режим доступа. - URL: http://www.logistics.ru/9/4/3/i20_34708p0.htm
20. Тейлор Ф.У. "Принципы научного менеджмента", 1911 г.
21. Хакала Д. Планирование преемственности и развитие руководителей внутри компании. / Д. Хакала. - [Электронный ресурс] - Режим доступа. - URL: <http://www.hrm.ru/planirovanie-preemstvennosti-irazvitiie-rukovoditelej-vnutri-kompanii>
22. Шахбазов А. "Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса" © 1992—2017 «Психология и бизнес»
23. Йоас Х. Креативность действия: Пер. с нем. — СПб.: Алетейя, 2005. — 320 с
24. Ashton C., Morton L. Managing Talent for Competitive Advantage. - [Текст] // Strategic HR Review. / C. Ashton. - 2005. - Vol. 4. - No 5. - P. 28-31
25. Douglas A. Ready Jay A. Conger Linda A. Hill Are You a High Potential? Harvard Business Review

26. Egerova, D. (2013), Integrated Talent Management – A challenge OR Necessity FOR PRESENT management. Problems of Management in the 21st century Volume 6
- 27.. Holden, N., Cooper, C. (1994), “Russian managers as learners: implications for theories of management learning”. Management Learning, Vol. 25 No. 4, pp. 503-22.
28. Jonathan Smilansky, “Developing executive talent: best practices from global leaders”
29. | The Boston Consulting Group Человеческий капитал как конкурентное преимущество 2012 Как справиться с вызовами в области управления персоналом в двухскоростном мире

Приложение 1

Тест на Акцентуацию

Вопросы теста «Акцентуации»

- + 2 Совершенно верно, я, как правило, так и делаю
 - + 1 Верно, но все же бывают заметные исключения
 - 0 Трудно сказать
 - 1 Не верно, но все же иногда бывают такие ситуации
 - 2 Совершенно не верно, это несвойственно для меня
1. **Я никогда** не доверяю незнакомым людям и не раз убеждался, что **в этом я прав**

2. **Мне** не раз приходилось убеждаться, что **друзжат из выгоды**
3. Я всегда чувствую себя **бодрым и полным сил**. Как правило, **настроение у меня хорошее**
4. Мое самочувствие очень зависит от того, **как относятся ко мне окружающие**
5. Мое настроение улучшается, когда меня **оставляют одного**
6. Я не могу спокойно спать, если утром надо вставать в определенный час, я слишком мнителен, без конца **тревожусь и беспокоюсь** обо всем
7. Малейшие неприятности **сильно огорчают** меня, после огорчений и беспокойств возникает **плохое самочувствие**
8. У меня плохой и беспокойный сон, часто бывают мучительно-тоскливые сновидения, **утро для меня самое тяжелое время суток**
9. Мое настроение обычно **такое же, как у окружающих** меня людей
10. О друзьях, с кем пришлось расстаться, я **долго не скучаю** и быстро нахожу новых
11. **Я плохо сплю** ночью и чувствую сонливость днем, часто бываю раздражителен
12. Мое настроение **легко меняется** от незначительных причин
13. Недели хорошего самочувствия **чередуются** у меня с неделями, когда я чувствую себя плохо
14. Я считаю, что у человека должна быть большая и серьезная **цель**, ради которой стоит жить
- I 5. У меня случаются приступы плохого самочувствия с **раздражительностью** и чувством **тоски**
16. Я сплю мало, но утром встаю **бодрым и энергичным**
17. Мое настроение **очень зависит от общества**, в котором я нахожусь
18. Никогда **не следую общей моде**, а ношу то, что мне больше всего понравилось
19. Плохое настроение появляется у меня **от волнений и ожидания неприятностей**
20. Нередко **я стесняюсь** есть при посторонних людях, я чрезмерно чувствителен
21. **Всегда боюсь**, что мне не хватит денег и очень не люблю брать в долг
22. Я считаю, что самому **не следует выделяться** среди окружающих
23. Я легко завожу **новые знакомства**
24. **О своей одежде** я мало думаю
25. В **одни дни** я встаю жизнерадостным и веселым, в **другие** - без всякой причины угнетен и уныл
26. **Периодами** у меня бывает волчий аппетит, периодами - ничего есть не хочется
27. Жизнь научила меня **не быть слишком откровенным** даже с друзьями
28. Сон у меня очень крепкий, но иногда бывают **жуткие, кошмарные сновидения**

29. Я люблю лакомства и деликатесы и **ненавижу заранее рассчитывать все расходы**
30. Мой сон богат **яркими сновидениями**
31. Я **не могу найти себе друга** по душе и страдаю от того, что **меня не понимают**, от окружающих стремлюсь держаться подальше
32. У меня **настроение портится от ожидания возможных неприятностей**, от неуверенности в себе, от беспокойства близких
33. Если у меня взяли в долг, я **стесняюсь** об этом напомнить
34. Мне кажется, что окружающие меня **презирают** и смотрят на меня свысока
35. Прежде чем познакомиться, я всегда хочу узнать, что это за человек, **что о нем говорят** люди
36. Я стремлюсь быть с людьми, **трудно переношу одиночество**
37. В будущем меня больше всего **беспокоит мое здоровье**, упрекаю родителей в том, что в детстве они недостаточно уделяли внимания моему здоровью
38. Я люблю одеться так, чтобы было к лицу
39. **Периодами** я люблю большие компании, **периодами** избегаю их и ищу одиночества
40. У меня не бывает уныния и грусти, но может быть **ожесточенность и гнев**
41. Измены бы я никогда **не простил**
42. Я **легко схожусь с людьми** в любой обстановке, охотно завожу новые знакомства, люблю иметь много друзей и тепло отношусь к ним
43. Я люблю **яркие броские костюмы** и одежду
44. Я **люблю одиночество**, свои неудачи я **переживаю сам**
45. Я много раз взвешиваю все "за" и "против" и все никак не решаюсь рискнуть, могу быть впереди других в **рассуждениях, но не в действиях**
46. Моя **застенчивость** мешает мне подружиться с тем, с кем мне хотелось бы
47. Я избегаю новых знакомств, мне **не хватает решительности** во всем
48. Стараюсь жить так, чтобы **окружающие не могли сказать обо мне ничего плохого**
49. **Не люблю много раздумывать о своем будущем**, тем более, рассчитывать свои расходы
50. Я чувствую себя **таким больным**, что мне не до друзей
51. **Периодами** я к деньгам отношусь легко и трачу их не задумываясь, периодами все пугаюсь остаться без денег
52. **В одни периоды** мне хорошо с людьми, в другие они меня тяготят
53. Меня привлекает лишь **то новое**, что соответствует моим принципам и **интересам**
54. Для меня главное, чтобы одежда была **удобной, аккуратной и чистой**
55. Я убежден, что в будущем **исполнятся** мои желания и планы

