

АНИСИМОВА Е. В., ШОРОХОВА Н. А.
ANISIMOVA E. V., SHOROKHOVA N. A.

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ПОСРЕДСТВОМ СИСТЕМЫ «УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ»

HUMAN RESOURCES FORMATION THROUGH «TALENT MANAGEMENT» SYSTEM

***Аннотация.** В данной статье рассмотрены вопросы управления талантами, как одного из важнейших факторов организационного развития. Управление талантами рассматривается как новая стадия управления кадрами, которая адекватна современным требованиям экономики. Представлена история возникновения термина, его содержание, определена роль службы управления персоналом в процессе управления талантами. Именно система управления талантами позволяет наиболее полно использовать человеческий капитал сотрудников, «работать на перспективу» и достигать высоких результатов.*

***Ключевые слова:** система управления талантами, «война за таланты», HR-служба, кадровый потенциал.*

***Summary.** This article discusses issues of talent management as one of the most important factors of organizational development. Talent management is seen as a new stage of personnel management, which is adequate to modern economy's requirements. The article presents history of the term, its content as well as the role of personnel management in talent management process. Talent management system can make full use of human capital assets in order to do the work for the long run and achieve high results.*

***Keywords:** talent management system, «talent war», HR service, human resources.*

Переход наиболее экономически развитых стран к шестому технологическому укладу и замедление темпов роста мировой экономики заставляют компании по всему миру искать новые стратегии, нацеленные на реализацию конкурентоспособности в условиях глобального риска и неопределенности. Однако проводить серьезные стратегические изменения очень сложно, если отсутствуют необходимые кадровые ресурсы. Стать ведущим игроком, конкурируя в глобальных масштабах, или разработать новые технологии компания сможет только в том случае, если будет привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников. Лидирующие позиции на рынке обеспечиваются только благодаря талантливому персоналу.

В 1990-е годы появился термин «управление талантами», который включает в себя деятельность в области управления персоналом, направленную на вовлечение сотрудников в инновационный процесс, развитие творческого потенциала сотрудников и формирование творческих стимулов у персонала. Автором этого термина был Дэвид Уоткинс из Softscape, он впервые использовал его в статье, опубликованной в 1998 году.

К концу 1990-х международной консалтинговой компанией McKinsey был опубликован отчет «Война за таланты», ставший предметом обсуждения на корпоративных собраниях. Руководители крупнейших компаний, таких как General Electric, Procter & Gamble задумались о ра-

боте с талантами в их компаниях. В конце 1990-х годов основным методом поощрения сотрудников вместо денежных средств стали опционы и акции. В большинстве технологически продвинутых компаний, таких как Microsoft и Cisco Systems, появилось большое количество сотрудников-миллионеров и начались дебаты о том, как удерживать в компании материально независимых молодых сотрудников. Найти, вырастить и привлечь настоящих лидеров – всегда сложно, но еще большую проблему представляет удержание и преодоление разрушительного воздействия от их ухода. Процесс, названный «война за таланты», подразумевает кадровые стратегии, нацеленные не только на подбор трудовых ресурсов, но и на поиск более квалифицированных и опытных сотрудников в других организациях. Основной причиной возникновения «войны за таланты», безусловно, является демографический фактор, растущая конкуренция, и возрастание роли человеческого фактора в современных экономических условиях.

Двадцать первый век вносит коррективы в наше представление о талантах: так называемая «Теория пузыря», суть которой в том, что талант пробивается сам, ушла в далекое прошлое, а на смену ей пришло понятие «управление талантами». Для того чтобы эффективно использовать и генерировать знания, организация должна пересмотреть процессы управления персоналом, стать, в итоге, компанией, которую сегодня принято называть самообучающейся.

Можно выделить три основных способа обеспечения талантами организации.

Во-первых, брать молодежь «на вырост». Любой опытный руководитель понимает, что невостребованность таланта молодого сотрудника увеличивает риск его потерять. Инвестиции в специальные обучающие программы, повышение зарплаты, расширение соцпакета не всегда экономически оправданы: необходимо научиться распознавать талант на этапе отбора и дать ему возможность для реализации и роста.

Во-вторых, переманить талант из другой компании. Этот способ является наиболее быстрым и относительно простым для

получения высокопотенциального сотрудника. Переманить – значит предложить более выгодные условия работы (заработную плату, интересную деятельность, благоприятную корпоративную культуру и т.д.). При этом можно не создавать программу по развитию начинающих сотрудников, нет необходимости искать работников, которые были бы готовы поделиться своим опытом с новичками, не нужно осуществлять беседы с многими кандидатурами, чтобы выбрать подходящего специалиста. Можно просто выдвинуть предложение понравившемуся кандидату и оформить его на работу в случае его одобрения. К тому же уход талантливого сотрудника, возможно, ослабит силы конкурента и предоставит компании заметное рыночное преимущество.

