

УДК 331.108

Шидакова Елена Евгеньевна

ВЛИЯНИЕ «ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА» НА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Данная статья посвящена описанию и исследованию влияния наличия талантливых работников на результативность работы организации. В ней раскрывается термин «талант-менеджмент» и формируется поэтапная система внедрения принципов «талант-менеджмента» в общую концепцию работы организации. А также доказывается необходимость использования данной системы для достижения успехов в работе организации.

Ключевые слова: организация, работа организации, результативность, талант, талант-менеджмент, управление талантами, инкубация талантливых кадров, рекрутинг, ротация, менторинг.

Elena Shidakova

THE IMPACT OF TALENT MANAGEMENT ON THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION

This article is devoted to the description and study of the influence of the availability of talented workers on the effectiveness of the organization. In it is revealed the term «talent management» and is formed by a phased system of implementing the principles of «talent management» in the overall concept of the organization. And also proves the necessity of the use of this system to achieve success in the work of the organization.

Key words: organization, work of the organization, effectiveness, talent management, incubation of talented staff, recruiting, job rotation, mentoring.

В наш век компьютерных технологий все большее значение для организации приобретает человеческий капитал. Требуется не только разнообразие человеческих ресурсов, но и внимательное отношение к системе управления талантами. Талантливые сотрудники имеют решающее значение для поддержания качества и ценности человеческого потенциала каждой организации. Вследствие того что компания придает сотрудникам все большее значение, автоматически повышается не только значимость профессионализма, но и ценность такого фактора, как талант. Отсюда следует, что сегодня одной из главных управленческих задач становится выявление талантливых, выдающихся и особо полезных для организации работников.

В этих условиях организациям следует уделять большее внимание личностным качествам сотрудников и применению такого понятия как «талант-менеджмент», что позволит ответить на важнейший управленческий вопрос, каких сотрудников можно считать талантливыми? Для начала необходимо разобраться с терминологией. В толковом словаре русского языка С. И. Ожегова под термином «талант» подразумеваются особо выдающиеся врожденные качества, а также особенные природные способности, которые открываются с приобретением опыта, формируя умения и навыки [6, с. 208]

На основе анализа теоретической литературы мы можем выделить два ведущих подхода к определению понятия «талантливый сотрудник». В соответствии с первым подходом талантливым сотрудником будет считаться лидер, обладающий оригинальностью мышления и высоким потенциалом. В данном случае «талант-менеджмент» будет касаться исключительно главных сотрудников фирмы. А в соответствии со вторым подходом «талант-менеджмент» будет считать талантливым практически каждого сотрудника, способного участвовать в достижении успехов организации. Заметим, что каждая организация выбирает для себя свой собственный подход, опираясь на свои цели и задачи.

«Талант-менеджмент» как профессиональный термин популяризировался специалистами в сфере человеческих ресурсов в начале 2000-х годов, когда высокотехнологичные компании начали вести «войну за таланты». Данный термин впервые был употреблен в 2001 году в одноименной книге

Э. Майклза, Х. Хэндфилд-Джонс и Б. Экселрод. Этот термин относится к конкурентной среде, формируемой компаниями, стремящимися к привлечению и удержанию талантливых работников [3, с 16]. В книге авторы описывают не новый вид рекрутинговой работы, а новый тип мышления, который обосновывает важность наличия талантов для организации.

Теперь уже нельзя было не признать различий в эффективности сотрудников, следовательно, возникла необходимость дифференцировать вознаграждение эффективных и неэффективных кадров. В этой ситуации и возникло новое направление менеджмента – «управление талантами», или «талант-менеджмент». Под данным термином мы будем подразумевать совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и удерживать сотрудников, вносящих существенный вклад в развитие организации, а также вовлекать этих сотрудников в инновационный процесс, формировать творческий стимул и развивать их творческий потенциал.

Уже к концу 2000-х годов сложилось мнение, что «талант-менеджмент» представляет собой набор процессов, которые отвечают за управление персоналом, а именно: за их подбор, обучение, удержание и т. д. Эти инструменты при правильном их использовании позволят обеспечить организации постоянный приток качественных кадров.

