

ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

APPROACHES TO DEVELOPING AN EFFECTIVE TALENT MANAGEMENT PROGRAM

E. Inchina

Summary. The Importance of managing financial resources has long been a determining factor in the organization's performance. The management and distribution of human resources is not often given attention. However, the impact of talent management on business results is enormous. At the same time, the talent management program plays a critical role in the organization's talent management. The author of the article concludes that those organizations that have effective talent management programs are more likely to outperform their competitors, which determines the need to develop approaches to developing an effective talent management program in a modern organization.

Keywords: talent management system, talent management, human resources management, talent management program, employee development, competitive advantage.

Инчина Екатерина Петровна

Аспирант, Российский экономический университет
имени Г. В. Плеханова, г. Москва
inchina.ekaterina@gmail.com

Аннотация. Важность управления финансовыми ресурсами уже давно является определяющим фактором эффективности деятельности организации. Управлению и распределению человеческих ресурсов исследователи не так часто уделяют внимание. Вместе с тем, влияние управления талантами на результаты бизнеса колоссально. При этом важнейшую роль в управлении талантами организации оказывает программа управления талантами.

Автор статьи делает вывод, что больше шансов превзойти конкурентов имеют те организации, которые имеют эффективные программы управления талантами, что предопределяет необходимость выработки подходов к разработке эффективной программы управления талантами в современной организации.

Ключевые слова: система управления талантами, управление талантами, управление людскими ресурсами, программа управления талантами, развитие сотрудников, конкурентное преимущество.

Для современных организаций не является секретом тот факт, что в целях достижения успеха в условиях гиперконкурентной и все более усложняющейся глобальной экономики необходимо иметь талантливых специалистов. Наряду с пониманием необходимости нанимать, развивать и удерживать талантливых людей, организации осознают, что им необходимо управлять талантами как важнейшим ресурсом для достижения наилучших результатов. Немногие организации сегодня имеют достаточное количество талантливых специалистов различного уровня. Кадровые проблемы могут наблюдаться как на уровне руководителей, так и на уровне рядовых сотрудников. Талант становится все более дефицитным ресурсом, поэтому им необходимо управлять с максимальной отдачей.

Сама по себе идея управления талантами не нова, но долгое время считалась второстепенной обязанностью. В современных условиях управление талантами — это организационная функция, к которой стали относиться серьезнее. При этом воспроизводить высококачественную, высоко вовлеченную в бизнес-процессы рабочую силу практически невозможно. В таких условиях способность эффективно нанимать, удерживать, развешивать и привлекать таланты на всех уровнях — это

единственная возможность иметь конкурентные преимущества, в соответствии с чем необходима выработка определенных подходов к разработке эффективной программы управления талантами.

В современной отечественной научной литературе отсутствует универсальный подход к эффективной программе управления талантами. Так, например, Е. А. Польшникова [6] считает, что для того чтобы в компании всегда были талантливые работники, «необходимо понимать ценности и предпочтения разных категорий персонала, строить индивидуальные программы развития для каждого из них, мониторить показатели вовлеченности и увольнения работников, а также следить за современными тенденциями рынка и деятельностью конкурентов».

А. С. Жураховский [2] рассматривает программу управления талантами как систему тестирования, на основе которого определяются дальнейшие роли работников в организации.

Г. Г. Руденко, В. Н. Сидорова, Н. В. Сидоров считают, что эффективная программа управления талантами в современной организации должна быть основана на ряде

принципов: «понятность, т.е. она должна быть понятна всем сотрудникам компании, а не только руководству. Структурированность, т.е. необходимо выделять основные этапы работы с талантами. Немаловажен временной аспект, оцениваемость и контролируемость» [7].

Полагаем, что каждый из вышеприведенных подходов к эффективной программе управления талантами с одной стороны имеет право на существование, с другой стороны он видится в некотором смысле ограниченным. Если ориентироваться на понятие управления талантами, в которое вкладывается не просто привлечение и удержание талантов, а внедрение интегрированных стратегий или систем, предназначенных для повышения производительности на рабочем месте путем разработки усовершенствованных процессов привлечения, развития, удержания и использования людей, поиска навыков и способностей для достижения текущих и будущих целей бизнеса, то нужен более основательный подход к программе управления талантами.

