

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ КАК HR-ТРЕНД ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ

Т.В. Целютина,

*доцент кафедры управления персоналом
Белгородского национального
исследовательского университета, кандидат
социологических наук, доцент*



В статье представлен анализ эффективности системы стратегического управления персоналом в организациях с талантливыми сотрудниками. Обосновывается конвергенция качества трудовой жизни и качества компетентностного профиля руководителей. Предложена модель высокопотенциальных сотрудников, отражающая основные этапы карьерного роста и профессионального развития.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, Talent Management, стратегическое управление, система управления талантами (TMS), HiPo-сотрудники, талантливые сотрудники, человеческий потенциал, организационная культура, качество трудовой жизни.

STRATEGIC MANAGEMENT OF TALENTED EMPLOYEES AS AN HR TREND OF IMPROVING THE QUALITY OF WORKING LIFE

T. Tselyutina,

*associate professor at the chair of human resource
management of Belgorod National Research
University, PhD in Social sciences*

The article presents the analysis of the effectiveness of the system of strategic personnel management in organizations with talented staff. Substantiates the convergence of quality of working life and quality of the competence profile of managers. The proposed model of high-potential employees, which reflects the major stages of career growth and professional development.

Keywords: human resource management, talent management, strategic management, talent management system (TMS), HiPo employees, talented employees, human potential, organizational culture, quality of working life.

Организациям, стремящимся к наращиванию капитала, укреплению конкурентоспособности, стратегическому переходу на принципы бережливого производства и корпоративной ответственности, необходимо использовать весь имеющийся кадровый потенциал и эмоциональный интеллект управленцев. С развитием глобализации и коммерциализации, разнообразие человеческих ресурсов в организации является ключевым фактором для развития системы управления талантами. Иметь талантливых сотрудников в компании – это большое превосходство, так как в современных социально-экономических условиях успешность на рынке как раз обеспечивается содержанием талантливого персонала в организациях. Талантливые сотрудники играют особую роль в сохранении качества и единства человеческого потенциала. Поэтому для развития российских компаний необходимо использовать различные программы и системы управления перспективными сотрудниками.

Термин «талант-менеджмент» был введен HR-специалистами в конце 90-х годов XX века, когда высокотехнологические компании начали вести «войну за таланты» [3, с. 31]. Управление талантами (англ. Talent Management) — совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и воспроизводить качества сотрудников, которые позволяют им вносить существенный вклад в развитие организации [1].

HR-специалисты трактуют понятие Talent Management как комплекс HR-процессов, который включает в себя адаптацию, оценку, обучение сотрудников, планирование их дальнейшего развития и продвижение талантов. Система управления талантами (TMS) подразумевает процесс, в ходе которого организация с помощью человеческого капитала достигает долгосрочных целей. Система выявляет ключевые компетенции сотрудников и помогает создать такую рабочую среду, в которой раскрываются и развиваются таланты и потенциал каждого сотрудника.

Систему управления талантами (TMS) в общем виде можно представить следующим образом (рис. 1).



Рис. 1. Система управления талантами (составлено автором)

Таким образом, талантливый сотрудник проходит все 4 этапа – от адаптации в компании до внедрения его в бизнес-среду. Данная система помогает эффективно реализовывать поставленные организацией цели.

Авторы, исследующие систему управления талантами, выделяют следующие основные направления данной модели:

- 1) управление эффективностью персонала;
- 2) управление достижением целей;
- 3) рекрутинг;
- 4) управление обучением;
- 5) управление карьерным ростом.

Анализируя различные подходы в управлении талантами, разработана методология управления талантами на Западе и в России (рис. 2) [2].

В среде HR-специалистов есть мнение, что уже настало время «охоты за головами» талантливых работников, чтобы их удержать, необходимо предпринимать стратегические серьезные решения и тратить большие деньги. Об этом говорилось еще в отчете 1997 г. «Война за таланты» международной консалтинговой компании McKinsey.

