

Управление талантами как одна из HR-технологий

Кулаева А.А., студент магистратуры (3 курс), ФГБОУ ВО Уфимский государственный авиационный технический университет.

Научный руководитель: Ф. Ш. Нураева, кандидат технических наук, доцент, ФГБОУ ВО Уфимский государственный авиационный технический университет

Аннотация. Потребность общества заставляет компании вступать в жесткую конкурентную борьбу за внимание потребителя, используя для этого имеющиеся у них различные уникальные ресурсы. Владение сырьевыми, финансовыми и информационными ресурсами перестает быть значительным преимуществом конкурентоспособности, поэтому наиболее важным становятся человеческие ресурсы, а для компаний – способы привлечения, удержания и развития персонала таким образом, чтобы он был заинтересован в развитии компании и принёс ей наибольшую прибыль.

Ключевые слова: талант, управление талантами, система управления талантами.

В современном мире менеджмент рассматривается как искусство здорового разума и логики управления другими людьми в различных ситуациях для достижения целей организации. Известно, что стоимость организации создается ее креативными и способными сотрудниками. Подбор, развитие и удержание этих людей имеет ключевое значение для успешного бизнеса. Если компании не проводят особенную политику для своих особенных людей, то существует большая опасность быстро их потерять при таких антикризисных мерах как сокращение, уменьшение расходов при вознаграждении и т.д. При данных обстоятельствах одной из основных тем при управлении человеческими ресурсами становится вопрос управления талантливыми сотрудниками [1].

В бизнесе, в отличие от искусства и спорта, под талантом понимается не только врожденный дар индивида, но и его поведение на рабочем месте, которому можно научить и которое, может быть усовершенствовано. Для талантов характерно то, что они обладают необходимым уровнем компетентности, опытом и потенциалом для развития, в которых нуждается организация для исполнения своей бизнес-стратегии [2].

Талантливая команда сотрудников является бесспорным конкурентным преимуществом. Каждый руководитель, понимающий это и мыслящий об авторитете представляемой им организации, стремится иметь талантливую команду и креативных сотрудников. Но истинное управление талантом бросает огромный вызов управленческим умениям [3].

На сегодняшний день не существует единой и общепринятой системы управления талантами, а лишь различные инструменты, механизмы и теории, используя которые самостоятельно или варьируя их элементами, в соответствии со спецификой деятельности компании, организация может добиться успеха в данной сфере. В общем значении «талант» – совокупность присущих человеку способностей, умений, знаний, опыта, характера и энергии. Также к этому относятся способности к обучению и росту [4].

Однако, очевидно, что потенциал человека и его человеческие возможности не являются равными от рождения (см. рис. 1).