56. Я предпочитаю тех друзей, которые **внимательны ко мне**
57. Я **люблю придумывать новое**, все переиначивать и делать по своему, не так как все
58. **Часто беспокоюсь**, что мой костюм не в порядке
59. Я **боюсь одиночества**, и тем не менее, так получается, что нередко оказываюсь в одиночестве
60. В одиночестве я чувствую себя **спокойнее**
61. Я считаю, что всякий человек **не должен отрываться от коллектива**
62. Люблю разнообразие и **перемены** в жизни
63. Людское общество меня быстро **утомляет и раздражает**
64. Периоды, когда я не очень слежу за тем, чтобы соблюдать все правила, **чередуются с периодами**, когда я упрекаю себя за недисциплинированность
65. **Временами я доволен собой, временами ругаю** себя за нерешительность и вялость
66. Я не боюсь одиночества, свои неудачи я **переживаю сам** и ни у кого **не ищу сочувствия и помощи**
67. Я **очень аккуратен** в денежных делах, огорчаюсь и расстраиваюсь, когда не хватает денег
68. Я люблю перемены в жизни - **новые впечатления**, новых людей, новую обстановку вокруг
69. Я не переношу одиночества, всегда стремлюсь **быть среди людей**, больше всего со стороны окружающих ценю **внимание ко мне**
70. Я допускаю опеку над собой в повседневной жизни, **но не над моим душевным миром**
71. Я часто **подолгу размышляю**, правильно или неправильно я что-либо сказал или сделал в отношении окружающих
72. Я часто боюсь, что меня **по ошибке примут за нарушителя законов**
73. Будущее кажется мне **мрачным и бесперспективным**, неудачи угнетают меня, и прежде всего я виню самого себя
74. Я стараюсь жить так, чтобы **будущее было хорошим**
75. При неудачах мне **хочется убежать** куда-нибудь подальше и не возвращаться
76. **Незнакомые люди меня раздражают**, к знакомым я как-то уже привык
77. Я **легко ссорюсь**, но **быстро** мирюсь
78. **Иногда я люблю "задавать тон"**, быть первым, **но иногда** мне это надоедает
79. Я уверен, что в будущем **докажу всем свою правоту**
80. предпочитаю раз и навсегда установленный **порядок**, мне нравится учить людей **правилам и порядку**
81. Я люблю всякие **приключения**, даже опасные, охотно иду на **риск**
82. Приключения и риск привлекают меня, если в них мне достается **первая роль**
83. Я **люблю опекать** кого-либо одного, кто мне нравится

84. В одиночестве я размышляю или **беседую с воображаемым собеседником**, невольно думаю о возможных неприятностях и бедах в будущем
85. **Новое** меня привлекает, но вместе с тем беспокоит и тревожит, неудачи приводят меня в **отчаяние**
86. Я **боюсь перемен** в жизни новая обстановка меня пугает
87. Я **охотно следую** за авторитетными людьми
- 88. Одним людям я подчиняюсь, другими командую сам**
89. Я охотно слушаю те советы, которые касаются моего **здоровья**
90. Бывает, что совершенно незнакомый человек мне **сразу внушает доверие** и симпатию
91. **Периодами** мое будущее кажется мне светлым, **периодами** - мрачным
92. Всегда находятся люди, которые **слушают** меня и **признают** мой авторитет
93. Если в моих неудачах кто-то виноват, я **не оставляю его безнаказанным**
94. Я считаю, что для интересного и заманчивого дела всякие **правила и законы можно обойти**
95. Я **люблю быть первым**, чтобы мне подражали, за мной следовали другие
96. Я не слушаю возражений и критики, **всегда думаю и делаю по-своему**
97. Если случается неудача, я всегда ищу, **что же я сделал неправильно**
98. В детстве я был **обидчивым и чувствительным** ребенком
99. Я не люблю командовать людьми, **ответственность меня пугает**
100. Считаю, что ничем **не отличаюсь от большинства** людей
101. Мне не хватает **усидчивости и терпения**
102. Новое меня привлекает, но часто **быстро утомляет и надоедает**, мне не до приключений
103. В хорошие минуты я **вполне доволен собой**, в минуты дурного настроения, мне кажется, что **мне не хватает положительных качеств**
104. Периодами я легко **переносю перемены** в своей жизни, и даже люблю их, но **временами начинаю их бояться** избегать

Приложение 2

Тест на профориентацию

1	a	Преподавать родной язык как иностранный
	b	Принимать решения относительно антуража и композиции при киносъемке
	c	Заменять сломанные детали или колеса автомобиля
2	a	Играть в оркестре
	b	Восстанавливать заржавевшие участки кузова автомобиля
	c	Искать археологические древности

3	a	Работать с оборудованием на буровой платформе
	b	Использовать компьютер для создания человеческого интеллекта
	c	Добиваться осуществления страховых выплат
4	a	Изучать болезни растений
	b	Консультировать по вопросам финансовой политики
	c	Продавать записи популярной музыки
5	a	Оценивать размеры ущерба, нанесенного пожаром или наводнением
	b	Осуществлять рекламную деятельность
	c	Ухаживать за больным
6	a	Переводить с одного языка на другой
	b	Проектировать здания
	c	Исследовать способы хранения и сохранения пищи
7	a	Писать музыку для телерекламы
	b	Создавать конструкции по чертежам
	c	Устанавливать телефоны в домах
8	a	Оказывать услуги по эксплуатации или ремонту электробытовой техники на дому
	b	Изучать научные журналы, чтобы быть в курсе последних достижений науки
	c	Управлять бизнесом
9	a	Изучать материалы
	b	Фиксировать подробности торговых операций

