

## УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ – РЕАЛЬНОСТЬ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### TALENT MANAGEMENT AS A REALITY OF MODERN MANAGEMENT

Ю.Г. Одегов

Yu.G. Odegov

*Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова (г. Москва)  
Plekhanov Russian University of Economics (Moscow)*

*Дата поступления статьи в редакцию 18.11.2014 г.*

Наметившийся переход экономики к шестому технологическому укладу, замедление темпов роста экономики заставляют компании искать новые способы борьбы за свое дело на рынке, действовать в условиях неопределенности и придумывать новые бизнес-модели. Всего этого сложно добиться, если не научиться грамотно воспитывать и использовать кадровые ресурсы организации. В статье актуализируется потребность в управлении талантами. Приводятся результаты количественных исследований, демонстрирующих влияние человеческого фактора на результативность бизнеса. Управление талантами рассматривается как новая стадия управления кадрами, которая адекватна современным требованиям экономики. Рассматривается история возникновения термина, его содержание, описываются бизнес-процессы, из которых состоит управление талантами, сравниваются зарубежный и российский подходы к управлению талантами, определяется роль службы управления персоналом в процессе управления талантами. По мнению автора, именно концепция управления талантами позволяет наиболее полно использовать человеческий капитал сотрудников. Еще одним достоинством данной концепции, по мнению автора, является стратегическая направленность управления талантами. Такое видение позволяет компаниям «работать на перспективу» и достигать высоких результатов. Ключевым фактором использования концепции управления талантами автор считает организационную культуру компании, без соответствующей культуры внедрение управления талантами невозможно.

The emerging economy transition to the sixth technological way and the slowdown of the economy are forcing companies to look for the new ways of fighting for their cause in the market, to act in conditions of uncertainty and to invent new business models. All this is difficult to achieve without the ability to properly educate and use of the human resources of the organization. The article updates the need for talent management. The author cites the results of quantitative studies demonstrating the influence of human factors on the efficiency of the business. Talent management is seen as a new stage of human resource management, which is adequate to modern requirements of the economy. The author examines the history of the term, its contents, describes the business processes that are included in the talent management, compares foreign and Russian approaches to talent management, defines the role of personnel management in the talent management process. According to the author, the concept of talent management allows to use the human capital of employees more fully. Another advantage of this concept is the strategic focus of talent management. This vision allows companies "to work for the future" and to achieve high results. A key factor in the use of the concept of talent management is the organizational culture of the company, without appropriate implementation of which the talent management is impossible.

*Ключевые слова:* талант, формирование таланта, управление талантом, колесо управления талантами.

*Key words:* talents, talent building, talent management, wheel of talent management.

Чтобы быть успешными сегодня, компаниям важно полностью использовать весь имеющийся у них человеческий капитал. Иметь талантливых сотрудников – это не самоцель бизнеса, а его конкурентное преимущество, поскольку в современных условиях лидерство на рынке обеспечивается талантливым персоналом. Для развития России по инновационному пути требуются талант, креатив, ноу-хау, инновации и переход к новой концепции управления (версии 3.0), которая, применительно к HR-менеджменту, должна объединить в себе некоторые основные положения HR-менеджмента, теории самоорганизации, маркетинга 3.0, менеджмента 2.0, сетевого менеджмента [1].

The Boston Consulting Group (BCG) и World Federation of People Management Association (WFPMA) в своем совместном отчете «Creating People Advantage 2012» указали на три ключевых вопроса в работе с персоналом: управление талантами, развитие лидерского потенциала и стратегическое планирование трудовых ресурсов [2].

По результатам нового исследования BCG и WFPMA, именно сильный отдел управления кадрами может значительно повысить эффективность работы бизнеса. Авторы отчета анализировали фондовые показатели публичных компаний, вошедших в рейтинг «Лучшие работодатели» Forbes, за 10 лет и сравнивали их

с показателями индекса Standard & Poor's 500. В результате анализа 100 лучших компаний с самой эффективной системой управления персоналом выяснилось, что их индекс выше на 100 %. Это однозначно доказывает прямое влияние способности эффективно управлять персоналом на экономические и финансовые показатели компании.