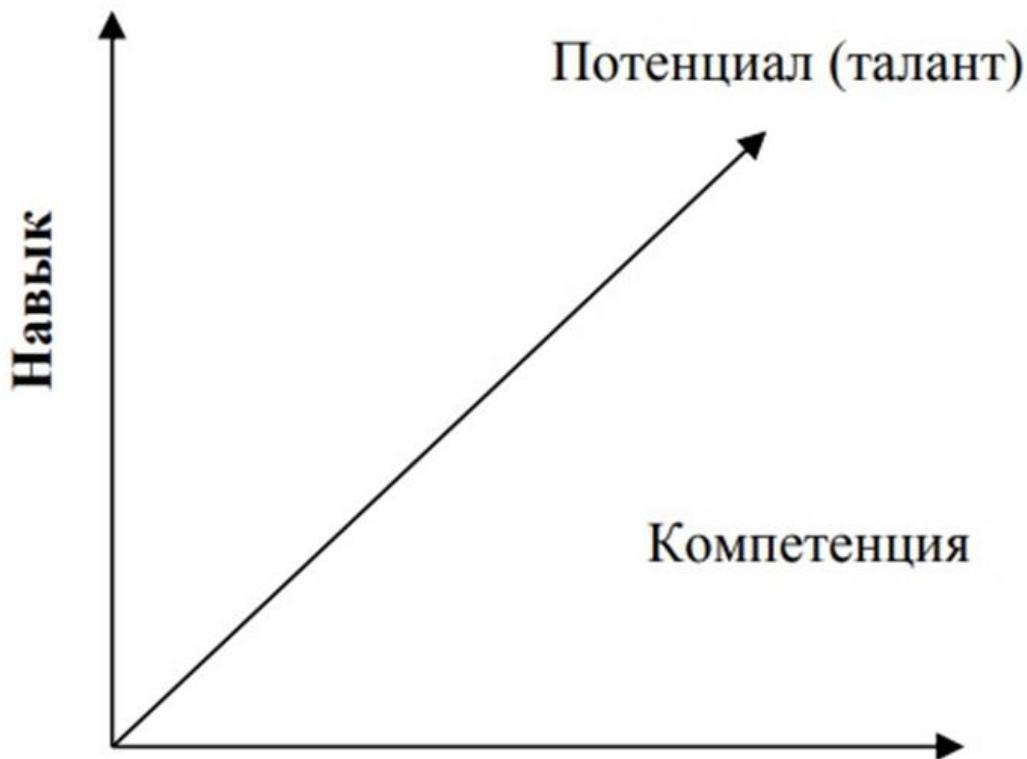


Рисунок 1 - Составляющие компетенции талантливого сотрудника

Они выступают «стартовым капиталом», который становится основой продуктивности и в будущем воплощается в диверсифицированным профессиональным и социальным положением человека в обществе. Кроме этого, управление талантами было признано синонимом управления человеческим капиталом, а создание системы обеспечения организации талантами – важнейшей проблемой в сфере по работе с персоналом.

Управление талантами требует от менеджеров умения привлекать высококвалифицированных сотрудников, интегрировать их, а также развивать и поддерживать существующих сотрудников для достижения настоящих и будущих целей организации.

С развитием глобализации разнообразие человеческих ресурсов в компании становится одним из важнейших факторов для развития, который в тоже время требует внимательного отношения к системе управления талантами. Талантливые сотрудники могут играть решающую роль для поддержки качества

и целостности человеческого потенциала каждой компании. Таким образом, долгосрочные программы развития сотрудников приобретают первостепенное значение, так как умению и квалификации персонала необходимо постоянное усовершенствование.

Наряду с этим многие специалисты в сфере человеческих ресурсов (HR) утверждают, что существующие системы для управления талантами организации должны быть улучшены. Таким образом, большинство работников считают, что объем кадрового резерва в их организации должен быть увеличен, а другие отмечают, что недостатки корпоративной культуры в их компаниях являются причиной высокой текучести кадров, некоторые обращают внимание на нарушения и недостатки в рамках компетенции персонала в своих организациях[5].

Когда фирма все большую значимость придает сотрудникам, то повышается ценность такого явления, как талант. Отсюда следует, что теперь одной из главных задач в менеджменте становится выявление особенно полезных для фирмы талантливых, одаренных и выдающихся работников. Наличие таких работников и умелое управление ими является для компании огромным дополнительным конкурентным пре имуществом, а также эти сотрудники могут стать ведущим обстоятельством поддержания целостности человеческого потенциала фирмы и качества товара. Также необходимым становится не только поиск и наличие, но и удержание талантливых работников в организации. Поэтому лучшая доля рассматриваемого дефицитного ресурса достается фирмам, которые уделяют особое внимание поиску, мотивации и удержанию этих уникальных сотрудников в организации.

В наши дни в связи с современной кризисной ситуацией в стране и в мире под угрозой оказывается существование компаний, обостряется конкурентная борьба, минимизируются бюджеты на рекламу и работу с клиентом. В этих условиях актуализируется борьба за сотрудников с целью увеличения эффективности компаний [6].

В современных условиях не так просто и отыскать, и привлечь, и воспитать истинных лидеров. Но еще более трудно удержать их в своей фирме. Нынешний век изменяет наше представление о талантливых работниках: на сегодняшний день фирмы не борются с ними, они их выращивают. Ранее в HR-сфере существовало такое понятие, как «теория пузыря», где талантливый сотрудник пробивался «в люди» самостоятельно. Теперь «теорию пузыря» сменяет «управление талантами». Талантливые работники, безусловно, должны обладать высоким потенциалом, уметь легко ориентироваться в оперативных процессах и отлично знать технологию работы [7]. Отсюда возникает вопрос о раскрытии понятия их управления.