	c	Заботится об умственно отсталых людях
10	a	Подбирать лучшие статьи для включения в журнал
	b	Рисовать комиксы для газет
	c	Организовывать и оценивать поставки и услуги
11	a	Беседовать об искусстве
	b	Изготавливать промышленные товары из металлических пластин
	c	Избираться в качестве представителя сотрудников на рабочем совещании
12	a	Разрабатывать производственный план
	b	Следить за атмосферными явлениями с помощью специального оборудования
	c	Помогать умственно отсталым людям
13	a	Разрабатывать новые приборы для спутников, предназначенные для прогнозирования погоды
	b	Руководить службой подбора кадров
	c	Подбадривать и поддерживать пациентов, испытывающих боль
14	a	Писать книгу о каком-нибудь историческом персонаже
	b	Выражать свои мысли визуальными средствами - в рисунках, открытках, фотографиях
	c	Открыть небольшой магазин
15	a	Придумывать дизайн керамических изделий или орнаменты
	b	Производить окончательную отделку товара

	c	Помогать людям снимать напряжение
16	a	Проверять пригодность выбранных материалов для производства
	b	Составлять картотеку документов на пациентов больницы
	c	Быть главой комитета, комиссии
17	a	Писать художественное произведение о том или ином историческом событии
	b	Разрабатывать модели и выполнять образцы одежды
	c	Просвещать людей по вопросам здоровья и гигиене
18	a	Фотографировать на свадьбах, спортивных соревнованиях и других мероприятиях
	b	Использовать статистические методы для оценки эффектов заражения
	c	Оценивать стоимость восстановления поврежденного имущества

19	a	Разрезать, перфорировать и склеивать куски кожи для дальнейшего использования в ручном промысле
	b	Консультировать по вопросам права или пенсионного обеспечения
	c	Помогать детям, страдающим заиканием
20	a	Преподавать драматическое искусство в колледже
	b	Работать на прядильном или ткацком станке

	c	Разрабатывать новые системы телекоммуникации
21	a	Заниматься оформлением интерьера судна
	b	Изучать древне рукописи
	c	Получать комиссионное вознаграждение за продажу товара
22	a	Изучать операции, используемые при выполнении задач, с целью повышения эффективности работы
	b	Управлять агентством по найму домов
	c	Искать пары, подходящие в качестве приемных родителей
23	a	Писать сценарии для радиопрограмм
	b	Печь необычные хлебобулочные изделия, например «питу», «круассаны»
	c	Разрабатывать повестку дня и вести протокол собраний
24	a	Писать книгу, обучающую рисованию
	b	Писать учебники по точным наукам
	c	Встречаться с родителями для консультирования по вопросам выбора профессии их детей
25	a	Принимать участие в спектакле
	b	Изготавливать полезные в быту вещи из глины или металла
	c	Управлять компьютерным бюро
26	a	Придумывать дизайн открыток и рекламных плакатов
	b	Консультировать по вопросам налоговых обязанностей
	c	Продавать электробытовую технику

27	a	Преподавать родной язык как иностранный
	b	Заниматься эксплуатацией и ремонтом заводского оборудования
	c	Делать отчет о предпочтительных условиях опеки над детьми
28	a	Преподавать искусствоведение по разделу «Современное искусство»
	b	Контролировать работу оборудования с помощью компьютерной программы
	c	Помогать пожилым людям
29	a	Составлять рекламный буклет
	b	Выслушивать людей, столкнувшихся с трудностями, и давать рекомендации
	c	Составлять смету на необходимые материалы
30	a	Моделировать предметы одежды
	b	Быть управляющим страховой фирмы
	c	Организовывать отдых детей на каникулах
31	a	Исправлять грамматические и орфографические ошибки в тексте
	b	Рассчитывать зарплату работников компании
	c	Покупать вещи для выгодной перепродажи
32	a	Писать статьи для журналов
	b	Исследовать генетический материал лаборатории
	c	Организовывать досуг людей, находящихся в отпуске
	a	Писать для газеты статьи о местных новостях

33	b	Подготавливать доклад о финансовых успехах компании
	c	Делать закупки для развития коммерческого дела
34	a	Редактировать художественные произведения
	b	Подготавливать налоговые декларации для мелкого бизнеса
	c	Консультировать людей, переживших эмоциональную травму
35	a	Составлять брошюры, объясняющие, что предлагает тот или иной бизнес
	b	Вкладывать средства в бизнес
	c	Навещать людей, проживающих в неблагоприятных условиях, с целью проверки, получают ли они необходимую помощь

Транскрипты интервью

Транскрипт интервью.№1

Дата:28.04.17

Время:15:20

Ягодкин Никита (Итальянская, 8)

Пол:Мужчина

Возраст:25 лет

Образование:Высшее

Специальность:Юридическое

Стаж: 7 месяцев

Город рождение: СПб

И. что по вашему мнению есть талант?

р. (4) талант это какое-то м: какое-то умение(-) не то чтобы прирожденное, (-) но которое как-то близко этому человеку. ну то есть у него успешно получается например какое-то дело.он талантлив в этом.

и. а если взять талант в управленческой сфере. что оно будет в себя включать

р.а:(-) ну я думаю, что тут сводится(.) к каким-то личностным компетенциям, то есть это к лидерству , также что применимо к нашей сети это хозяйский подход, инициативность и все тому подобное ключевые характеристики. если человек успешен в этих компетенциях, то это будет проявляться в его работе.

и.ага, слышали ли вы о таком термине как талант менеджмент -управление талантами

р. ну косвенно, так я в это не углублялся, не изучал это

и.ну а если предположить, что он может в себя включать

р. ну скорее всего это развитие талантов сотрудников , возможно какие-то усиления, (5) то есть работа с наиболее сильными сторонами сотрудников, ну то есть если в чем то сотрудник талантлив, в чем -то мене- то это будет заключатся в усиление тех, которые у него сильные стороны. может быть так

и.ага, как думаете сейчас сложно найти на рынке труда талантливого управленца

р.хмм: (,) не знаю если честно

и.не искал //смеется//

р.//смеется// смотря какое управление мы рассматриваем. если взять ресторанный бизнес, то сейчас достаточно много ребят, кандидатур которые в принципе ищут работу в этой сфере. поэтому в любой момент руководитель может остаться без работы, а он востребован и достаточно талантлив

и.ага, а существуют ли в сети определенная политика в области управления талантами

р.(7) м: как таковой нет, я думаю не существует, ну вот опять же смотря что подразумевается под управлением талантами. ты мне раскрой и я тебе скажу.