История движется вперед, и, чтобы иметь хорошее будущее, нужно усваивать уроки прошлого, поэтому в нашей работе мы не могли не уделить внимание пионеру в сфере «талант-менеджмента» – компании General Electrics. GE стала символом эффективного управления человеческими ресурсами, основанного на принципах меритократии. Ее опыт построения подобной системы использовался и продолжает использоваться как в частном, так и в государственном секторах.

На протяжении почти всей истории своего существования компания назначала на высшие руководящие должности людей только изнутри организации, методично развивая и обучая их. Более того, GE можно назвать колыбелью наиболее талантливых генеральных директоров для корпоративной Америки. В течение XX века система подготовки управленческих кадров развивалась в первую очередь благодаря принципам меритократии и эффективности, заложенным руководителем GE Чарльзом Коффином. Поясним, что «принципы меритократии» подразумевают такую систему управления, при которой сотрудник занимает то положение, которое «соответствует его интеллектуальному потенциалу» [12, с. 322].

Учитывая практический опыт компании GE и труды таких отечественных исследователей, как С. Карташов, О. Антонова, А. Савченко, Л. Стрельникова, А. Шахбазов, мы пришли к выводу, что талант-менеджмент включает в себя множество различных критериев, таких как стратегический план развития организации, адаптацию и обучение персонала, планирование продвижения работников, оценку таланта отличившихся служащих предприятия. А также мы предлагаем наиболее эффективную, на наш взгляд, практическую последовательность внедрения системы «талант-менеджмента» в общую концепцию управления компанией.

Первый этап «управления талантами» подразумевает включение в стратегический и тактический планы развития компании вопросов организации управления талантами, а также выявление уровня необходимости в ней талантливых сотрудников и обозначение способов их привлечения, мотивации и удержания.

Важное место на втором этапе реализации системы «талант-менеджмента» занимает грамотный, а главное, постоянный рекрутинг кадров с выраженным творческим потенциалом. Таким образом, специалисты, занимающиеся подбором персонала должны точно знать, для чего фирме необходим тот или иной талантливый служащий, какую должность он займет, они должны заниматься развитием внутренних талантов и их мотивацией, а также им необходимо заниматься постоянным поиском потенциальных талантливых работников, которые в будущем смогут занять свое место в организации. В большинстве случаев привлечение молодых талантов происходит во время ежегодных

наборов (как в рамках ярмарок, так и с помощью прямого рекрутинга, особенно когда речь идет о выпускниках бизнес-программ) в университетах. Поиск сотрудников – это эффективный способ привести в компанию свежие умения и навыки. Правда, не всегда правильно направлять силы компании на поиск талантов исключительно во внешней среде. В организации системы управления талантливыми работниками важно искать сотрудников с высоким потенциалом и в самом коллективе. Таким образом, чтобы выстроить организацию «талант-менеджмента», выделяют внутренние и внешние ресурсы организации в качестве целевой аудитории. То есть основу организации стабильного конкурентного преимущества компании нужно искать, воздействуя не только на внешние кадровые ресурсы – потенциальных работников, но и на внутренние ресурсы – сотрудников фирмы.

На третьем этапе необходимо адаптировать новых сотрудников на предприятии, ознакомить их со структурой и ценностями компании.

Четвертый, важный этап в системе управления талантами – оценка персонала. Персонал необходимо постоянно оценивать по множеству причин, например: чтобы увеличить уровень мотивации персонала; признать вклад в работу компании наиболее успешных сотрудников; чтобы определить, соответствуют ли эти сотрудники своим должностям и выполняют ли они требования, которые им предъявляют; чтобы развивать конкурентоспособный кадровый резерв; выявить необходимость обучения работников и его планирование. Данный этап, в свою очередь, делится на несколько уровней оценки персонала. Во-первых, следует учитывать планирование основных целей и задач компании и классификацию уровня их важности. Во-вторых, необходимо определить итоги достижения заданных целей и уровня развития компетенций. В финале необходимо подготовить предложения по результатам оценки.

Пятый этап требует создания перспективных, направленных и привлекательных предложений для талантливых сотрудников. Каждая компания имеет свои ценностные предложения для своих клиентов, но не все фирмы также вдумчиво занимаются вопросом о привлечении, мотивации и удержании талантливых работников. По мнению Э. Майклза, автора книги «Война за таланты», «взаимодействие с клиентами и управление персоналом необходимо продумывать одинаково детально» [3, с. 37]. Талантливого работника может привлечь возможность построить успешную карьеру, получить разнообразные полномочия, условия, способствующие самостоятельному принятию решений и разрешению самых разных задач. Здесь необходимо отметить, что очень часто талантливый сотрудник будет оценивать в первую очередь приобретенные им во время работы возможности и опыт, а не уровень своей заработной платы.

