

Розділ 4

Інноваційні методи та інструменти у менеджменті

УДК 331.108.2

Ушева Мариана Николова,

*д.э.н., главный ассистент, преподаватель кафедры «Менеджмент и маркетинг»
Юго-Западного университета «Неофит Рилски» (г. Благоевград, Болгария)*

ТАЛАНТ МЕНЕДЖМЕНТ В СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В статье выявлены различия между кадровым резервом и талантом менеджмента, сосредоточено внимание на факте, что талант менеджмент – другое мировоззрение, основанное на идее, что сотрудники – основной актив и конкурентное преимущество компании.

Ключевые слова: управление, талант менеджмент, персонал, человеческие ресурсы.

Постановка проблемы в общем виде. С развитием глобализации, разнообразие человеческих ресурсов в компании становится одним из важнейших факторов для развития, который в то же время требует внимательного отношения к системе управления талантами. Талантливые сотрудники могут иметь решающее значение для поддержания качества и целостности человеческого потенциала каждой компании.

Таким образом, долгосрочные программы развития сотрудников приобретают первостепенное значение, так как умения и квалификации персонала необходимо постоянно совершенствовать. 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[4].

Цель исследования состоит в выяснении природы концепции «талант менеджмента», выявления тенденций в технологии привлечения, мотивирования, развития и удерживания сотрудников.

Основной материал. *Первая группа тенденций* в области идентифицирования и управления талантов связана с меняющимися экономическими и бизнес циклами. Развитие мировой экономики и возникающие ожидания продолжительных и кардинальных инновации в отношении продуктов и процессов создают крайне нестабильную и циклическую бизнес-среду. Проблема возникает из того, что сегодняшние рыночные условия могут быть благоприятными и перспективными в течение одного месяца и неблагоприятными и проблемными в следующем.

В истории этих периодов циклы роста и снижения продолжались в течении многих лет, и аналогичный фактор времени позволял организациям с учетом новых условий и с течением времени корректировать организационные расходы. Кроме того, сжатые жизненные циклы продуктов и макроэкономические циклы, отягощенные необходимостью инноваций, требуют от организаций быстрой адаптации, реагирования на события в течение нескольких дней.

Вторая группа тенденций, связанные с настоящей реальности, создают ситуацию, в которой некоторые аспекты организации могут находиться в фазе роста, а некоторые – в фазе сокращения. Для управления организационными расходами, связанных с рабочей силой, многие организации вынуждены прибегать к кадровым стратегиям, способствующим адаптации, таких, как активное использование атипичных форм занятости. За счет увеличения доли конкретных условий для привлечения работников к атипичным формам организации труда может быстро увеличить или уменьшить стоимость (расходы для) трудовых ресурсов в соответствии с потребностями бизнеса.

Третью группу тенденций можно условно обозначить как «концепция стратегической интеграции». Она также очень важна с точки зрения того, что если соседние департаменты и подразделения компании работают вместе и не действуют по отдельности каждый сам за себя, эффективность компании повышается, уменьшается доля ошибок в работе, повышается производительность и все показатели в целом.

«Талант менеджмент» (ТМ) как профессиональный термин популяризировался специалистами человеческих ресурсов в конце 90-х годов XX века, когда высокотехнологические компании начали вести «войну за таланты». Этот термин был придуман компанией McKinsey в 1997 году после изучения этого явления и опубликования книги того же названия [1].

Современные менеджеры нуждаются в стратегических действиях по приобретению талантов не меньше, чем в применении новых технологий. Быстрый рост социальных сетей и предыдущий опыт работы с программами для привлечения новых сотрудников по рекомендации мотивировал нескольких высших менеджеров из списка 200 самых быстрорастущих компаний, ранжированных редакцией журнала «Fortune», чтобы рассмотреть вопрос о целесообразности традиционной организации функции приобретения талантов в современных условиях. Таким образом, появляется термин «интегрированное приобретение талантов». Речь идет о стратегии для организационного проектирования, основной целью которого является уничтожение барьеров между аналогичными процессами и активирование режима эффективности путем внедрения менеджмента качества.