По мнению автора исследования, обусловлено это может быть тем, что современные организации разрабатывают программы и системы управления талантами, ориентируясь в первую очередь на ту бизнес-среду, в которой они существуют, а также на те стратегические инициативы, которые разработаны для достижения конкурентного преимущества. Поэтому говоря о выработке подходов к эффективному управлению талантами, нельзя не отметить тот факт, что программа управления талантами эффективна только тогда, когда она тесно увязана со стратегией бизнеса. Эффективное управление талантами требует, чтобы бизнес-цели и стратегии организации определяли качество и количество нужных талантов. Одним из ярких примеров такого подхода к программе управления талантами является компания Procter&Gamble, которая рассматривает бизнес-решения и решения о талантах как одно целое. Исходя из такого подхода получается, что успех бизнеса зависит от наличия нужного таланта в нужное время.

Вместе с тем, сама по себе интеграция системы управления талантами не работает без лиц, осуществляющих процесс управления талантами в организации. Эффективное управление талантами требует не только подготовки людей к их текущим ролям, но и подготовки их к следующему этапу. Например, работники, рассматриваемые на более высокие должности, для их продвижения должны совершить переход от успеха, основанного на собственной эффективности, к эффективности команды, которой они управляют. Аналогичным образом операционный лидер, готовящийся занять стратегическую или руководящую должность, должен перейти от позиционирования себя как бизнес-единицы к позиции защитника организации. Данные различных исследова-

ний показывают, что переход лидера от потенциала к готовности — это менее длительный процесс. В среднем требуется 10 лет для того, чтобы лидер с высоким потенциалом продвинулся на руководящую должность, и по пути этот человек нуждается в наставничестве, улучшении заданий, персонализированных планах развития и деятельности по развитию для формирования ключевых навыков. Это очень большая работа и этой работой многие организации не занимаются. Если организации не занимаются поиском талантов и не готовят отдельных людей к высоким результатам, как они могут рассчитывать на то, что в будущем у них будет успешная команда, имеющая конкурентные преимущества? Исходя из вышесказанного, вопрос развития потенциала, производительности и готовности сотрудника «расти» должен в обязательном порядке находить свое отражение в программе управления талантами.

Если мы говорим о том, что программа управления талантами должна быть нацелена на обеспечение развития потенциала, производительности и готовности роста отдельных сотрудников, то получается, что возникает необходимость выявления таких сотрудников в пределах организации. Таким образом, получается, что эффективная программа управления талантами должна быть построена на принципе «поставить правильных людей на правильные рабочие места».

Американский доктор философии Дуглас Брэй, исследовавший проблемы организационной психологии и управления талантами в одном из своих трудов сделал следующее заявление: «если у вас есть только один доллар, который можно потратить на развитие персонала или на улучшение процесса отбора и найма, выберите последнее» [8]. Анализируя сказанное, возникает вопрос, почему организация в процессе управления талантами должна отдавать предпочтение отбору персонала, а не его развитию? Ответ на данный вопрос достаточно прост: не все можно развить. Многие элементы профилей успеха невозможно или, по крайней мере, очень трудно разработать. Обучая людей, практически невозможно изменить их суждения. Отсутствие мотивации для выполнения определенной роли или несоответствие между ценностями сотрудников и ценностями организации приводят к низкой производительности, и никакой опыт работы или учебная деятельность не изменят этого фундаментального несоответствия. Но выявить необходимые навыки можно на этапе хорошо проработанного процесса найма персонала.

Найм на работу для получения нужных навыков от работника более эффективен, чем развитие этих навыков. Кроме того, оценка навыков на момент найма, скорее всего, будет стоить дешевле, чем их последующее освоение.

Такой подход идет вразрез с преобладающей в нашей стране точкой зрения о том, что каждый человек от природы талантлив и важно помочь ему понять себя, свои возможности и определить область приложения способностей. Соответственно, система управления талантами должна действовать так, чтобы люди выполняли ту работу, которая им по душе. При этом обучать сотрудников необходимо регулярно и по различным программам [11].

Следующее, на что хотелось бы обратить внимание — это разработка эффективной программы управления талантами, то есть то, как необходимо управлять талантами в организации. Коммуникация связывает инициативу по управлению талантами с движущими силами бизнеса, выдвигает видение, вокруг которого организация может сплотиться, и устанавливает ожидания относительно того, что произойдет в организации.