Наращивание интеллектуального капитала является одним из возможных инструментов решения проблем. Он заключает в себе знания, навыки и производственный опыт конкретных людей и нематериальные активы, включающие патенты, базы данных, программное обеспечение, товарные знаки и другое, которые производительно используются в целях максимизации прибыли и других экономических и технических результатов в соответствии с рисунком 2 [8]:

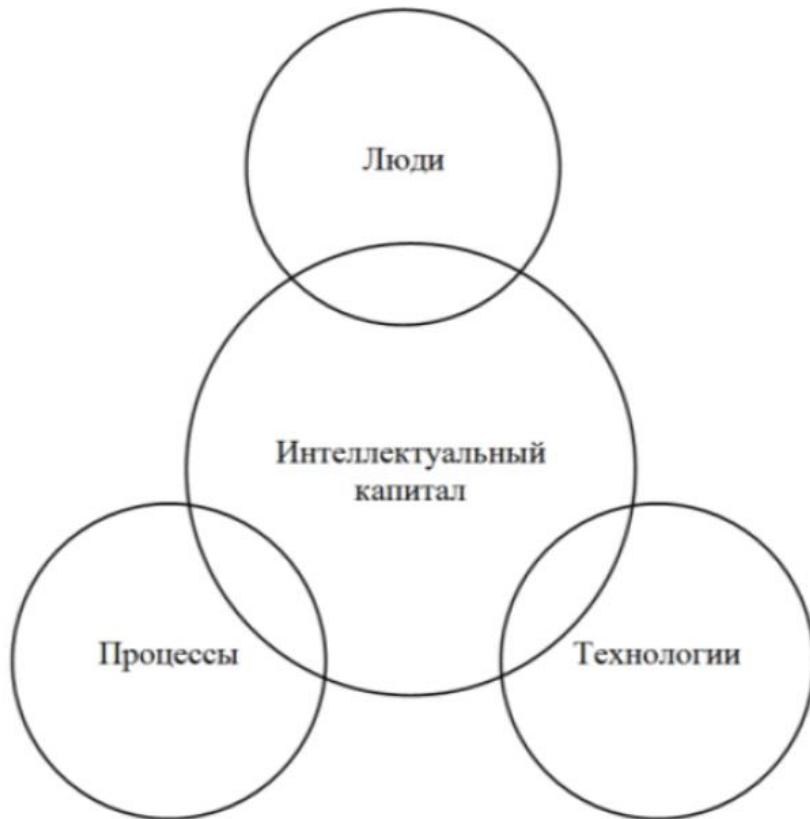


Рисунок 2. Составляющие интеллектуального капитала

Это сумма знаний всех работников компании и/или инструменты организации, увеличивающие совокупность знаний, то есть всё то, что обеспечивает экономическую конкурентоспособность. Но особенной ценностью обладают талантливые работники, именно они являются безоговорочным конкурентным преимуществом.

Практическая деятельность показывает, что [9]:

- 1) Организации, обладающие наиболее эффективными работниками, имеют право сами отбирать интересные для их работы проекты (American Express, IBM) и достигают высоких финансовых показателей по сравнению с другими компаниями-конкурентами.
- 2) В нынешних условиях многие фирмы встречаются с потребностью уменьшения издержек. Здесь система управления талантливыми сотрудниками может выполнять роль инструмента оптимизации производительности как

любого работника, так и всей фирмы. Множество фирм только начинают применять концепцию управления человеческим капиталом. В действительности, лишь 5% компаний могут утверждать о наличии четкой политики управления талантливыми сотрудниками, что еще раз подчеркивает актуальность данного исследования.

Основная цель стратегического управления НСМ – привлечение талантливых людей. В рамках данного вопроса возникают следующие проблемы:

- 1) Развитие системы поиска и удержания лучших специалистов;
- 2) Развитие талантливых сотрудников.

Большинство организаций вкладывают много труда для привлечения новых работников, при этом прилагая недостаточно сил, времени и средств, чтобы удерживать и развивать талантливых сотрудников уже работающих в компании. Одной из важных частей повседневной бизнес-стратегии каждой фирмы должна стать система управления талантливыми работниками на любом ее уровне. Поэтому повышение эффективности работы компании будет возможным, если правильно все спланировать, следуя следующим рекомендациям [10]:

1) Управление талантливыми сотрудниками должно выступать дополнительным, но самостоятельным управленческим процессом. Управление талантливыми сотрудниками должно быть сконцентрировано на контингенте, который демонстрирует высокую результативность или имеет перспективы дальнейшего продвижения в компании.

Таким образом, наличие талантов в организации есть безоговорочное конкурентное преимущество для любой компании. Организации, обладающие наиболее эффективными работниками, будут иметь право сами отбирать интересные для своей работы проекты и достигнут высоких финансовых показателей по сравнению с другими компаниями-конкурентами.