Эта концепция сосредоточена на координации прилагаемых усилий, через более широкий обмен информацией, групповые коммуникации между различными департаментами и отделами, повышение скорости, качества и сокращения расходов на приобретение талантов. Хорошо скоординированные департаменты часто комбинируют различные корпоративные функции, такие, как человеческие ресурсы, финансы, производство, развитие бизнеса, а также внешних поставщиков услуг. В некоторых случаях, когда бизнес в значительной степени зависит от способности приобретения талантов для организации, развитие, мотивация и удержание становятся приоритетом. Процесс приобретения талантов интегрируется во все виды деятельности организации, устраняя границы между департаментами.

Серьезные аргументы против этой интеграции не возникают из-за очевидного преимущества более тесного сотрудничества, но этот факт не вносит вклад в более широкое применение этого принципа на практике. Д-р Джон Салливан подчеркивает, что полностью интегрированная служба для приобретения талантов почти не

встречается [2]. В большинстве случаев, отделы по управлению талантами работают как полуавтономные единицы, но редко полностью независимыми. Но главное для организации их присутствие. И, как говорит Джек Фостер в своей книге «Будь идеалистом» творческими личностями *«по определению и предназначению являются свобододолюбивые люди, которым трудно адаптироваться. Все они отличаются оригинальным мышлением, отвергая догму и власть»* [6]. Поэтому единственным способом для менеджера является затрагивание их не командами или наставлениями, а провоцированием их идеи.

В общем, по словам профессора человеческих ресурсов и организационного развития в INSEAD Пола Эванса (произнесены на Девятой Международной конференции Болгарской ассоциации управления человеческими ресурсами «Управление таланта в глобальном обществе – привлечение, развитие и сохранение» и опубликованными на сайте www.karieri.bg), таланты развиваются через вызов и управление риском. Они должны сталкиваться с серьезными проблемами, к тому же хорошо, чтобы были размещены за пределами их компетенции и комфорта. Чем больше проблема или вызов, тем больше риск неудачи. В основе управления риском находятся передача опыта, коучинг и бизнес-консалтинг.

Профессор человеческих ресурсов и организационного развития в INSEAD Пол Эванс считает, что существует большая разница между управлением талантами в США и Европе. Европейцы верят в развитие их талантов в рамках организации, и это занимает центральное место в трудовом законодательстве многих стран, то есть после работы в течении ряда лет в одной компании работники приобретают дополнительные права. Американцы, с другой стороны, меньше верят в долгосрочное развитие карьеры. У них, как правило, чаще осуществляется активный поиск высших менеджеров за пределами компании.

Привлечение внешних экспертов, обладающих специальными навыками, удовлетворяет потребности ключевых позиций компании только на короткое время. Компании должны опираться на развитие таланта, чтобы быть конкурентоспособными в долгосрочной перспективе. Великобритания, например, в этом направлении, идет дорогой США и открывается для рынка. Это, в свою очередь, усиливает давление рынка и континентальных европейских компаний, вызывая горячие политические дискуссии и изменения. Что касается разницы между Западной и Восточной Европы, профессор Эванс упоминает два основных отличия. Во-первых, в странах Центральной и Восточной Европе имеются давние традиции, особенно для развития ведущих технических специалистов – инженеров, а внимание к развитию профессиональных лидеров является новым. Наследство больше ориентировано на предпринимательство, а не настолько на лидерство, и это понятно с точки зрения популярной психологии в этих странах. Другое отличие в том, что управление талантами в Восточной Европе в значительной степени является приоритетом для менеджера по персоналу, но не находится среди приоритетов руководителей высшего звена [1].

По мнению Майкла Поттера (британский лектор, который по приглашению болгарской консалтинговой компании Key Success Indicators проводит семинары на тему «Управление талантами в глобальном мире»). В своей практике Поттер помог в разработке и реализации бизнес-стратегий, направленных на людей с высоким потенциалом и достижениями в государственных и частных организациях, таких, как BBC, Rolls-Royce, British Nuclear Fuels Limited, British Energy, Financial Services Authority, Marfin Popular Bank и другие.) управление талантами является очень актуальным. Это не удивительно, так как в Болгарии только в период нескольких месяцев был организован ряд мероприятий по этому вопросу. Региональные,

