

ЗАРУБЕЖНАЯ ПРАКТИКА ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА

Курина Татьяна Николаевна

Соискатель,

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ"

FOREIGN PRACTICE OF MANAGEMENT OF TALENTS

T. Kurina

Annotation

Article is devoted to a research of foreign practice of management of talents. The author considered history of formation and the key principles of the concept of management of talents, degree of study of various aspects talent management in foreign literature is designated. Experience of the first foreign organization in implementation of the concept talent management is studied. Other foreign practices of successful application of a control system of talents are brought. The issue of the choice of tactics of a personnel pool and talent management in Russia and abroad is touched. The conclusion is drawn that demand for competent employees constantly grows, the experts capable to operate its big resources and capacities are required for the companies. Along with it, talented employees became less loyal to the organizations, they seek to do career and do not hold the concrete organization, passing from one company into another for the purpose of professional and personal self-realization. The called factors I can become a key incentive for the domestic private sector for expansion of a range of methods and instruments of deduction of the perspective, qualified and talented personnel.

Keywords: concept of management of talents, talent management, war for talents, a personnel pool, human resources.

Аннотация

Статья посвящена исследованию зарубежной практики управления талантами. Автором рассмотрена история становления и ключевые принципы концепции управления талантами, обозначена степень изученности различных аспектов талант-менеджмента в зарубежной литературе. Изучен опыт первой зарубежной организации в реализации концепции талант-менеджмента. Приведены иные зарубежные практики успешного применения системы управления талантами. Затронута проблема выбора тактик кадрового резерва и талант-менеджмента в России и за рубежом. Сделан вывод о том, что спрос на компетентных сотрудников постоянно растет, компаниям требуются специалисты, способные управлять ее большими ресурсами и мощностями. Одновременно с этим, талантливые сотрудники стали менее лояльными к организациям, они стремятся делать карьеру и не держатся за конкретную организацию, переходя из одной компании в другую с целью профессиональной и личной самореализации. Названные факторы могут стать ключевым стимулом для отечественного частного сектора для расширения спектра методов и инструментов удержания перспективного, квалифицированного и талантливого персонала.

Ключевые слова:

Концепция управления талантами, талант-менеджмент, война за таланты, кадровый резерв, человеческие ресурсы.

В связи с развитием глобализации, высокой динамикой трансформации рыночных требований и социальных предпочтения, все более растущей конкуренции, существующие системы управления человеческими ресурсами должны и вынуждены следовать этим тенденциям, постоянно находясь в поиске все более актуальных и результативных практик использования и применения персонала с максимальным эффектом для достижения ключевых целей и стратегических инициатив организации. Однако, в связи со все более проявляющимся кадрово-демографическим кризисом в развитых странах, недостаточно эффективной системой образования и подготовки высококвалифицированных сотрудников, а также проблематичностью профессионального самоопределения современной молодежи, фактор таланта становится императивом в мировом кадровом менеджменте.

Становление и развитие концепции управления талантами

Концепция талант-менеджмента берет свое начало в 90-х гг. XX в. Американский предприниматель Джек Уэлч утверждал, что "глупо не признавать различий в эффективности сотрудников", соответственно, нельзя вознаграждать эффективных людей также, как и неэффективных. Именно благодаря ему идея жесткой дифференциации сотрудников стала столь популярной. Коллектив консультантов компании McKinsey систематизировал ключевые идеи управления талантами в своей книге "Война за таланты". Авторы доказали, что менеджеры лидирующих компаний определяют важность талантливых сотрудников и делают акцент на необходимости учитывать данную категорию персонала в процессе управления человеческими ресурсами. В целом, их подход можно

описать тремя ключевыми тезисами: "разница между эффективными не эффективными людьми в современном бизнесе очень велика, "компания должна знать, кто из сотрудников демонстрирует выдающуюся эффективность, знать своих талантов" и "к талантам нужен особый подход: мы должны премировать, мотивировать и продвигать их не так как всех остальных, они должны иметь существенно большее вознаграждение и иметь больше карьерных возможностей, чем другие сотрудники" [9].