Покажем на некоторых фактах, как в действительности обстоят дела в решении этих вопросов. Сегодня во всем мире наблюдается тренд: 70 % человеческого капитала формируется за счет усилий самого человека, 20 % – за счет работодателя и только 10 % приходится на высшую школу. При этом, по данным Росстата, около 40 % (по сообщениям в СМИ на ноябрь 2014 г. – 60 %) населения России работают не по специальности и даже не проходят профессиональной переподготовки. Доля таких граждан растет, а значит – увеличиваются потери от того, что полученный человеком в виде знания капитал используется неэффективно и не приносит прибыли. В определенной степени это связано с тем, что как минимум 80 % российских работодателей не ведут никакой аналитики в сфере управления человеческими ресурсами. Еще 15 % знают, что у них есть определенная текучесть кадров, и иногда даже задумываются, какие кадры им подходят, а какие нет, но даже они ничего не подсчитывают и не анализируют. И только 5 % ведут аналитику и учет в кадровой сфере [3].

Часто жалуясь на то, что вузы поставляют специалистов, которых нужно после студенческой скамьи основательно учить чуть не азам профессии, многие российские работодатели тратят на повышение квалификации своих работников не более 1 % совокупных расходов на персонал (рабочую силу). Только в последнее время в компаниях стали появляться различные образовательные программы, совершенствуются системы и методы обучения. Благодаря этому растет профессионализм персонала.

Всероссийский интернет-опрос портала Career.ru показал, что только 5 % работодателей в качестве обязательного требования устанавливали наличие красного диплома или проверяли сертификат об оценках в университете [4]. При этом каждая десятая компания не предъявляет к молодым специалистам никаких специфических требований: достаточно диплома и хотя бы среднего уровня знаний по специальности, а каждая вторая компания обращала внимание на возраст кандидата, хотя весьма часто на людях, к 35–40 годам не добившихся особого успеха, их начальники и кадровики ставят

крест, не рассматривая варианта, что они, накопив достаточный опыт, могут совершить качественный скачок в результативности.

Столь противоречивые факты указывают на то, что одни руководители говорят, что нужно, например, снижать затраты, совершенствуя процессы внутри компании, а другие – экономить на человеческих ресурсах, одни считают, что людей надо развивать, а другие – менять. Чтобы такого рода противоречия не возникали, и менеджеров, и специалистов нужно обучать одинаковым управленческим технологиям. В противном случае это приводит к тому, что обученные за счет работодателя сотрудники начинают искать другую работу.

Талант, как известно, есть высокая степень одаренности [5]. Он выступает в качестве «планки», на которую равняются другие сотрудники. Талант способен зажечь коллег своим энтузиазмом и нетипичным, творческим подходом к решению проблем. Казалось бы, сплошные плюсы. Однако на практике не все так просто. Во-первых, талант должен быть «вписан» в коллектив, иначе вместо «мотора» он может стать причиной разногласий в нем. Во-вторых, талантливые сотрудники отличаются рядом качеств, которые делают управление ими весьма непростой задачей.

Талант в сфере бизнеса (реальной экономики) – это человек, обладающий высоким профессионализмом и компетентностью, оценка которого производится по двум параметрам:

- профессиональная компетентность – оценка профессиональных знаний и навыков и результатов труда;

- компетенции, соответствующие уровню развития управленческих навыков (например, используются корпоративные компетенции) которые, в свою очередь, определяются стратегическими целями компании и выдают требования к личностным характеристикам и мотивации каждого сотрудника.

«Корпоративные таланты» – это сотрудники с высоким профессиональным потенциалом, способные к активному развитию и продвижению, а не «готовые» менеджеры для следующего управленческого уровня. Поэтому, принимая решение, необходимо учитывать как имеющийся уровень развития управленческих навыков, так и потенциал к росту и развитию.

Все сказанное требует поиска новых способов управления, так как многие принципы управления, сегодня присущие корпорациям, для управления талантами действительно неприемлемы (инициатива как возможность осуществления плана, стабильность рабочего мес-

та и т. д.). С другой стороны, в частности из-за сопротивления таланта, в силу может вступить феномен торможения происходящих процессов. Такое сопротивление нельзя увидеть, потрогать, услышать, но его можно почувствовать. Примерный список видов деятельности, которые чаще всего вызывают сопротивление, включает запуск бизнес-проекта ради получения прибыли, духовное совершенствование, обучение чему-либо, поступок, требующий смелости, создание организации для помощи другим людям, решение занять четкую позицию в трудной ситуации и др.

Управление талантами – это попытка спрогнозировать, какие человеческие ресурсы понадобятся компании, и создать условия для их своевременного привлечения, т. е. менеджеры по персоналу должны прогнозировать спрос, чтобы определить, по каким профессиям и уровню компетентности может возникнуть необходимость, а дальше находить способы нанять их ровно к тому сроку, когда они будут нужны. Таким образом, управление талантами связано

с постоянной борьбой с переменчивостью и неопределенностью [6].