Нельзя забывать, что за «талантами» может идти непрерывная охота. В среде HR-специалистов бытует мнение, что если у человека однажды был опыт подобного перехода, то он так же легко может быть перекуплен другой компанией. Действительно, новый сотрудник может легко уйти, если его не устроит какой-то из важных для него аспектов работы.

Особую сложность данного подхода составляет тот факт, что таланты редко проявляют себя так же эффективно на новом месте, как в прежней организации. Для того, чтобы талант состоялся, необходимо его не только выявить, но найти наиболее подходящее место для развития его способностей и постоянно создавать условия, в которых талантливой личности будет комфортно. Если новому сотруднику не удастся активно и благополучно войти в коллектив, освоить корпоративную культуру, то это отразится на результативности его деятельности и на прибыли компании в целом.

В-третьих, вырастить собственные кадры. Чтобы вырастить собственные кадры, необходим большой запас времени и ресурсов, кроме того, нужно создавать и поддерживать условия для профессионального роста сотрудника, вплоть до специальных заданий. С одной стороны, этот процесс создает ряд внушительных затрат, но, с другой стороны, когда талант выращен компанией,

руководителю видны его положительные и отрицательные стороны, а также отчетливое понимание того, в какой сфере его деятельность наиболее эффективна. Это существенное преимущество. Специалист, развитием которого занималась компания, чаще всего лоялен к ней, знаком со спецификой бизнеса и удовлетворен существующей в организации корпоративной культурой.

В ходе многочисленных исследований было выявлено, что организация системы управления талантами оказывает положительное влияние на доход организации, отзывы клиентов, повышение производительности и рыночной капитализации. Подчеркивает значимость системы управления талантами и тот факт, что сегодня большинство компаний вынуждены сокращать расходы. Система управления талантами может выступать в качестве средств оптимизации производительности каждого сотрудника в частности, а также организации в целом. Компании во всем мире преобразуют свои команды по управлению человеческими ресурсами в структуры управления талантами.

Существуют несколько аспектов, которые необходимо выделить в сфере управления талантами, а именно: управление эффективностью, развитие лидерства, кадровое планирование, подбор персонала. Однако основной упор в политике управления талантами делается на развитие сотрудников посредством обучающих программ, повышения профессиональной ответственности и развития необходимых навыков.

При разработке стратегии управления потенциалом талантливых кадров, нужно отслеживать и проводить мониторинг внешних условий и обстановки, чтобы быстро реагировать на любые происходящие изменения. Существуют четыре основных категории внешних условий, за которыми необходимо наблюдать:

- изменяющиеся экономические и коммерческие факторы – сюда включаются значительные изменения на рынке акций, колебания курса валют, изменения процентных ставок и изменения уровня безработицы;

- коммерческие действия конкурентов – сюда входит внедрение новых продук-

тов и распространение их деятельности на новые регионы, увеличение темпов роста и новое руководство компанией;

- изменения на рынке талантливых кадров – сюда стоит поместить нехватку талантов на рынке, снижение лояльности к компании, ожидание более высокой заработной платы, новые технологии в сфере управления персоналом и увеличение спроса на профессионалов-новаторов;

- изменения в подходах к управлению потенциалом талантливых кадров у конкурентов – сюда входят активные действия конкурентов, включая масштабный рекрутинг или заморозку найма, высокую текучку кадров, сокращение штата, слияние компаний или изменения в имидже работодателя.

В России также существует опыт разработки и внедрения системы «управления талантами», хотя незначительный (всего 5% организаций имеют определенную стратегию «управления талантами») [1]. Например, эффективное управление кадровым потенциалом является приоритетом в кадровой политике государственной корпорации по атомной энергии «Росатом», в которой разработана концепция единого отраслевого кадрового резерва на основе комплексной оценки эффективности и управленческого потенциала кадров, ориентированного на развитие. В компании «МТС» создана программа «управления талантами» для обучения и развития линейных специалистов, сотрудников с уникальными экспертными знаниями и будущих руководителей среднего и высшего звена.

Этот опыт демонстрирует, что без конкретной корпоративной культуры, а также без согласованной системы «управления талантами» на всех уровнях и стратегии развития бизнеса, отдача от талантливых сотрудников невозможна. Процесс управления талантами не может рассматриваться отдельно от развития и функционирования компании. В связи с вышесказанным внимание менеджмента должно быть сосредоточено на создании ситуации, при которой каждый сотрудник имеет возможность проявить свои способности.