Начиная с предпоследнего, шестого этапа, мы можем говорить о важном, но крайне редком (даже для мегакорпораций) в практике отечественного менеджмента понятии – «выращивании», или «инкубации», талантливых кадров, краеугольным камнем которого является ротация. Ведь, оказываясь в новых для себя ситуациях, сотрудники получают возможность продемонстрировать компетенции, необходимые для позиций высшего уровня. Например, имеет смысл рискнуть и перевести успешного менеджера компанию, переживающую кризис, бурный рост или являющуюся новым бизнесом с небольшим числом сотрудников. В зарубежных компаниях перемещение наиболее талантливых и перспективных сотрудников на сложные, проблемные участки, назначение на роли, выходящие за рамки их компетенций, рассматриваются как стратегические ставки на этих людей, и эти ставки делаются даже при риске существенных финансовых и операционных потерь в случае неудач.

Заключительный этап – менторинг – продолжает процесс «инкубации» талантливых сотрудников и предполагает постоянное участие в развитии кадров. Организации необходимо перманентное внедрение в управление процессами, занимающимися развитием персонала. Так, в вышеупомянутой компании General Electronics, наставничество прочно слилось с философией организации. Для лидеров и управленцев GE наставничество – необходимость, основанная на убеждении, что об успехах лидера судят по результатам его последователей. Причем, у многих сотрудников может быть несколь-

ко наставников, оказывающих на них большое влияние в области как карьерного, так и личностного развития. Более того, с развитием Интернета понятие менторства в GE буквально перевернули с ног на голову, сделав молодых, продвинутых пользователей Интернета наставниками менее опытных в отношении новых технологий «стариков». Легендарный гендиректор GE, Джек Уэлч, сам имел двух молодых наставников, которые обучали его азам работы во Всемирной паутине [11, с. 325].

Подводя итоги, можно утверждать, что при нынешнем экономическом положении в стране и в мире требуется внедрять систему «талант-менеджмента», которая будет помогать в достижении множества стратегических целей фирмы, таких как укрепление конкурентоспособности и компетенции работников, формирование привлекательного образа работодателя на рынке труда.

Литература

1. Антонова О. Фокус на талант [Электронный ресурс] // Персонал Микс. 2007. № 10. URL: <http://www.coleman.ru/nashe-mnenie/personnel-management> (дата обращения: 18.11.15).
2. Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В. Управление талантами как HR-технология // Вести Омского ун-та. Серия «Экономика». 2013. № 1. С. 85–94.
3. Майклз Э. [Michaels E.], Хэндфилд-Джонс Х. [Handfield-Jones H.], Экселрод Э. [Axelrod V.]. Война за таланты. Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2006. 272 с.
4. Никитин А. А. О современных подходах к постижению феномена одаренности // Мир психологии. 2011. № 1 (65). С. 127–137.
5. Никулин Л. Ф., Симагина С. Г. Войны за таланты и креатив: реальность современного менеджмента. М.: ЮНИТИ: Закон и право, 2013. 182 с.
6. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. 4-е изд. М., 1997. С. 208.
7. Робертсон А. [Robertson A.], Эбби Г. [Abby G.] Управление талантами. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2004. 176 с.
8. Савченко А. Найти и вырастить таланты // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2007. № 5. С. 73–76.
9. Стрельникова Л. Оценка таланта [Электронный ресурс]. 2009. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/otsenka-talanta> (дата обращения: 17.11.15).
10. Шахбазов А. Управление талантами [Электронный ресурс] URL: <http://www.rhr.ru/index/soviet/tefch/15195/0/html>. (дата обращения: 01.12.15).
11. Уэлч Дж. [Welch J.], Бирн Дж. [Byrne J.] Джек. Мои годы в GE. Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2007. 528 с.
12. Янг М. [Young M.] Возвышение меритократии 1870–2033 годы // Утопия и утопическое мышление: антология зарубежной литературы / сост. В. А. Чаликова. М.: Прогресс, 1991. С. 322.