и.ну здесь конкретно подразумевается развитие будущего капитала управленцев талантливых которые могут в будущем изменить ход развития компании, возглавить и приумножить капитал.

р.ага, ну то есть в принципе развитие управленцев.

и да

р. ну у нас в сети с развитием все очень хорошо (-) вот (.) ну в этом плане...то есть структура развития сотрудников-она есть. возможно не то чтобы именно развития талантов.

и. ага, а проходят ли определенные процедуры по поиску развитию и удержанию талантов, именно внутри.

р. да это у нас вот дневник карьерного роста, тако внутренние развитие по тем же компетенциям

и. насколько ты считаешь важным использование внутренних ресурсов для развития компании

р. безусловно в первую очередь должны сохраняться внутренние ресурсы потому что сотрудники которые внутри в сети и которые доказали в каких-то ситуациях лояльность к ней, с ними проще работать, проще вырастить (-) руководителей которые нужны.

и.можешь ли ты назвать своих менеджеров талантливими управленцами?

р.мм: не во всем.и не всех. у меня работают разного уровня менеджеры со своими сильными и слабыми сторонами, у каждого я по разному оцениваю их компетенции,ну в любом случае каждый менеджер в чем-то более талантлив

и.а какие ты критерии выделяешь при определении уровня таланта

р.в зависимости от задачи, от того результата, которые мне нужно получить, я буду прибегать к менеджерам. Кто более ответственен, кто более оперативно подходит к решению задачи, исходя из личностных качеств, кто-то активен, кто-то более медлителен, но тщательно.

и. а видишь ли ты в ком-либо из своих менеджеров будущее этой компании.

р.(-) да-да

и. ну и абстрагируемся от наших рутинных вещей. как думаете вот та концепция о которой мы сейчас разговаривали, она приживется на рынке на российском

р. не ну она приживается. на самом деле давно уже начала приживаться. если посмотреть на развитие ресторанного бизнеса, эта концепция все шире используется, поэтому она имеет место быть и развиваться далее.

и. немного из личного опыта. Не могли бы вы поделиться как Вы стали управляющим.

р.//смеется//я начинал с бармена с ресторана ВО. проработав в районе года-полтора управляющий меня повысил до менеджера, я проработал некоторое время еще до развития фрикаделек в маркетплейс и потом перешел работать в ресторан, который только достраивался на Невском проспекте, проработал там года 4, если не

больше и ииии вот и все теперь я управляющий на канале Грибоедова.

и. можно ли сказать что вот именно концепция управления талантами здесь сработало, что ты стал на высшую управляющую позицию.

р. да, (-) ну то есть, это не называлось как управление талантами. но по развитию личностных компетенций, то у нас это промежуточные аттестации со своевременной обратной связью и направлением развития, соответственно без вот обратной связи, я бы вряд ли достиг того, что есть. потому что с закрытыми глазами довольно проблематично развиваться.

Транскрипт интервью 2

Дата:28.04.17

17:20

Имя:Елагина Анастасия

Пол:Женщина

Возраст:33

Образование:Неоконченное высшее

Специальность:проектировщик портов

Стаж:10 лет

Город рождения: СПб

И. что по вашему мнению есть талант?

Р.(2.0) талант это мм(-) это штука от природы дана. талант я думаю можно развить в течении жизни. но человек может быть развит я думаю только в одном. например если человек творческий, то он может быть талантлив в ипостасях творческих: музыкант, художник, танцор. если человек талантлив в подсчетах и математики, то он может стать отличным экономистом, он может быть хорошим бухгалтером.

И.а если взять талант в управленческой сфере. что оно будет в себя включать

Р.он проявляется(5)ну во первых, я считаю, что он проявляется не с рождения. талант в управленческой сфере это все таки приобретенная история и: опять таки если есть прирожденные таланты, то управленческая штука все таки проявляется с воспитанием, с жизнью, с жизненным опытом. это навыки прям приобретенные

И.слышали ли вы о таком термине как талант менеджмент

Р.слышала, но честно сказать, ничего не скажу по этому поводу, (-) не работала с этим и не углублялась

И.ну если предположить, вот управление талантами

Р.для меня что бы это могло значить прямо такое(3.0) любой менеджер в подчинении он талантлив и способен делать разные вещи, соответственно буду давать возможность развиваться своему менеджеру в той или иной сфере, чтобы он ну: в работе получал и свое личное развитие, если ему это нравится. Ну например как Саша Волков ему нравится рисовать, он рисует на стенах в том числе на своей работе. Алена Голубева, //смех// у Алены развито прекрасно например управления и введение в должность тех же самых кассир-соответственно ей отдано подразделение кассиров. это тоже талант организовать работу структурного подразделения.

И.как думаете сейчас сложно найти на рынке труда талантливое управление

Р.да.однозначно

И.а где искать тогда?

Р.их растить

И.а существуют ли сети определенная политика в области управления талантами

Р.ну я думаю, что:: да, существует,да, почему нет, так как наша компания мм(5) проактивна это раз, во-вторых в концепции ресторана существует забота о персонале в том числе, персонал ценится как личность, талант и личность и это есть одно и тоже.

И. а проходят ли определенные процедуры по поиску развитию и удержанию талантов,именно внутри компании

Р.да:, конечно. если например касается подразделения кухни это конкурсы которые проходят раз в полгода. Мотивация в том числе и материальная зависит от результатов этих конкурсов. Точно такая же история существует с баром и: у нас такая же (2.0) да я думаю, это одна из важных тем

И.насколько вы считаете важным использование внутренних ресурсов для развития компании

Р.да конечно, на внутренних ресурсах строится в основном, на человеческом факторе и строится сильная мощная компания. конечно

И.а нуждается ли компания в поиске или переманивании кадров со стороны

Р.да, живой пример. я не выросла в компании, я не буду хвалить себя, но если управленец действительно стоящий. ну то есть ребята которые выросли в компании, вообще сейчас скажу. есть две истории: первая это управленец который вырос в компании, который прошел все этапы становления, начиная от линейного персонала, повышаясь до топ персонал, это человек который вырос в определенном вакууме, в определенном социуме . этот человек бесспорно будет соблюдать все регламены , потому что он знает их, это как маленьких ребенок который вырос в семье, да, он будет знать все что происходит в семье, что любит мама, папа, это тоже модель ресторан-семья, некая. нуу: а человек управленец который приходит извне, у него а те же самые типичные навыки управленца, они абсолютно идентичны с внутренними управляющими, а внешние кандидаты может со стороны посмотреть на весь бизнес, на поток происходящего и сказать " ребята, можно сделать немножко по другому, либо здесь можно сделать наоборот какое-то другое" это взгляд извне и он зачастую очень важен. когда нет людей извне, мы можем не заметить, что пошло не так

И.можешь ли та назвать своих менеджеров талантливymi управленцами?