Еще один немаловажный момент, который касается процесса управления, — это подотчетность. Подотчетность — это четкость ролей: необходимо, чтобы каждый участник программы по управлению талантами должен знать, чего от него ожидают. И третий момент, который связан с эффективной программой управления талантами, — это возможность осуществления измерений. Управлять тем, что не измеряется, невозможно. Наиболее эффективные измерения выходят за рамки простой статистики, чтобы количественно определить, что работает в управлении талантами, почему эти инициативы эффективны, и какое влияние они оказывают на организацию.

Завершающим шагом к эффективной программе управления талантами является использование специализированного программного обеспечения в отдельных процессах управления талантами. Безусловно, программное обеспечение не может полностью заменить программу управления талантами. Однако

программное обеспечение является ценным инструментом для поддержки общей программы управления талантами в организации. Правильные инструменты позволяют эффективнее выполнять поставленные задачи, и могут улучшить конечный результат. Но инструменты ничего не значат без правильного опыта и правильных подходов к их применению, поэтому современная программа управления талантами должна включать в себя мощное сочетание контента, опыта и технологий. Программное обеспечение должно поддерживать процесс управления талантами, но оно не может заменить его.

Резюмируя вышесказанное, необходимо отметить, что одну из важнейших ролей в управлении талантами организации играет программа управления талантами. Организации, которые имеют эффективные программы управления талантами, имеют все шансы обойти конкурентов. Однако процесс разработки эффективной программы управления талантами достаточно сложен и зависит от ряда факторов, таких, как бизнес-цели организации и ее стратегические задачи.

Вместе с тем, если рассматривать процесс управления талантами как глобальный процесс, который начинается с подбора персонала и осуществляется на всем жизненном цикле организации, то можно выработать подходы, которые сделают программу управления талантами эффективной. Так, программа управления талантами должна быть интегрирована в бизнес-процессы организации, должна сопровождаться соответствующим программным обеспечением, должна быть ориентирована на процесс найма персонала в большей степени, чем на процесс обучения персонала. Кроме того, программа управления талантами должна быть направлена на главную цель — эффективно нанимать, удерживать, развешивать и привлекать таланты на всех уровнях, чтобы позволить организации иметь конкурентные преимущества.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бухарина А. Ю. Управление талантами: чему учить сотрудников сегодня, чтобы выжить завтра. Социальная психология и общество. — 2017. — № 8(1). — 144–162.
2. Жураховский А. С. Проблемы управления талантами в современной организации // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. — 2018. — № 2. — С. 78–83
3. Карташов С.А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В. Управление талантами как HR-технология // Вестн. Ом. ун-та. Сер. Экономика. — 2013. — № 1. — С. 85–94.
4. Карташов С. А. Управление человеческими ресурсами (УЧР) в системе создания (формирования) корпоративных ценностей организации: / С. А. Карташов, А. А. Литвинюк, В. В. Павлова, А. В. Санников, А. А. Титов, А. Е. Шкляев. — Плехановский Научный Бюллетень. — 2015. — № 1(7). — С. 111–134.
5. Полевая М.В., Дзаппала С., Камнева Е. В. Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт. Управленческие науки. — 2018. — № 8(4). — С. 104–111.
6. Польшикова Е. А. Программа развития талантов // Международный научно-исследовательский журнал. — 2015. — № 6 (37). — С. 53–54.
7. Руденко Г.Г., Сидорова В. Н., Сидоров Н. В. Управление талантами: зарубежный опыт и лучшие практики. Вестник Омского университета. Серия: Экономика. — 2016. — № 2. — 113–119.

8. Howard, A. & Wellins, R. (2008). Global Leadership Forecast 2008/2009. Pittsburgh, PA: Development.
9. Dimensions International.Lockwood, N.R. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. Strategic Human Resource Management Research Quarterly, 2,11.
10. Murthy, P.S. (2010). Next Generation Talent Management-Perceptions. Social Science Research Network.
11. Электронный ресурс. Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/effektivnye-programmy-upravleniya-talantami> (дата обращения: 28.02.2020).

© Инчина Екатерина Петровна (inchina.ekaterina@gmail.com).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



РЭА им. Г.В. Плеханова