европейские и глобальные исследования показывают, что нехватка людей с отличными качествами и высокими достижениями ощущается во всем мире, и демографические перспективы не позволяют надеяться, что проблема будет решена в ближайшие десятилетия. Напротив, данные для Европы становятся все более тревожными. Исследование консалтинговой компании «Делойт» (Deloitte), в котором приняли участие руководители «Человеческих ресурсов» из 1396 организаций в более чем 60 стран показывает, что в 15% компаний нехватка подготовленных специалистов ощущается остро, а 59% имеют с этим определенные трудности. Почти половина компаний обсуждают проблемы, связанные с управлением талантами на самом высоком уровне в организации, а еще 21% должны сделать это в ближайшее время. Во всяком случае, Майкл Поттер считает, что планирование потребности в рабочей силе и преемственность позиции невозможно организовать за год или два вперед, этот срок составляет, по крайней мере, ближайшие 10 лет и более [1].

Майкл Поттер утверждает, что организациям необходимо срочно изменится, чтобы адаптироваться к современным условиям, и научиться использовать новые возможности. Развитие технологии дает возможность сотрудникам работать и выполнять большую часть своих служебных обязанностей из своего дома или даже из другой страны. Кроме того, по словам Майкла Поттера организации сегодня должны быть открыты для привлечения работников из других стран. Необходимо искать таланты там, где они расположены. Недавно один завод в Румынии объявил 20 вакансий для технических специалистов. Оказалось невозможно «заполнить» вакансии местными ресурсами. В настоящее время на заводе работают 20 инженеров из Китая. Он считает, что в ближайшие года Индия и Китай станут основным источником «мозгов» и рабочей силы. Британский преподаватель советует компаниям бороться с нехваткой специалистов, ставя акцент на различиях. Он считает, что потенциал женщин, этнических и религиозных меньшинств, и т.д. в скорое время будет приносит пользу бизнесу [1].

В новых условиях для процветания организации самым важным фактором оказывается привлечение ценных для них людей, и это вынуждает их расширять сеть источников, к которым прибегают при поиске специалистов, предлагать им еще более благоприятные условия для развития карьеры, оплаты труда и другие факторы мотивации.

Помимо традиционной практики и стажировки, многие компании в Великобритании предлагают специализированную профессиональную подготовку для студентов, чтобы помочь им в подготовке и приобретении профессиональных лицензий и сертификатов. В лучшие «мотивационные пакеты» некоторые добавляют условие – четырехдневная рабочая неделя, учитывая растущее стремление людей к достижению баланса между работой и личной жизнью.

Управление талантами или Talent Management – целенаправленная деятельность, направленная на создание в компании системы набора, развития, использования и удержания талантливых сотрудников, способных к достижению исключительных результатов в бизнесе [4].

Подготовка кадрового резерва является функциональным бизнес-процессом отдела (или дирекции) «Человеческие ресурсы», направленным на обеспечение преемственности управленческим персоналом, предотвращения проблем, возникающих в случае покидания компании ключевыми руководителями, а также профессионального роста сотрудников. Заботливо проведенный выбор и целевое развитие менеджеров определяют необходимость развития персонала в предприятии как стратегическая задача, фиксированная в его миссии. При этом управленческие навыки и так называемые важные, ключевые квалификации рассматриваются на любом уровне

иерархии [5].

Управление талантами – это не просто дополнительная функция специалистов, которые работают с человеческими ресурсами компании. Это другое мировоззрение, новое видение, основанное на том, что сотрудники являются основным активом компании, дополнительное конкурентное преимущество. Кроме того, талант менеджмент представляет собой сложную концепцию, которая сочетает в себе новые тенденции в области технологии привлечения, компенсирования, мотивации, развития и удержания персонала.

Кадровые технологии – инструмент, который трансформируется вместе с изменением рынка. Прошли те времена, когда компании знали, что они собираются производить через пять лет, как будут развиваться через десять. Сегодня рынок требует новые инструменты для повышения эффективности и сохранения лидерства.

Кадровой резерв – технология, эффективная в компаниях-монополиях, которые не работают в остро конкурентных рынках. Их власть, финансы и другие факторы являются относительно стабильными и предсказуемыми. Преимущества этих компаний – стабильность, высокий уровень активов, возможность персонала прогнозировать свой карьерный рост в течение достаточно долгого времени.