Р.а:(5) честно, нет. я считаю что есть определенная компетенции у менеджеров , которые безусловно крутые и

на очень хорошем высоком уровне, но есть к чему стремиться. просто у кого-то есть талант-стремится к талантливому менеджменту, кому то есть в принципе к определению менеджера в ресторане вот но: пока на данный момент я считаю, что идеалов нет

И.а какие ты критерии выделяешь при определении уровня таланта

Р.по организации работы на смене-это раз, по передачи информации другому менеджеру это два, ну такое странное слово, но болезнь за работу в том числе ммм работу с гостем и работу с персоналом...ну у кого-то четыре этих компетенции, у кого-то пять. я себя не считаю талантливым управленцем

И.(3.0) кто либо из ваших менеджеров смогут изменить компанию и вывести ее другой уровень

Р.да. потому что я вижу потенциал очень большой и многосторонний взгляд у человека.

И.хорошо, сейчас немного абстрагируемся от рутинной истории в пользу более глобальной.как вы считаете в условиях российского рынка это концепция, она имеет место быть

Р.да, априори, я считаю, это факт потому что м: мне вообще нравится что наши компании очень хорошо выстроили финансовую историю, бюджеты и сейчас начинают смотреть на человеческий фактор и сейчас разворачиваются к своему персоналу не спиной, а лицом, да как это было десять лет назад. персонал был серый в одинаковой рубашке и было пофигу чем ты там занимаешься вне работы и насколько ты талантлив или нет вообще в чем то, сейчас компании понимают, что круто мы построили финансовый механизм сделали это хорошо, прописали стандарты-класс и мы понимаем, что ресторан строится на людях:как на гостях так и на персонале это очень здорово, потому персонал делает самую большую работу, ни управляющий компании ни службы, именно ребята которые работают внутри персонала и естественно если мы развиваем таланты своему персоналу, не подчинены. Я всегда говорю, что у нас нет начальник - подчиненных мы все наравне мы в команде,это большой шаг

вперед, ну не россии в общем, а если иметь в виду большие города в первую очередь. это очень важная речь для организации бизнес-процессов в том числе

И.а как вы думаете насколько россия сейчас ушла от бюрократизации

Р.мы сейчас о ресторане ?

И.о рынке труда, об организациях в целом

Р.а: мы ушли процентов на 30 только

И. это мешает концепции самой?

Р.она зачастую знаешь почему мешает, потому что в менеджменте у нас не все ребята и не все топ менеджеры они не советские еще. топ менеджеров за 30, которые еще работали в лохматые года. пока наша верхушка не сменится и не поймет что можно делать по-другому то есть скажем так, пока наши менеджеры не станут топ менеджерами вот тогда мне кажется это произойдет.

И.немного из личного опыта. Немогли бы вы поделится как Вы стали управляющим.

Р.конечно, легко. могу конечно поделится. я начала работать крайне давно еще в 2001 году я еще была студенткой, начала работать на кассе кассиром, абсолютно этого не скрываю, это был очень крутой опыт. потом начала работать менеджером во французском ресторане практически 9 лет я проработала там, потом открыла один, второй ресторан, мой владелец, директор этой "сетки" сказал, что мне нужно расти мне нужно развиваться , что-то делать дальше, я не могу больше дать тебе ничего в компании. потом был опыт в другой компании, где я сдружилась в плане работы с управляющей, и она тогда предложила поехать работать в казахстан//смех// , и мы поехали. после возвращения в питер я оказалась тут. Но я многое вкладывала в себя.К сожалению много личного времени тратила на всякое общение, с рестораторами.

Транскрипт интервью №3

30.04.17

15:15

Капитонова Маргарита

Пол:женский

Возраст: 31

Образование: средне-специальное

Специальность: менеджер туризма

Стаж службы управляющим:6 лет

Стаж работы в сети:3 год

Город рождения: Санкт-Петербург

и. что по вашему мнению есть талант?

р.(7) странный вопрос а в чем талант? м: в моем представлении талант это когда человек обладает какими-то способностями и умеет что-то делать лучше чем другие.

и.а если взять талант в управленческой сфере. что он будет в себя включать

р.а: (0.5) мое мнение что талант в управленческой сфере это когда руководитель(-) умеет вести за собой команду, у него все хорошо работает, все отлажено, все бизнес-процессы, у него хорошие показатели по ресторану, а если это не один

ресторан а несколько ресторанов, то все показатели у него идеальны.

и.ага, слышали ли вы, о таком термине как талант менеджмент -управление талантами

р. нет

и.ну а если предположить, что он может в себя включать

р. управление талантами(4)своими или сотрудников?

и. здесь скорее сотрудников.

р. сотрудников(-)не слышала , но скорее можно ими управлять, развива:ть , наверное можно

и. как думаете сейчас сложно найти на рынке труда талантливую управленца

р.м: ко мне приезжал недавно друг, он работал в этой компании, он рассказал мне такую интересную историю, (-) что в москве сейчас нету хороших, грамотных руководителей, не знаю как в питере, а вот в москве нет, хороших, грамотных

и.ага, а существуют ли в сети определенная политика в области управления талантами

р.ну если это рассматривать не как, (.) не сточки зрения управления талантами, а как у нас в сети есть развитие сотрудников, не талантов, а сотрудников есть

и. а проходят ли определенные процедуры по поиску развитию и удержанию талантов, именно внутри сети

р. я думаю да, каждый управляющий, руководитель заинтересован в своих людях и я думаю конечно он их развивает внутри ресторана, думаю да существует

и. насколько ты считаешь важным использование внутренних ресурсов для развития компании

р. я считаю это крайне важно, потому что если брать людей с улицы, они не обладают такими способностями

как люди которые работают давно в компании, поэтому это очень важно развивать людей внутри сети.