Считается, что термин «управление талантами» появился в 1990 г. для обозначения новаций в сфере управления человеческими ресурсами, в основе которых лежит управление человеческим потенциалом (рис. 1). Большая группа западных ученых (Г. Штраль, И. Бьерклан, Э. Фарндейл, Ш. Морис, Ф. Стилс, Дж. Тревор, П. Райт) управление талантами считает синонимом управления человеческим капиталом, признав «налаживание» системы обеспечения талантами важнейшей проблемой. Теми же авторами предполагается, что при управлении талантами возникают вопросы о том, развиваются или выбираются таланты, необходимо ли управлять их производительностью, требуют ли они особой оплаты, поощрения и удержания на данном рабочем месте (как минимум) и т. д. Дж. Иммельт вообще считает «систему управления талантами наиболее мощным инструментом реализации талантов» [7].

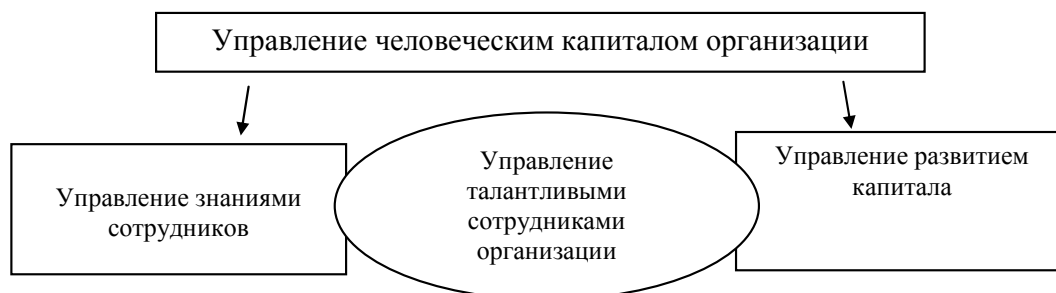


Рис. 1. Управление талантами в системе управления человеческим капиталом организации

XXI в. меняет представление о талантах, переходя от «борьбы» с ними к их выращиванию. Теория, согласно которой талант пробивается сам, ушла в прошлое, на смену ей пришло управление талантами, которое из программы, которая когда-то была частью стратегии управления персоналом только для некоторых работодателей, еще в докризисные времена успело превратиться в тренд [8].

В английском языке управление талантами также известно как Human Capital Management (HCM). На наш взгляд, управление талантами – это, во-первых, область HR-менеджмента, которая занимается привлечением высококвалифицированных работников, интеграцией новых сотрудников, а также удержанием персонала для удовлетворения текущих и будущих целей бизнеса, и, во-вторых, это выявление и развитие специалистов, владеющих профессионально ценными качествами и навыками, которые они с высокой эффективностью про-

являют в работе. Управление талантами в организации будет эффективным при условии создания таких условий трудовой жизни сотрудников, в которых их полезные способности, знания и навыки будут развиты и с успехом реализованы. Большую роль в данном вопросе играет модификация организационной культуры.

Управление талантами – это реализация интегрированного подхода к управлению различными HR-процессами, включая рекрутинг, быструю адаптацию (onboarding), развитие и обучение, управление эффективностью деятельности, лидерства и планирования замещения должностей [9].

Управление талантами представляет собой систему организационно-экономических и социально-психологических мер, нацеленных на повышение уровня компетенций в критических, с точки зрения бизнеса, видах деятельности путем внедрения и развития программы

по привлечению, приобретению, развитию, продвижению и удержанию талантов [6].

Таким образом, управление талантами (Talent Management) – целенаправленная деятельность компании по созданию, развитию и использованию когорты талантливых сотрудников, умеющих эффективно решать сложные бизнес-задачи. Это не программа или проект, а система, которая функционирует в режиме непрерывного оттока поиска и отбора талантливых сотрудников, их оценки и назначения, повышения мотивации всех сотрудников организации к эффективной работе.

Выделяют три уровня управления талантами: кадровый резерв (или планирование замен), планирование преемственности и, собственно, управление талантами. Каждый из уровней имеет свои особенности в части решаемых задач, объекта воздействия, объекта оценки, получаемого результата и других характеристик (табл. 1).

HR-менеджмент должен управлять талантами с целью получения конечного результата по двум направлениям, включая «войну за таланты» и «войну за креатив» (рис. 2).