После выхода книги "Война за таланты", проблемой талант-менеджмента заинтересовалось западное научное сообщество: в работах И. Бьоркмана В. Ваймана, П. Ильса, Д. Коллингса, К. Меллахи, С. Морриса, Л. Мортон, И. Тарикью и др. изучен сам феномен управления талантами и разработан терминологический аппарат. А. Аштон, Дж. Бордо, П. Доулинг, П. Рамштад, П. Капелли, Х. Скуллон, П. Шулер, Д. Ульрих и пр. занимались практическими исследованиями в области управления талантами (подбор, отбор, оценка, обучение, удержание и пр.), изучая актуальные механизмы обеспечения предприятий талантливыми сотрудниками и поддержания их производительности. Влияние эффективности системы талант-менеджмента на результаты деятельности предприятия исследовали такие ученые как В. Гарроу, Х. Скуллон, У. Хирши, Р. Шулер. Интересны также работы В. Ваймана, Ф. Кика, А. Скуза, Е. Фрейзел и пр., которые изучали особенности проявления, организации и критериев эффективности, принятых в конкретных зарубежных компаниях механизмов управления талантливыми сотрудниками. Впоследствии исследовательский интерес к концепции пришел и в другие страны, в т.ч. и в Россию.

GeneralElectric: опыт практической реализации талант-менеджмента

Безусловно развивалась и практика применения концепции управления талантами. Так, пионером в реализации концепции талант-менеджмента стала корпорация GeneralElectric (далее – GE). Так, основанная еще в XX в. Томасом Эдисоном компания, сегодня представляет собой диверсифицированную корпорацию с присутствием в 160 странах мира [5]. Кроме того, GE стала брендом эффективного управления человеческими ресурсами, основанного на принципе меритократии, который применяется как в частных, так и государственных секторах. При этом, ключевым принципом нововведений Джека Уэлча, генерального директора организации с 1981 г. по 2001 г., являлась ориентация на ценности компании, как определяющему фактору при оценке потенциала работников.

В целом, практика управления талантами в GE базируется на концепте взращивания талантливых сотрудников. Так, в первую очередь, осуществляется поиск и выявление талантов из высших учебных заведений, а также среди профессионалов с опытом работы и тех, кто прора-

ботал некоторое время в ведущих консалтинговых компаниях. Чаще всего привлечение молодых талантов происходит во время ежегодных наборов (как в рамках ярмарок вакансий, так и посредством рекрутинга) в университетах. Иногда на различные должности среднего уровня компания набирает людей с рынка в рамках процедуры стандартного рекрутмента, в основном с помощью огромного количества резюме, поступающих в базу данных компании. В случае набора персонала с опытом работы, GE оценивает их с точки зрения соответствия ценностям организации.

Процесс оценки в GE называется "Сессия С", он включает формальную сессию, где обсуждаются цели компании, реализация корпоративных инициатив, стратегические планы замещения лидерских позиций, результаты оценки "360 градусов", оценки результатов и "продвигаемости" (promotability) подчиненных. Подобный метод позволяет разделить сотрудников предприятия на три группы: первая (лучшие, т.е. наиболее эффективные и обладающие наибольшим потенциалом) является "сырьем" для производства лидеров; вторая (ценные, работники с хорошими результатами работы и средним потенциалом развития) становится фундаментом системы GE, основным производящим ресурсом; третья (сотрудники с низкими результатами и потенциалом) – кандидаты на увольнение. За счет прозрачности и постоянной коммуникации, а также вовлечению HR-профессионалов каждый сотрудник видит, как его вклад содействует продвижению предприятия к намеченным целям, а также понимает траекторию своего карьерного развития.

Развитие талантливых сотрудников представляет собой совокупность обучения, ротации и менторинга (наставничество). Обучение в GE представляет собой непрерывный процесс, который начинается с адаптации новых сотрудников и их знакомства с ценностями и системой работы предприятия. Кроме того, сотрудники обучаются профессиональным навыкам, в зависимости от функции получают необходимые специальные знания. Вторым уровнем обучения являются лидерские программы для линейных менеджеров и сотрудников, находящихся в середине карьеры или недавно нанятых. Они длятся от 2 до 5 лет и также включают теоретические и практические модули. Для участия в программе требуется соответствующий уровень образования, опыта и успешное прохождение внутренних программ первого уровня. Для работы на высших менеджерских позициях существует программа подготовки в Кротонвилле, – прохождение таких программ необходимое требование для продвижения по карьерной лестнице в компании [11].