Менеджмент таланта применяют организации, успех которых объясняется необходимостью и способностью быстро реагировать на изменения рынка и внедрением инновационных продуктов и технологий. Конкурентные преимущества этих компаний: более высокие характеристики качества сотрудников, которые могут реагировать на требования рынка и клиентов, быстрое производство новых продуктов, новых и более качественных услуг и т.д.

Кадровый резерв формируется компаниями с иерархической линейной функциональной структурой, где развитие карьеры возможно шаг за шагом, функциональная управленческая позиция функциональна и хорошо структурированная. Выявление перспективных работников с высоким потенциалом, направленно на занятие конкретной должностной позиции. Обеспечение привлечения, развития и удерживания сотрудников – работа сектора (дирекции) «Человеческих ресурсов».

Со своей стороны, талант менеджмент обеспечивает высокую доходность для компаний с гибкой структурой, развитой системой горизонтальных и вертикальных вращений, где приоритет отдается командам, ориентированным на результаты в конкретной области. Компетенции сотрудников определяются требованиями бизнеса. Талант менеджмент включает в себя участие в этом процессе всех менеджеров, внедрение нетрадиционных методов работы с персоналом. Многие организации не в состоянии регулировать свою деятельность в этом направлении. Не каждый менеджер готов посвятить большую часть своего времени на развитие своих подчиненных – привлечь таланта легче, чем создать соответствующую атмосферу, способствующую достижению высоких результатов.

В качестве претендентов в кадровый резерв рассматриваются сотрудники с лидерским потенциалом, а когда дело доходит до профессиональной замены – те, которые соответствуют профилю вакансии. Самой распространенной проблемой является снижение требований, когда у заявителя отсутствуют все необходимые компетенции. Критерии отбора и его методология должны быть четко разработаны на уровне компании.

В Talent Management в качестве претендентов рассматриваются все сотрудники компании и, при необходимости (из-за отсутствия корпоративного ресурса, например), привлекаются кандидаты со стороны. Первой проблемой здесь является четкая

идентификация таланта. Другая проблема – в том, что компании не всегда готовы четко сформулировать свои требования к претендентам. Это затрудняет создание в будущем индивидуального плана развития.

Что касается вознаграждения и компенсации, в случае кадрового резерва речь идет о стандартном пакете компенсаций, заработная плата и пособия определяются местом должности сотрудника в иерархической структуре.

Используя метод «управление талантами», компенсация, которая ориентирована на потребности сотрудника, должна быть дифференцирована в зависимости от его вклада: любому кандидату, заинтересовавшему компанию подготавливается индивидуальное, интересное для него предложение.

Есть отличие и что касается обучения и развития специалистов. Знания, необходимые для заместителей определяются должностной позицией, на которую сотрудник претендует. Работа с сотрудниками, участвующих в кадровом резерве, осуществляется в соответствии с планом. Он предусматривает приобретение профессиональных и управленческих знаний, развитие управленческих навыков. Например, повышение квалификации управленческих кадров с отрывом или без отрыва от производства; стажировка на конкретной должностной позиции, на которой сотрудник рассматривается в качестве резерва; временное замещение отсутствующих руководителей на время командировок и праздников; участие в аудиторской деятельности компании и ее филиалов; участие в подготовке и проведении конференций, семинаров и брифингов.

Перед управлением талантами ставится задача выявления тех областей, в которых работник наиболее талантлив, чтобы развивать его профессиональные навыки и лидерские качества. Для каждого сотрудника, который определяется как «талант» определяется наставник. Обучение связано с конкретной деятельности компании и состоит в основном в самостоятельной работе, участии в проектах, приобретении практических навыков. С приоритетом используются не традиционные знания, а приобретенные знания от коллег, наставников и других людей, т. е. неформального обучения, с непрерывно осложняющимися задачами.

Оценка участников в кадровом резерве проводится один раз в год: определяется уровень профессионального развития, в том числе управленческих навыков и компетенций. В качестве критерия для успеха работы с резервом считается количество претендентов, успешно завершивших обучение, а это подтверждается их результатами (например, оценка). Другим показателем является количество должностных позиций, получивших внутренних заместителей.