Таблица 1

## Сравнительная характеристика уровней управления талантами в организации [10, с. 75]

Параметры сравнения	Уровни управления		
	Планирование замен (Replacement Planning)	Планирование преемственности (Succession Planning)	Управление талантами (Talent Management)
Задача	Управление рисками	Стратегическое кадровое обеспечение и развитие	Всеобщая преемственность в развитии
Объект воздействия	Ключевые руководящие позиции	HiPo	Вся организация
Оценка	Профессиональный потенциал и деятельность	Оценка прогресса деятельности и лидерских компетенций	Все способности и результаты имеют значение
Результат	План замен для ключевых позиций	Развитие и карьерный план для HiPo компетенций	Полностью интегрированные в HR-процессы системы развития и раскрытия талантов
Карьера	Линейная, в основном по функционалу	Межфункциональная, межрегиональная и междивизионная ротация	Гибкая, межфункциональная как по географии, так и по бизнесу
Периодичность	Ежегодный обзор	Ежегодный обзор с планированием развития	Непрерывно, с постоянной связью с остальными HR-процессами
Участники	Руководители	Менеджеры	Участвуют работники, специалисты по управлению персоналом, руководство, CEO
Отношение сотрудников	Согласие	Одобрение	Участие



Рис. 2. Управление талантами

Управление талантами основывается на ряде специфических принципов, в частности: ответственность всех управленцев и каждого из менеджеров за таланты, управление талантами как основной приоритет управления компанией и др. Для реализации этих принципов в условиях предлагаемой методологии участия в «войне за таланты» руководство должно ради привлечения талантов предпринять ряд действий:

– установить «золотой стандарт» для талантов, т. е. набор их компетенций;

– активно участвовать в HR-менеджменте талантов;

– оценивать потенциал работников;

– дать установку на таланты для всех управленцев на всех уровнях иерархии и в сетях;

– обеспечивать ресурсами развитие талантов;

– нести личную ответственность за поиск и развитие талантов;

– платить столько, сколько талант мог бы получить у конкурента.

Таблица 2

### Сравнение способов управления талантами

<i>Параметры сравнения</i>	<i>Старый способ</i>	<i>Новый способ</i>
Ответственность за управление персоналом	Конкретное HR-подразделение (служба управления персоналом)	Все, начиная с топ-менеджеров
Актуальные способы мотивации	Зарплата	Все виды
Природа найма персонала	Покупка	Маркетинг
Направление развития	Через программы обучения	Через формирование компетентности в течение всей трудовой жизни
Характер отношений	Одинаковые со всеми	Дифференцированы

Как бизнес-процесс, управление талантами состоит из множества составляющих, в числе которых можно назвать:

- управление карьерным развитием и продвижением;
- организационный менеджмент;
- мотивация как процесс;
- обучение – управление знаниями и навыками.

В основной своей массе российские фирмы пока не видят в услугах по управлению талантами пользы и выгоды, считая, что это слишком большая работа, которая никому не нужна. Но с 2009 г. работодатели все чаще требуют от соискателя критического мышления, т. е. умения на основе анализа множества различных источников информации сформировать собственное видение проблемы.

При нынешнем уровне конкуренции российским компаниям еще можно обойтись первым уровнем управления талантами – уровнем старшего (топ) менеджмента, но необходимо расширять данный проект за счет новых уровней и новых позиций, включая среднее и низовое звено управления, талантливых специалистов, соблюдая при этом методичность и проработку каждой детали, чтобы данная система работала с полной отдачей и высокой эффективностью [11].

По оценкам консультантов, на полноценное внедрение системы управления талантами требуется один-два года.

В качестве типичных моделей менеджмента, применяемых для управления талантами в ряде стран, можно привести следующие:

- американская (оценивается результат управления);
- немецкая (бюрократизация процесса);
- французская (ориентация на человеческий фактор – талант);
- японская или корейская (иерархичность, работа на перспективу).

В России наиболее важным по-прежнему считают только профессиональные качества талантов. Найденных талантов в условиях современного менеджмента в стране ждет новое окружение, бесконечность административных согласований, «фидуциарные» услуги фирмы, занимающейся независимым подбором кандидатов на должности топ-менеджеров из найденных талантов. В то же время в США тренд выявления талантов происходит в условиях «инжиниринга» с минимизацией управленческих специальностей, исходя из трех главных «реперных» точек: продолжительности жизни, IT, НТР. Сопоставительная схема управления талантами представлена на рис. 3.