2) Талантливые сотрудники являются важным активом для решения рыночных задач компаний. Необходимо детально подходить к задаче поиска, привлечения, рекрутинга, обучения, развития, сохранения, продвижения и роста работников в компании. Такой метод, как правило, очень полезен для повышения производительности и рыночной капитализации компании, а также благотворно воздействует на доход фирмы и повышает ее репутацию, проявляющаяся в положительных отзывах клиентов. На сегодняшний день немаловажно не только привлечение квалифицированных кадров в компанию, но и сохранение в ней ранее нанятых ценных специалистов.

3) Для отбора таланта существуют специально обученные рекрутеры. Для решения задач в четырех ключевых областях – рекрутмент, управление эффективностью, обучение и развитие, формирование компетенций – необходимо использовать интегрированные программные продукты, представляющие собой автоматизированные инструменты (TMS). 50% компаний начинают автоматизировать управление талантливыми сотрудниками с работы над эффективностью кадров, 30% начинают с поиска и подбора персонала и 10% – с автоматизации корпоративного обучения.

В последние годы спрос на автоматизацию процессов талант-менеджмент увеличился в несколько раз. Предложение высококвалифицированных сотрудников и руководителей не всегда поспевает за спросом, который увеличивается вместе с рынком. Комплексный подход управления Hi-Ro-сотрудниками интересует крупные холдинговые структуры, имеющие средства для выстраивания карьерной лестницы и полноценной системы корпоративного обучения.

Для среднего и малого бизнеса тоже существуют свои интересные решения в области автоматизации. Все более используемыми становятся облачные сервисы (такие как «Oracle Taleo», «SAP Success Factors»), которые дают организациям возможность пользоваться всей мощью нынешних решений по

управлению талантливыми кадрами, не внедряя при этом тяжеловесного комплексного ИТ-решения.

4) Необходимо вкладывать много труда для привлечения новых талантливых работников, при этом прилагая еще больше сил, времени и средств, чтобы удерживать и развивать талантливых сотрудников, уже работающих в компании. Привлечение талантливого персонала начинается с кадрового планирования и определения ключевых характеристик талантов. Любой сотрудник с большим желанием пойдет работать в компанию с уже известным именем и хорошо зарекомендованным брендом.

5) Для идентификации талантливого сотрудника необходимо пользоваться либо процедурой ассесмента, либо оценкой. Для этого прибегают к помощи независимых экспертов, дабы избежать субъективизма. Но недостаточно лишь отыскать и идентифицировать талантливого сотрудника. Здесь значение имеет предоставление ему шанса на реализацию своего потенциала на пользу организации.

6) При отборе талантов необходимо учитывать набор характеристик, которым должен обладать сотрудник, наиболее подходящий на вакантную должность. На основании этих требований кандидаты должны оцениваться на конкурсной основе в процессе отбора.

Список используемых источников:

1. Латуха М.О. Управление талантливыми сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент, 2014. – №4. – С. 46-68.
2. Гофф С.А. Как привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников для успеха проектов и бизнеса / Управление проектами и программами. – 2016. – №2 (июнь). – С. 94-111.
3. Михальченко М.В. Интегрированный подход к управлению творческой деятельностью в бизнес-организации // Евразийский Союз Ученых, 2015. – №7-1. – С.111-114.
4. Войнова Ю.С., Ходенкова О.П. Управление талантами и воспитание лидеров – залог успешного развития современной компании // Каспийский регион: политика, экономика, культура, 2017. – №4. – С. 91-95.
5. Кайбушев А.Д. Стратегии удержания персонала в компании // Горизонты экономики, 2015. – №3. – С. 77-81.
6. Жилина М.В. Диагностика мотивов вступления в кадровый резерв // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса, 2015. – №4. – С. 73-81.
7. Krakovskaya I.N. Современные тенденции в управлении человеческими активами организаций // Актуальные вопросы экономических наук. – 2017. – №5. – С. 56-61.
8. Еремина И.Ю. Управление развитием менеджерского таланта персонала организации в сфере дополнительных образовательных услуг: автореф. дис. д-ра эк.наук / Российский гос. ун-т нефти и газа им. И.М. Губкина. Москва, 2009.

9. Замяткина А.В. Проблемы использования системы управления талантами в менеджменте компании // Научный альманах, 2015. – №9. – С. 157-159.
10. Кириллов А.В. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения. Москва, 2015. – 280 с.