Что касается ротации, то каждый их сотрудников имеет возможность продемонстрировать компетенции, необходимые для занятия позиций высшего уровня. Перемещение наиболее талантливых сотрудников на слож-

ные, проблемные участки, назначение на роли, выходящие за рамки их компетенций, рассматриваются как стратегические ставки на этих людей, которые реализуются делаются даже при риске существенных финансовых и операционных потерь в случае неудач. Таким образом, ротация используется в организации в качестве инструмента обучения, у многих сотрудников может быть несколько наставников, оказывающих на них большое влияние в области как карьерного, так и личного развития [8].

Безусловно, особая роль принадлежит система мотивации и стимулирования: вознаграждение основано на комбинации навыков и вклада сотрудника в успех компании и ее подразделений. Базовая компенсация основана на системе грейдов, бонусы и опционные программы определяются по результатам сессии.

В целом, можно сказать, что талант-менеджмент, применяемый в GE, стал символом эффективного управления человеческими ресурсами, а также брендом по "производству" талантливых сотрудников". Ориентация на ценности предприятия – это ключевой фактор в эффективном кадровом менеджменте в целом, и в талант-менеджменте, в частности.

Актуальные модели управления талантами в зарубежных компаниях

Одним из крупнейших исследователей в области практического талант-менеджмента является Джон Салливан (преподаватель менеджмента в университете Сан-Франциско), который, основываясь на своем многолетнем опыте, выделил 15 крупнейших зарубежных корпораций, наиболее успешно использующих систему управления талантами, разделив их на две группы: дерзкие новаторы и фундаментальные компании [6].

В первую группу были отнесены такие компании-бренды, как:

- ◆ Google, – здесь применяются смелые и инновационные подходы ко всем аспектам талант-менеджмента. Невзирая на высокий уровень рассосредоточенности, которая характерна для этой компании, из 23 тыс. сотрудников, ей удается преуспевать в координации совместной деятельности;
- ◆ Microsoft разрабатывает инновационные подходы к управлению талантами. Для компании характерно принятие решений на основе данных группы аналитиков, которые осуществляют постоянный мониторинг вовлеченности самых производительных сотрудников в процессы деятельности предприятия;
- ◆ Zappos использует такой интересный инструмент, как оплата за уход по собственному желанию людей, нанятых ошибочно, что ярко демонстрирует понимание ценности талантливых сотрудников;

- ◆ Apple отдает предпочтение "резвым" талантам, т.е. в корпоративной культуре Apple есть представление о том, что после успешного выполнения одного задания, сотрудник немедленно приступает к выполнению другого, отличного от предыдущего. Так актуализируется принцип *lean-management*, – сотрудник должен быть настолько квалифицирован и талантлив, чтобы работать быстро и эффективно, ошибки в подобных корпорациях – весьма затратная статья расходов [2];

- ◆ Sodexo постоянно совершенствуется и модернизирует подходы к управлению талантами, за счет чего бизнес в сфере организации корпоративного питания и комплексной эксплуатации недвижимости растет и развивается;

- ◆ DaVita разрабатывает инструменты управления талантами с ориентацией на медицинскую отрасль;

- ◆ Facebook занимается разработкой бренда работодателя чтобы обойти в построении эффективной политики талант-менеджмента своего конкурента – Google;

- ◆ Starbucks также актуализирует тактику бренда работодателя; служба управления талантами постоянно находится в поисках инновационных подходов в реализации талант-менеджмента и предоставляет своим сотрудникам безграничные возможности обучения и развития;

- ◆ Infosys рекрутирует студентов американских вузов в ряды своих сотрудников; ее практики талант-менеджмента отмечены наградами.

Во вторую группу предприятий Салливан отнес всего пять корпораций, в т.ч. и GE:

- ◆ PepsiCo Inc., которой удалось "воспитать" наибольшее количество руководителей в талант-менеджменте. Предприятие также превосходит другие корпорации в глобальном управлении талантами, этническом и социокультурном многообразии и подготовке руководящих кадров;

- ◆ Johnson & Johnson, которая имеет заслуженную репутацию по подготовке руководителей служб управления талантами, занимающие впоследствии руководящие посты в крупнейших компаниях мира;

- ◆ Southwest Airlines, которая является новатором во всех аспектах талант-менеджмента, основы которого зародились еще до "Войны за таланты". Инновационные подходы предприятия к найму, тимбилдингу и повышению вовлеченности персонала по сей день принимаются в практику других крупных организаций;

- ◆ IBM, продолжающая развиваться направление талант-менеджмента в т.ч. в отношении дистанционных сотрудников. Системы внутреннего перемещения и подготовки руководящих кадров являются в этой корпорации одними из лучших в мире.