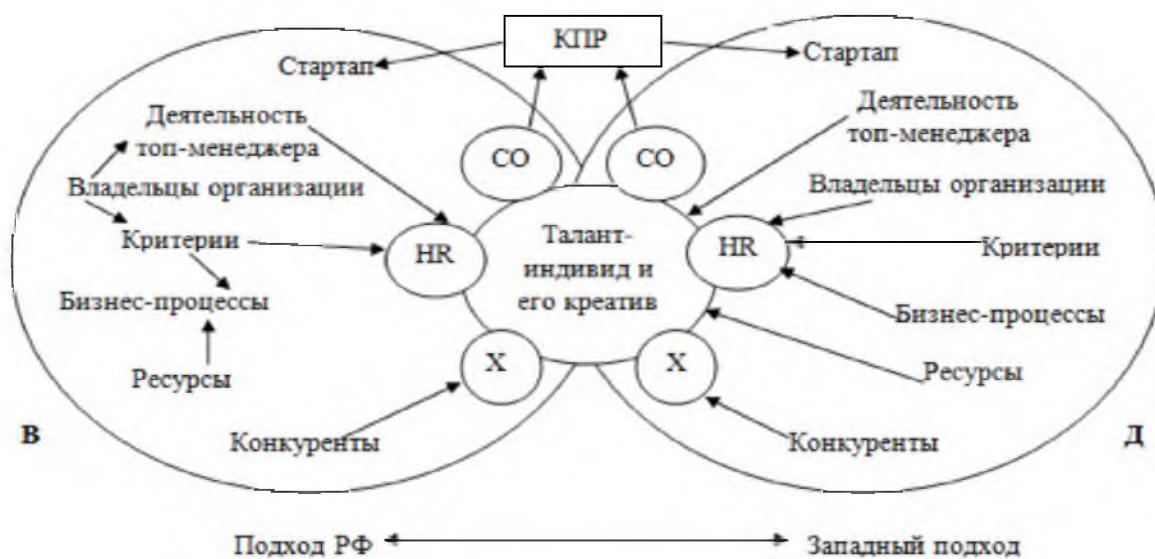


Рис. 2. Методология управления талантами на Западе и в России

Доктор Джон Салливан, американский специалист в области HR, также утверждает, что большинство компаний находятся на пороге военных действий за талантливых сотрудников. Это вызвано следующими причинами:

1) невысокая вовлеченность сотрудников в рабочую деятельность. Исследования показали, что 30% сотрудников предприятия частично вовлечены в свою работу. Сотрудники плохо мотивированы на рабочую деятельность, им неинтересна и непонятна их работа, низкая заработная плата. Менеджеры перестали в должной мере мотивировать работников компаний, что в последствие ведет к высокой текучести кадров;

2) работа вызывает скуку. По исследованиям различных авторов было выявлено, что персонал организаций испытывают скуку от выполняемой работы. Это может быть вызвано дефицитом времени, который ведет к снижению производительности труда или нечеткой постановкой цели руководителями, следствием которой являются неправильные действия сотрудников организации;

3) новые возможности становятся важнее гарантированной занятости. Большинство работников организаций не меняют место работы не только потому, что им предлагают мало альтернатив, но и потому, что в данной социально-экономической нестабильности занятость дает больше преимуществ, чем любые другие предложения.

Менеджеры и HR-специалисты должны быть готовы к неизбежному росту текучести кадров в ближайшее время, следовательно, необходимо проанализировать имеющиеся ошибки и разработать новые стратегии для привлечения и удержания талантов в организации.

Для формирования позитивного имиджа современных компаний и поддержания открытой организационной культуры руководителям и менеджерам организаций необходимо привлекать высокопотенциальных работников (HiPo). High potential person – сотрудник, обладающий накоплениями знаний, навыков, способностей, силы, интеллекта, качеств характера и т. д., которые ждут своего проявления в нужное время и в нужном месте.

Чтобы выявить будущих HiPo компании, руководители должны оценить три ключевые области:

1) оценка стремления к достижениям: определяется на сколько сотрудник мотивирован на достижение поставленной цели;

2) оценка способностей: какими компетенциями обладает талантливый сотрудник;

3) оценка вовлеченности: отношение HiPo-сотрудника к руководителям, коллегам и организации в целом.

Представим модель, отражающую многовекторное содержание деятельности высокопотенциального сотрудника (рис. 3) [4].