и. как ты считаешь нуждается ли компания в поиске и переманивании людей со стороны?

р (5) //смех// буду говорить за свой ресторан и за себя, нет, если говорить о сети то я думаю можно взять пару человек.

и.можешь ли ты назвать своих менеджеров талантливыми управленцами?

р.нет, не совсем

и.а какие ты критерии выделяешь при определении уровня таланта

р.я не считаю их идеальными, поэтому не могу назвать их талантливыми, им нужно еще расти

и. а видишь ли ты в ком-либо из своих менеджеров будущее этой компании.

р(5) м: один менеджер мог бы

и. ну и абстрагируемся от наших рутинных вещей. как думаете вот та концепция о которой мы сейчас разговаривали, она приживется на рынке на российском

р. я всегда за развитие своих сотрудников внутри сети, надо своих ребят развивать, а не искать.

и. немного из личного опыта. немогли бы вы поделится как вы стали управляющим.

р.//смеется//своей историей прям вот как начинался мой путь?

и.ну вот ближе к топ-менеджменту

р.управляющей я стала в 25 лет,в 26 я стала сетевой, далее я пришла сюда, сделала шаг назад и сейчас управляющая. у меня не было долгого пути , я всегда много работала, добрососветно и поэтому результата не заставил долго ждать

и. а вот до того момента как вы стали управляющей?
р. я работала администратором, в 19 лет уже стала администратором и с этого момента я и пошла дальше в эту управленческую сферу
р. да, (-) ну то есть, это не называлось как управление талантами. но по развитию личностных компетенций, то у нас это промежуточные аттестации со своевременной обратной связью и направлением развития, соответственно без вот обратной связи, я бы вряд ли достиг того, что есть. потому что с закрытыми глазами довольно проблематично развиваться.

Транскрипт интервью №4

30.04.17

17.56

Забродин Александр

Пол мужской

Возраст 29

Образование: неоконченное высшее

Специальность: юрист

Стаж службы управляющим: 3 года

Город рождения: Санкт-Петербург

И. что по вашему мнению есть талант?

р. талант. талант это какая-то склонность человека к какому-то виду деятельности м: ну а если говорить, как это выяснять, то только на практике

и.а если взять талант в управленческой сфере. что оно будет в себя включать

р.ну скорее это какие-то вещи которые чувствуются на кончиках пальцев, ну то есть ты чувствуешь настроение своего коллектива, если говорить об общепите, ты чувствуешь своих гостей, ты понимаешь какие потребности есть у твоего подразделения и при этом ты понимаешь,

что в стратегическом плане нужно сделать, чтобы это не потерять.

и.ага, слышали ли вы о таком термине как талант менеджмент -управление талантами

р. ну где-то как вскользь, как контекстная реклама, знаешь

и.ну а если предположить, что он может в себя включать

р. ну это типа как у нас есть детские сады, не помню как называется, идея состоит в том, чтобы выявить в каждом ребенке таланты и развивать их, если говорить про это понятие, то это тоже самое только в коллективе. То есть мы может взять работу управляющего с его менеджерами. у каждого менеджера есть определенные склонности, обычно не бывает все сразу, как раз это и необходимо развивать.

и.ага, как думаете сейчас сложно найти на рынке труда талантливую управленца

р. я думаю в этом есть определенные сложности, потому что нельзя просто на собеседовании узнать на сколько хороший кандидат управленец, это узнать можно только на практике.

и.

р.

и.ага, а существуют ли в сети определенная политика в области управления талантами

р.ну в определенном смысле да, не регламентировано.

и. ага, а проходят ли определенные процедуры по поиску развитию и удержанию талантов, именно внутри.

р. ну к данному моменту это возможность для линейных сотрудников карьерного роста, это самый наглядный пример.

и. а что это за программа?

р.конечно, сотрудники отработавшие определенный срок в нашей компании могут пойти на повышение за счет стажировки на собственной инициативе.

и. насколько ты считаешь важным использование внутренних ресурсов для развития компании

р. да, конечно, в обязательном порядке

и. можешь ли ты назвать своих менеджеров талантливými управленцами?

р. в том числе, я считаю здесь должен быть гармоничный баланс сотрудников изнутри и тех кто извне. Это нужно чтобы был свежий взгляд на работу компании.

и. можешь ли ты назвать своих менеджеров талантливými управленцами

р. не всех, но да, могу

и. а какие ты критерии выделяешь при определении уровня таланта

р. на прямую связано с тем как сотрудник проявляет себя в работе, какой у него долг перед компанией

и. а видишь ли ты в ком-либо из своих менеджеров будущее этой компании.

р. да, определенно

и. ну и абстрагируемся от наших рутинных вещей. как думаете вот та концепция о которой мы сейчас разговаривали, она приживется на рынке на российском

р. ну на самом деле я только сам недавно стал замечать, что с этим работают. Ну скажем так это свежее веяние в нашей стране

и. а что именно раньше было не так?

р. ну я по личному опыту сужу. раньше не наблюдал того чтобы пытались какие-то способности сотрудников выявлять и чтобы вообще в них вкладывались, раньше это был просто труд за деньги

и. немного из личного опыта. Немогли бы вы поделиться как Вы стали управляющим.

р. ну ты даешь//смеется//конечно можно (5) ну ты же понимаешь, что это не 10 минут. я могу сказать наиболее основательным, мое становление как управляющего относительно именно к этой компании. Во-первых это сетевая компания, что для меня более объективно, нежели работать на какого-то дяди с его холтелками и истериками. ну и управляющим я работал я только на последнем месте перед этой компанией. А если говорить

про становление то это моя история за два с половиной года.

и. ну а если говорить о том, как так вообще получилось.
р. это с работа с 2011 года, на административных должностях до управляющих

и. можно ли сказать что вот именно концепция управления талантами здесь сработало, что ты стал на высшую управляющую позицию.

р. да, в принципе в переводе из официантов в административку да,, наставником был операционный директор.