Эти и другие примеры доказывают неоспоримую эффективность, результативность, целесообразность и перспективность применения талант-менеджмента.

**Кадровый резерв или талант-менеджмент:
проблема выбора организаций**

В целом, рассмотренный нами зарубежный опыт управления талантами может и должен быть принят во внимание российскими компаниями. Однако, важно принимать во внимание, что, как и любая система управления, кадровый менеджмент и его элементы подвержены ряду рисков. Так, аналитики компании McKinsey & Company разделили персонал предприятия на три категории: на наиболее перспективные (10–20%), работники со стабильным результатом (60–70%) и неэффективные сотрудники (10–20%). Ключевые риски предприятия состоят в том, что организация может остановиться на создании кадрового резерва или рекрутинге (как в Infosys), и, при этом, не создать полноценную систему управления талантами. Иными словами, недостаточно просто следовать алгоритму талант-менеджмента, для каждого "перспективного" сотрудника необходимо создать прозрачные условия развития и процветания, без чего "талант" может погаснуть или другие организации смогут переманить талантливого работника. Такую тактику выбрала легендарная GE в 2015 г.; корпорация создала обособленное подразделение для разработки ПО (GEDigital), отделив его от своего основного бизнеса (производства реактивных двигателей, медицинского диагностического оборудования и т.п.). Основной тактикой генерального директора предприятия Дж. Иммельта стало переманивание талантов из Apple и CiscoSystems. В презентации для инвесторов летом 2016 г. GE пообещала придерживаться высоких стандартов в поиске талантливых сотрудников и принимать программистов не только из названных крупных компаний, но и развивающихся, например, Google и Facebook, где по мнению генерального ди-

ректора онлайн сервиса Hired М. Пателя, самые способные молодые программисты [10].

Создание кадрового резерва считается одним из ключевых и, одновременно с этим, наиболее рискованных аспектов управления персоналом. Так, высокий потенциал и навыки, благодаря которым специалист попал в кадровый резерв организации могут утратить свою актуальность через определенный промежуток времени.

Если специалистов держат в запасе, то организация рискует в самый ответственный момент получить от перспективных специалистов из резерва отнюдь не ожидаемые руководителем результаты. По данным исследований "ЭКОПСИ Консалтинг", в большинстве российских компаний (64%) руководители предпочитают применять именно тактику кадрового резерва; главный недостаток данного подхода – компания оценивает отнюдь не всех сотрудников. Организации определяют кандидатов в резерв, ориентируясь на возраст, затем на образование, а затем на результаты работы. В итоге, оценочные процедуры проходят не более 30% сотрудников, а талантами, навыками и способностями остальных 70% никто не интересуется. Так, потенциал сотрудников, которые входят в кадровый резерв в нашей стране практически не оценивается (18% организаций и лишь в отношении менеджеров высшего звена, тогда как за рубежом – это более 80% компаний). Кроме того, российские компании не задумываются о карьере сотрудников: только 36% компаний permanently планируют карьеру менеджеров среднего и высшего звена, тогда как за рубежом – это 80% [7].

Таким образом, качественный талант-менеджмент отличается от технологии кадрового резерва следующим:

Таблица

Кадровый резерв или управление талантами:
сравнительный анализ при различных типах действий[1].

Тип действия	Кадровый резерв	Управление талантами
при взаимодействии с внешней средой	применим в компаниях-монополистах, где реально спрогнозировать карьеру сотрудников на долгосрочный период	в организациях, которые вынуждены быстро реагировать на изменения рынка, внедрять инновационные технологии и продукты, где персонал обладает высоко конкурентными характеристиками для рынка
при взаимодействии с внутренней средой	на рост и развитие влияет кадровый отдел, силы специалистов направлены на достижение успеха в карьерных стратегиях на определенной должности	персонал может проходить вертикальные и горизонтальные ротации, обладает востребованными навыками, может получить продвижение от любого менеджера предприятия
оценка профессиональных навыков и талантов	проводится по плану в конкретный период; показателем эффективности выступает процент занятых вакансий внутренними специалистами	проходит регулярно и предоставляет сотрудникам обратную связь; критерием эффективности является достижение результата и лидерские качества