1. Стремления к достижениям – мотивация к достижениям.

2. Способности – поведенческие компоненты, обеспечивающие достижение целей, способности.

3. Вовлеченность – приверженность компании

Рис.3. Модель высокопотенциального сотрудника

Высокопотенциальный сотрудник показывает высокие результаты, его работоспособность и производительность труда выше обычных показателей работников. Благодаря уникальному сочетанию современных инструментов оценки и аналитических возможностей, опирающихся на объективные данные, системы управления персоналом помогают выявить высокопотенциальных сотрудников, определить факторы их мотивации, вовлечь их и обеспечивать их будущие успехи и достижения.

В настоящее время российские компании стали чаще использовать систему управления талантами для усовершенствования и развития HiPo-сотрудников, и, в целом, повышения качества трудовой жизни. Разумеется, внедряют и применяют данную систему в основном крупные компании, у которых имеются средства на проведение различных нужных мероприятий, не для «галочки», и которые имеют некую площадку для реализации поставленных задач. Спрос на внедрение системы Talent Management растет, но предложение квалифицированных управленцев отстает от спроса.

В российском и зарубежном HR-менеджменте управление талантами является формой для взаимодействия между талантливыми сотрудниками компаний. Большинство организаций хотят выстроить стратегию управления перспективными сотрудниками так, чтобы мотивировать талантливых сотрудников не финансовыми средствами, а через нематериальные формы вознаграждения.

Успешная деятельность любой организации зависит от высокой результативности совместного труда занятых в ней работников, от их квалификации, социально-личностных, профессиональных компетенций, профессиональной подготовки и уровня образования, от того, насколько условия труда и быта благоприятствуют гуманизации труда, удовлетворению материальных, социальных и духовных потребностей, разностороннему проявлению личности [5]. Организация, которая имеет стабильную организационную культуру, всегда будет обеспечена высокопотенциальными сотрудниками. Так как в такой организации существует своя система ценностей, правил и принципов, которая определяет взаимоотношения сотрудников организации не только между собой, но и с внешней средой. В слаженной корпоративной культуре сотрудники хотят работать на благо компании, чтобы она развивалась и росла. Такая обстановка в организации помогает удержать и повысить уровень имеющихся талантливых людей и привлечь еще больше HiPo-сотрудников. Таким образом, организационная культура компании – это то, что удерживает таланты в единой структуре. Поэтому только при правильном внедрении инструментов организационной культуры в компанию можно достичь эффективной деятельности талантливых сотрудников и разработать стратегию по управлению перспективными работниками.

На наш взгляд, стратегия управления перспективными сотрудниками должна включать:

- 1) систему программ, планов и проектов обучения и повышения квалификации талантливых сотрудников на основе элементов укрепления организационной культуры;
- 2) действующие модели компетенций для талантливых сотрудников;
- 3) методы и средства удержания и прогноз развития HiPo-сотрудников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Грибцова, Ю.С. Сущность и этапы управления талантами. Российский и зарубежный опыт Talent Management. Перспективные формы организаций и организационной деятельности / Ю.С. Грибцова. – Барнаул: Алт. гос. техн. ун-т им. И.И. Ползунова, 2015. – 188 с.
2. Одегов, Ю.Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента / Ю.Г. Одегов // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2015. – № 1. – С. 92-99.
3. Ушева, М. Управление талантами (Talent Management) / М. Ушева. – Благовещенск: Унив. изд. «Н. Рилски», 2010. – С. 39.
4. Целютина, Т.В. HR-менеджмент в условиях геополитической турбулентности: инновационные способы формирования и поиск новых возможностей развития / Под общей редакцией Л.А. Третьяковой, Т.В. Целютиной. – Белгород: Эпицентр, 2016. – С. 31.
5. Целютина, Т.В. Влияние социально-личностных компетенций на развитие, мотивацию и обучение персонала в инклюзивном образовании / Т.В. Целютина, О.Г. Кривенко // Управление человеческими ресурсами в современном мире: тенденции и вызовы XXI столетия: сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции. – Белгород: Эпицентр, 2016. – С. 162-166.