Возникает закономерный вопрос – какие ожидания у талантливого сотрудника от работы в конкретной организации? Вероятно, это перспектива личностного роста, возможность выбора, признание индивидуальности, возможность сохранить чувство собственного достоинства, непринужденность в рабочих отношениях и отсутствие жесткой иерархии [3].

Как мотивировать талантливых сотрудников? Здесь на первый план выходит нематериальная мотивация. Таланты – это часто «трудоголики», а значит им необходимо признание заслуг, похвала и поддержка руководства. И здесь тоже все индивидуально. Кого-то нужно хвалить публично – это могут быть общие собрания или объявления в информационных корпоративных системах. Кому-то можно вручить грамоту, благодарственное письмо, небольшой приз от компании за достижения (билеты в кино, например, или новую футболку с корпоративной символикой).

Также, говоря о мотивации талантливых сотрудников, стоит отметить, что им всегда необходимо место для творчества и ответственности. Руководитель с установкой на развитие потенциала своих сотрудников знает, что именно желание взять на себя ответственность, осознание серьезности выполняемой задачи указывает на «талантливость». Творчество связано с ответственностью, поскольку это всегда выбор, умение подмечать и исправлять свои ошибки и стремиться к лучшим результатам.

Талантливого сотрудника иногда не просто увидеть даже среди уже давно работающих. Эффективны беседы с руководителями подразделений, регулярная аттестация и измерение таких показателей корпоративной культуры, как, например, вовлеченность персонала. Талантливые сотрудники нуждаются в оценке как в стартовой точке развития. Кроме того, чем точнее спрогнозировано развитие каждого отдельного сотрудника (карьерный рост «таланта», план индивидуального профессионального развития), тем легче спланировать рост кадрового потенциала всей компании, а значит, и успешности ее деятельности в целом.

Если руководство компании учтет эти обстоятельства и создаст необходимые условия, это благотворно отразится на привлечении талантливых сотрудников и их дальнейшем развитии в организации. В итоге, все в совокупности позволит компании через механизмы управления талантами развивать свой инновационный потенциал.

Немногочисленные примеры управления талантами в России позволяют сделать выводы о том, что практика разработки и внедрения программ управления талантами пока не применяется достаточно широко. Наличие отдельных, распространенных во многих российских организациях элементов управления талантами, таких как рекрутинг, обучение и развитие, управление деловой карьерой, не могут привести к созданию полноценной системы. Управление талантами как целенаправленная система привлечения, найма, развития и использования талантливых сотрудников, способных показать выдающиеся результаты, в нашей стране пока еще только развивается. Старые механизмы селекции одаренных сотрудников были разрушены с развалом социалистической системы хозяйствования, а новые еще только создаются. Для этого необходим соответствующий уровень подготовки сотрудников HR-служб, способных осуществлять стратегический рекрутмент, эффективную оценку руководителей, знать объективные критерии отбора талантов, создавать систему непрерывного обучения талантов, формировать культуру обучающейся организации, а также систему льгот и компенсаций.

«Война за таланты создает новую реальность делового мира», – утверждают авторы концепции управления талантами McKinsey&Co, созданной еще в начале 90-х годов прошлого века [3, с. 38]. Но сегодня можно уже однозначно утверждать, что управление талантами является неотъемлемым условием деятельности любой организации.

Очевидно, что число высококвалифицированных специалистов в условиях существующей в России демографической ситуации не увеличивается, конкурентная

борьба за талантливых сотрудников растет, поскольку привлечение талантов из внешней среды затруднительно [2]. Важно понимать, что таланты – «дефицитный», а также часто остающийся незамеченным ресурс. Руководители должны в равной мере выявлять скрытые таланты своих работников и нанимать новых талантливых сотрудников. Управлять талантами значит заинтересовывать и удерживать самых выдающихся сотрудников, а также оперативно применять их навыки и умения в организационных целях. Согласно одному из проявлений закона Парето в бизнесе, 80% всей прибыли компании приносят именно 20% ее персонала. Творческий процесс во многих случаях хаотичен, но в организациях, делающих ставку на новаторство, работают настойчивые люди, именно они и воплощают новые проекты

в жизнь.

Литература

1. Быкова Л. Кадровый резерв и управление талантами: различия и преимущества // HR-Portal [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hr-portal.ru/article/kadrovyyi-rezerv-i-upravlenie-talantami-razlichiya-i-preimushchestva?quicktabs_6=1 (дата обращения 22.03.2017).

2. Литвина М.И. Управление талантами: выводы делать рано, вопросов больше, чем ответов / М.И. Литвина // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). Т. II – М.: РИОР, 2011. – С. 59–62.

3. Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод, Война за таланты – 2-е изд., испр. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006, 272 с.