В талант менеджменте оценка осуществляется через постоянную обратную связь с «наставником». На регулярных совещаниях ключевые менеджеры компании обсуждают результаты деятельности сотрудников «команды талантов», рассматривают пути их дальнейшего развития, вносят предложения по возможной ротации кандидатов, на изменения в компенсационном пакете. Критериями успеха являются результаты работы и продемонстрированные лидерские качества. Такая система трудно структурируется и практически невозможно, чтобы была реализована только на основе способностей HR-специалистов и непосредственного руководителя. Необходимо, чтобы она была включена в бизнес-процессы компании, и только тогда может принести положительный эффект. Когда программы управления талантами не являются самоцелью, а непосредственно связаны с конкретными бизнес-целями организации, тогда экономический результат для компании имеет реальные измерения и возврат инвестиции является гарантированным и превышает количество входных ресурсов несколько раз.

Выводы. Какая система лучше? На этом вопросе не существует простого ответа. Есть компании, которые успешно управляют талантами, многие из таких компаний – на рынке высоких технологий. Есть и организации, которые уже давно и плодотворной работают в направлении постоянной подготовки кадрового резерва. Во всех случаях (дефицит качественных человеческих ресурсов, повышение конкуренции на рынке работодателей, изменение в демографической ситуации в мире и другие) необходим творческий подход к управлению персоналом. Любая форма работы, позволяющая привлечь наиболее талантливых кандидатов, мотивирующая развитие и совершенствование сотрудников, повышающая эффективность работы, становится все более важной и необходимой. Подготовленная надлежащим образом, программа управления талантами действует как сильный мотиватор для всех уровней организации. Кроме того, планирование развития ключевых сотрудников в наиболее подходящих для них и организации направлениях обеспечивает эффективность и преемственность в долгосрочной перспективе. Поэтому подход к управлению талантами является вполне оправданной серьезной инвестицией для обеспечения квалифицированных и мотивированных сотрудников, которые способны осуществить долгосрочные цели бизнеса.

1. Евънс П. Важно е да сложите правилните хора на правилните места: статия в интернет издание в. Капитал, Брой 19 от 09 май 2008г. [Електронний ресурс]. – Режим достпу: <http://www.capital-bg-4507-11-2008--f-6212-7173096--.html>.

1. Майклз Э., Х. Хэндфилд-Джонс и Э. Экселрод. Война за таланты - Изд. „Манн, Иванов и Фербер”, 2005.

2. Пенева Б. Търсете таланта: статия [Електронний ресурс]. – Режим достпу : http://www.karieri.bg/karieri/management/548551_tursete_talanta/.

3. Салливан Дж. Интегрированная система приобретения талантов – пора собирать из кусочков мозаики целое: статия от 14 септ. 2009г. [Електронний ресурс]. – Режим достпу: <http://www.hrm.ru/integrirovannaja-sistema-priobretenija-talantov--pora-sobirat-iz-kusochkov-mozaiki-celoe>.

4. Ушева М. Управление на таланта (Talent Management). – Унив. изд. «Н. Рилски», Благоевград, – 2010.

5. Филипова М. Функционални особености в управлението на туристическото предприятие, Унив. изд. „Н. Рилски”, Благоевград, – 2011.

6. Фостър Д. Бъди идеяист. ИК «Рой Комюникейшън», 2009.

М.Н. Ушева

Талант менеджмент у сучасному управлінні людськими ресурсами

У статті виявлені відмінності між кадровим резервом і талантом менеджменту, зосереджено увагу на факті, що талант менеджмент – інший світогляд, заснований на ідеї, що співробітники – основний актив і конкурентна перевага компанії.

Ключові слова: управління, талант менеджмент, персонал, людські ресурси.

М. N. Usheva

Talent Management in Modern Human Resources Management

The major result is the exposure of differences between the personnel reserve and talent management, putting the stress on the fact that the TM is a different ideology based on the idea that the employee is the company major asset and competitive advantage.

Keywords: management, talent management, staff, human resources

Отримано 06.05.2011 р.