Транскрипт интервью №5

2.05.17

18:10

имя: кузнецов евгений

пол: мужской

возраст: 28

образование: высшее

специальность: реклама и связь с общественностью

срок службы: 9 месяцев

город рождения санкт-петербург

и.- женья, что по твоему мнению есть талант?

р.- талант (8) – исключительная способность человека к чему-либо, наверно если так формировать понятие, то наверно так : исключительная способность к чему либо – это талант. он разный, может быть положительный, может быть отрицательный, на мой взгляд.

и.- а если взять талант в управленческой сфере, как думаешь, в чем он заключается?

р.- талант в управленческой сфере? (-)ну это скорее другое понятие, скорее профессионализм. я, все таки, слово «талант» отношу к каким-то творческим специальностям. если все-таки употреблять в управленческой сфере... талант... ну это чтобы твой труд был тебе приятен, чтобы твой труд был приятен твоим коллегам и подчиненным. вот так вот. потому что в любом случае если говорить о искусстве или творчестве каком-то, то люди не занимаются творчеством потому что им нужны деньги или еще что то. они занимаются творчеством, потому что их прет это и вот они называют себя талантливыми, ну не себя, а люди их называют талантливыми. а в управленческой сфере наверно то же самое, когда человек максимально получает удовольствие от своей работы и люди тоже. вот говорят, с кем-то приятно работать, а с кем-то не очень - то значит человек талантлив в управлении.

и.- а слышал ли ты вообще о таком термине, как «talent management» управление талантами?

р.- мне этот термин напоминает немного фабрику звезд.

и.- может, может. а если предположить, как думаешь, в чем он заключается?

р.- ну я не слышал такого. талантливые люди на мой взгляд - своеобразное понятие. талант это фактически успех. может быть не успех внешне, а успех внутренний человека и успех, он по разному влияет на людей. кто-то зазнается, кто-то наоборот уйдет в себя и отгородится от мира. вот. (5) управление талантами - это, наверно, вот эта управленческая деятельность, которая связана по как раз таки регулировке действие талантов - управление талантов. наверно так.

и.- а как ты считаешь, сейчас на рынке труда на сколько сложно найти талантливого управленца?

р.- я не знаю, не задавался таким вопросом. я не изучал рынок труда.

и.- существует ли в сети нашей компании определенная политика вот в управлении талантами, как ты ее понимаешь?

р.- ну скорее нет, чем да. ну потому что у нас не

рассматривается понятие таланта в принципе в компании. на мой взгляд талант нужно искать. (-) точнее, по другому скажу: таланты сами пробиваются, но пробиваются по разному. вот. и если таланты пробиваются в какой-то конкретной компании, ну например marketplace возьмем, то он пробьется в любом случае, но пробьется в любой другой компании. если мы хотим талантливых управляющих, талантливых в принципе управленцев, то мы действия должны для этого делать. вот. не исходя при этом из своего шаблона.

и.- как раз таки из твоего ответа идет следующий вопрос: проводятся какие либо процедуры по поиску, развитию, удержанию, переманиванию сотрудников таких, которые нужны, которые в будущем могут возглавить и изменить компанию?

р.- частично. если мы говорим о профессионалах своего дела, я опять же повторяюсь, что на мой взгляд это разные вещи с талантом - то (7)ведется. если талант поддерживает профессионализм - то ведется. у нас же есть всякие ассесменты, там еще что-то. но опять же, у нас почему-то, ну конкретно marketplace, на мой взгляд, очень слабо развиваются внутренние кандидаты и внутренним кандидатом подчас сложнее пробиться, чем внешним кандидатом. бывает редкое исключение. потому что внутренним кандидатом выдвигаются более высокие требования и скажем так, внутренний опыт в компании берется за основу нежели предыдущие их места работы.

и.- насколько ты считаешь важным использовать внутренние ресурсы компании?

р.- максимально. это показывает практика, на самом деле на мой взгляд - внутренние кандидаты они скорее добиваются успеха, чем внешние. просто даже если например взять такой вот срез: я недавно ездил в москву и смотрел на людей, которые там работают: там есть среди су-шефов и менеджеров один внутренний кандидат - су-шеф и два су-шефв внешних. тоже самое с менеджерами - один внутренний и два внешних. лучше всех аттестацию сдали внутренние кандидаты, хотя изначально управляющий считал, что они более слабые. то есть такой отпечаток

несет в себе предыдущая работа и человек оценивает не по следующему уровню, по тому как он работает, а еще с предыдущем опытом. он же бывший бармен, например или бывший повар. вот. с этим надо работать, с этим можно работать, с внутренними кандидатами. я вот всегда говорю им что есть такой фокус - что обычно у внутренних кандидатов проблемы с лидерством, берем опять же marketplace регламенты там и так далее. есть такая компетенция как лидерство и она должна быть хорошо развита. и всегда тем, кто стажирется я говорю: «если вам не хватает лидерства - сделайте фокус. попробуйте поработать, например, с тем что вы умеете делать хорошо. с тем, где вы себя чувствуете лидером.» если, например это бывший бармен - встать на бар и показать ребятам барменом как правильно сделать кофе, смузи или еще что-то. и исходить по лидерству не из(-) не формируйте лидерство своими действиями, а из чувства лидерства формируйте свои действия. то есть наоборот, сделайте такой фокус -поймайте это ощущение внутреннее, что вы лидер. что вы здесь все знаете, все умеете, что люди смотрят на вас и учатся у вас. поймайте это ощущение и уже от этого ощущения свои действия стройте, а не наоборот. то есть, у нас любят обучать лидерству, а лидерство нужно схватить и уже строить все то ты делаешь и все что говоришь. если развивать эту тему - это такой некий путь воина, в широком смысле слова. даже есть отдельное направление такое «путь воина» - то есть уверенность в том, что ты делаешь. осознанность того, что ты делаешь и осознанность очень важна в плане управления. то есть осознавать что ты делаешь, любое свое действие осознавать.

и.- нуждается ли сейчас компания в кандидатах со стороны? переманивании, поиске?