Таким образом, видно, что талант-менеджмент – это тенденция, способная регулировать эффект от действий и функций, осуществляемых персоналом предприятия, позволяя компании найти талантливых сотрудников, тем самым повысить шансы на успех организации. Этот тезис подтверждается, например, данными приведёнными тренером Moscow Business School Натальей Райш об успехе одной из зарубежных фармацевтических фирм. В компании были разработаны: профиль успешного сотрудника (директора по продажам, регионального менеджера по продажам и маркетолога), критерии карьерного перехода (приобретение новых знаний и навыков, выполнение KPI, высокая автономность работы, спектр дополнительных обязанностей) и программы обучения и поддерживающие регламенты (взаимодействия коуча и талант-менеджмента с закрепление обязанностей, регулярная аттестация). Так, продажи предприятия в период с 2007 г. по 2013 г. выросли почти в пять раз, причем результата компания смогла добиться только в результате командной работы, основным звеном которой стал директор по HiPo [4].

Заключение

Несмотря на доказанную эффективность применения талант-менеджмента за рубежом, в нашей стране его

целесообразность до сих пор не оценили и сам инструмент не принимают как средство развития предприятия: аналитики компании PwC в одном из своих исследований отмечают: "незрелость систем управления талантами мешает российскому бизнесу достигать своих целей, а значит задача обеспечивать наличие требуемого количества сотрудников нужной квалификации в нужном месте и в нужное время, сохраняя при этом оптимальный уровень расходов, встает перед руководством любой компании" [3].

Однако, тенденции таковы, что спрос на компетентных сотрудников постоянно растет, на что отчасти повлияла глобализация бизнеса и укрупнение предприятий. Компаниям требуются специалисты, способные управлять ее колоссальными ресурсами и мощностями.

Одновременно с этим, талантливые сотрудники становятся всё менее лояльными к организациям, стремясь делать карьеру и не держаться за конкретную организацию, переходя из одной компании в другую с целью профессиональной и личной самореализации. Названные факторы могут стать ключевым стимулом для отечественного частного сектора для расширения спектра методов и инструментов удержания перспективного, квалифицированного и талантливого персонала.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кравец А. Проблемы и риски в управлении талантами // Портал "FinAssessment". – [Электронный ресурс]: режим доступа <https://finassessment.com/blog-category/problemy-i-riski-v-upravlenii-talantami>
2. Кейсы от самой дорогой компании Мира. – 22.12.2017 // Ассоциация бизнес-мастерства. – URL: <https://abmgroupp.ru/uroki-upravleniya-talantami-ot-apple/>
3. Левичев Ю., Ворогушин Е. Практика организационного дизайна, управления персоналом и изменениями // PwC. 2017. – [Электронный ресурс]: режим доступа <https://www.pwc.ru/hr-consulting/assets/talent-management-leaflet.pdf>
4. Рейш Н. Управление талантами (Talent Management) для успешной работы с HiPo-сотрудниками. – 31.01.2017 // Корпоративный менеджмент. – URL. – https://www.cfin.ru/management/people/motivation/Talent_Management.shtml
5. Руденко Г.Г., Сидорова В.Н., Сидоров Н.В. Управление талантами: зарубежный опыт и лучшие практики // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2016. №2. С. 113–119
6. Салливан. Дж. Где построить карьеру в управлении талантами: рейтинг лучших фирм. – 17.12.2010 // Портал "HR-менеджмент". – URL: <http://www.hrm.ru/gde-postroit-kareru-v-upravlenii-talantami-rejting-luchshikh-firm>
7. Финкельштейн Г. От кадрового резерва – к управлению талантами // Талант-менеджмент. Аналитика. Исследования. 2016. №29. С. 55–61
8. Шидакова Е.Е. Влияние "талант-менеджмента" на результативность работы организации // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. Научный журнал. 2016. №3 (54). С. 116–121.
9. Юлдашев С. Советы консультанта: Как трактовать таланты // "Ведомости" от 24.06.2014, №111 (3615).
10. General Electric переманивает таланты. – 28.09.2016 // Ведомости. – URL: режим доступа <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2016/09/29/658921-general-electric-talanti>
11. General Electric: пионеры управления талантами. – 09.08.2010 // Talent Equity Institute. – URL: http://wardhowell.com/teinstitute/tei_exclusive_2/general_electric_pionery_upravleniya_talantami/