р.- компании всегда нуждаются в этом, на самом деле. потому что должна быть подпитка внутренняя и внешняя. потому что есть внутренний опыт какой то у людей, тех кто уже работает в компании у них есть рецепт развития там и так далее, а есть внешний опыт, который так же нужно приносить в компанию. это хорошо. например сейчас есть несколько менеджеров в сети, которые привнесли

свой внешний опыт, а не внутренний. и вот это обогащение, симбиоз такой ну как у меня, например в ресторане, у меня вика - внутренний кандидат, она развилась в рамках концепции. у нее есть свои сильные стороны, она многое привносит и есть настя второй менеджер, которая пришла с очень хорошей базой внешней и которая сейчас тоже привносит. у них получается взаимовыгодный обмен информацией, опытом и так далее. и тогда управление процессом происходит продуктивно.

и.- раз уж мы с тобой заговорили об этом. считаешь ли ты своих управленцев талантливыми?

р.- (5) стремное слово какое-то. талантливыми управленцами... пока скорее нет. если мы говорим о уровне менеджеров - то да. но их еще нужно развивать. если мы говорим о уровне «управленец» именно в более широком понятии, то пока не могу так сказать.

и.- а если немножко в будущее посмотреть, кто-нибудь из твоих менеджеров сможет возглавить эту компанию и ее изменить?

р.- а надо ли ее менять, как ты думаешь? твое мнение тоже должно присутствовать.

и.- мое мнение будет уже в окончательной части, в моих выводах.

р.- смогут конечно, если захотят. намерение равно результат. если они захотят - они станут руководителями компании и вообще смогут ее изменить. если, опять же, захотят ее изменить.

и.- то есть ты видишь потенциал?

р.- ну это вообще другая тема. потенциал есть во всех, только в разные стороны направленный.

и.- сейчас уйдем от такого конкретно замкнутого пространства, как marketplace и посмотрим шире. вообще, если в принципе посмотреть на российский рынок вот эта концепция к которой мы пришли, да, к пониманию того о чем это. то есть это развитие, удержание, вкладывание в своих сотрудников, конкретно класс-менеджмента для того чтобы в будущем не терять кадры, чтобы именно эти люди были с нами и потом могли приумножить капитал, изменить компанию, возглавить ее. то есть держать своих людей

такими, какие они есть - с их талантами внутри корпорации. как думаешь, такая концепция на данный момент в россии может прижиться или нет со своей бюрократизацией некоторой, всех организацией которые у нас есть?

р.- может, конечно. она так и развивается, только единственное что она развивается только в двух городах: это в питере и москве. она может прижиться, но пока только в питере и москве. она используется здесь. а в остальных регионах, может сочи там какой-нибудь и других регионах это происходит по другому немного.

и.- просто линейная иерархия, карьерный рост за выслугу лет, либо по благу.

р.- ну выслуга лет это тоже в определенных структурах. не про рестораны, это точно. вообще «выслуга лет» это не про рестораны в россии, это точно. это в японии про рестораны. в японии это ко всему относится.

и.- и последний вопрос: не могли бы вы поделиться историей, как вы стали управляющим?

р.-(-) ой, как я стал управляющим? я работаю в marketplace уже почти 4 года и (пауза) вот через какое-то время стал управляющим. //смех// 9 или 10 месяцев назад я стал управляющим. (-) я думаю просто коротко ли тебе сформулировать или пошире. в общем, вообще изначально я колебался в выборе сферы в которой мне работать. я работал в общепите, но меня не совсем устраивало взаимоотношение людей в общепите, потому что это более потребительская такая сфера и относительно людей - руководства к сотрудникам в том числе. вот. и на какое то время я уходил из общепита и потом когда решил попробовать вернуться обратно, решил попробовать работать в marketplace. и мне действительно здесь понравилось. я пришел на позицию менеджера, потом стал старшим менеджером, пиар-менеджером. открывал галерею и москву и после москвы меня сделали управляющим. на мой взгляд, я особо никогда не стремился стать управляющим. просто так совпало что меня развлекали периодически какими-то задачами и так далее. ну вот в итоге решили меня развлечь, когда все доп.задания

закончились, должностью управляющего. мне приносит моя работа удовольствие, я делаю ее ответственно, осознанно, то о чем мы с тобой говорили и видимо это приносит результаты. ну вот так и получилось, что я стал управляющим. на самом деле я действительно считаю, что если ты хорошо делаешь свою работу, то получишь знание и какое-то повышение. просто не стоит особо задумываться и запариваться на тему повышения. когда работаешь, например менеджером – то и работай себе дальше, развивайся в этой сфере. придет время и ты станешь старшим менеджером или управляющим. вообще, все эти амбиции – это зло. если к твоей теме возвращаться – амбиции губят очень много талантов. «а почему он там стал кем-то?» со мной периодически такие разговоры проводились и я не понимал, почему со мной об этом разговаривают. например у нас есть управляющий которая у нас на лидере работает, мы с ней вместе на галерее работали менеджерами и в какой-то определенный момент она пошла на повышение, в той же галерее, на управляющего. а я тогда работал старшим менеджером то ли на невском, тут где-то. я не помню, честно. и реально ко мне пришли и начали со мной разговаривать на тему «жень, не обижаешься? ты же понимаешь, все таки галерея, специфика. тая там давно работает». я говорю: «да отстаньте вы от меня, мне вообще это не интересно, кто кем стал» нет, как бы интересно со стороны наблюдателя, но не со стороны амбиций. «она там стала, да мы вместе работали, она работает меньше, чем я»

и.- амбиции разве это тот, кто перее?

р.- амбиции разные бывают. я же говорю, что есть нездоровые амбиции.

и.- просто для меня амбиции – это просто цель. вот я их вижу: а когда, что, при каких обстоятельствах – это уже абсолютно другая история.

р.- ну амбиции разные бывают. я сейчас говорю, о том, что люди начинают сильно стремиться к чему-либо. (-) по другому скажу: если человек к чему-то стремится, если у него есть какая-то цель, то он этим увлечен, он этим занимается. у него нет времени на мысли, что там кто-то

стал, кто-то нет и так далее. он просто делает свою работу или вообще чем-то занимается. это как вот 5 органов чувств: он говорит об этом, слышит об этом, видит это и так далее. он подбирает свой круг людей, которые заинтересованы в этом и тогда он делает, делает, делает, находится в этом и приходит к своей цели. а есть амбиции, вот как я понимаю это слово: излишнее сравнении, стремление к чему-либо.