Модель управления талантами в виде «колеса управления», по сути, отражает принципы HR-менеджмента в его традиционном понимании (рис. 4). «Колесо управления» талантами разделяет важные элементы управления талантами на две части: методы управления талантами (показаны на внешнем кольце) и направляющие принципы (внутреннее кольцо), которые одинаково применимы к каждому из методов управления талантами.

Концепция «колеса управления» талантами к методам управления талантами относит управление продуктивностью (эффективностью

HR-менеджмента), развитие и обучение, найм и отбор, определение таланта (по корпоративным нормам), компенсация и поощрение, убеждение талантов. Из-за методического много-

образия появляется, как отмечает Л.Ф. Никулин, определенная сложность совместного использования указанных методов [7].

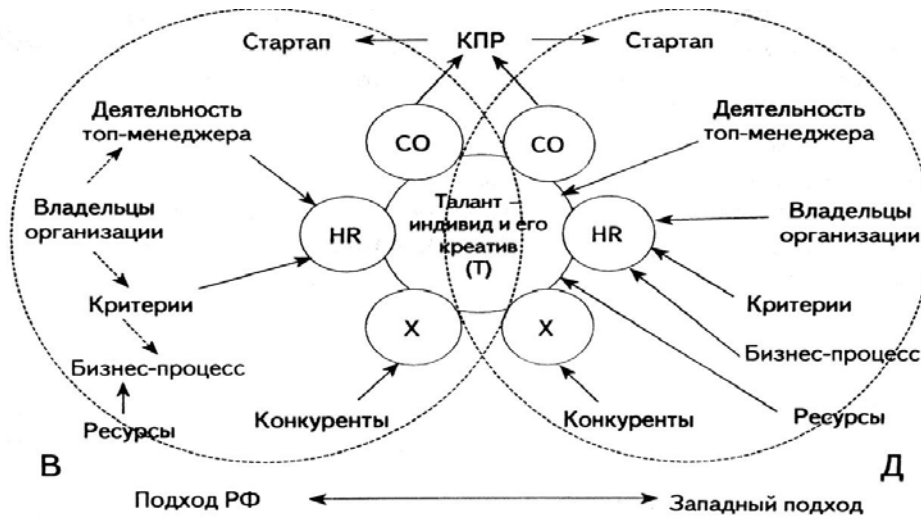


Рис. 3. Методологии управления талантами на Западе и в России [7]:

КПР – конечный полезный результат управления талантами; СО – самоорганизация таланта; HR – менеджмент; Х – хедхантинг, в том числе конкурент; Д, В – действующая и возможная методологии сетцентричности на Западе и в России соответственно; влияние владельцев организаций (в России); формирование КПР

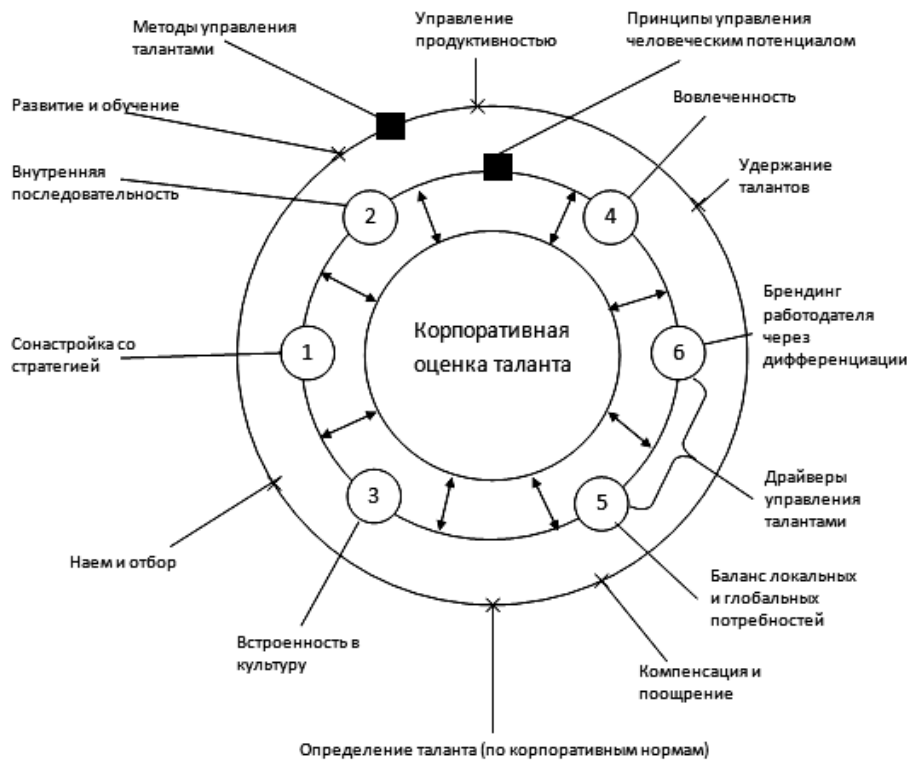


Рис. 4. Колесо управления талантами

Критический анализ системы предложенных принципов и методов выявляет ряд недостатков:

– проблема поиска и управления талантами рассматривается как линейная, что не соответствует современному нестабильному характеру всех показателей HR-менеджмента;

– отсутствуют принципы и методы ведения «войны за таланты», т. е. признание нелинейности процесса управления отношениями

Формирование системы управления талантами предполагает три основные стадии:

1. Поиск сотрудников с высоким потенциалом в коллективе. На этой стадии для вы-

явления талантливых сотрудников используется оценка работника, которая позволяет подтвердить или опровергнуть потенциал сотрудника.

2. Реализация программы развития (процесс непрерывного обучения и развития талантов). Проведя оценку, для дальнейшего формирования системы управления талантами применительно к управленческим должностям выбираются те, кто может быть зачислен в кадровый резерв для последующего обучения и развития.

3. Использование и удержание этих сотрудников в компании (дифференциация и вдохновение людей).

Точкой отсчета для построения системы управления талантом является изменение установки по отношению к персоналу, т. е. ее ориентация на таланты. Установка на таланты – глубокая убежденность в том, что более талантливые работники на всех уровнях организации являются решающим источником конкурентного преимущества [12]. Эта установка может быть реализована по двум направлениям: в виде «войны за таланты» или «войны за креатив».

Для руководителей с такой установкой управления талантами – значительная и ответственная часть обязанностей. Они понимают, что эту работу нельзя делегировать, и значительную часть своего времени и энергии направляют на усиление своей команды и помогают в этом другим. Они также имеют достаточно энтузиазма, мужества и решительности, чтобы пойти на смелые действия.

В отличие от кадровых процессов, через которые осуществляется оперативное управление и работа с персоналом, управление талантами всегда фокусирует особое внимание на определенных процедурах и имеет стратегическую направленность. Речь идет о процессах, которые положительно влияют на развитие и стабилизацию таланта, т. е. вознаграждение, образование и развитие, планирование карьеры и преемственности [13].

Таким образом, управления талантами относится к кадровым услугам организации. Это процесс, который пересекается и протекает параллельно с остальными кадровыми процессами, но акцентирует внимание на определенной группе сотрудников, т. е. цель управления талантами постепенно становится одной из кадровых подсистем и включает в себя формализованные методы для определения талантливых личностей и их поиска, для их трудовой мотивации и стабилизации.

Цель управления талантами – подготовить резервы талантливых сотрудников на ключе-

вые должности с целью использования их в перспективе.

Для достижения цели используются такие кадровые методы, как модель компетенций в assessment- или development-центре или управление продуктивностью предприятия.

Потенциал деятельности по управлению талантами во многом обеспечивается благодаря корпоративной культуре – того, ради чего люди стали членами организации, и того, как строятся отношения между ними, какие принципы и методы выполнения работ используются в деятельности организации.

В любой организации есть система ценностей, которая сама по себе представляет ценность: люди получают удовольствие от общения друг с другом, хотя и работают в компании долгое время, помогают коллегам профессионально расти, обмениваются знаниями и опытом и готовы сделать многое для того, чтобы компания росла и развивалась. Хороший корпоративный климат относят в число мотивирующих моментов для сотрудников любой организации. Этическая и репутационная стороны деятельности организации – элементы корпоративной культуры, способствующие вдохновению и удержанию талантливых сотрудников. Корпоративная культура, носителями которой и являются талантливые и способные работники, позволяет им осознать свое место в компании, формировать лояльность к ней и мотивацию к работе и личной инициативе.

Таким образом, корпоративная культура компании – это то, что удерживает таланты в единой структуре, где они, объединившись, умножают потенциал друг друга. Развитая корпоративная культура способствует принятию «установки на талант» руководством и сотрудниками организации, развитию корпоративных традиций, этикета деловых отношений и др.

---

1. Кулапов М. Н., Одегов Ю. Г., Никулин Л. Ф. Менеджмент третьего поколения и модернизация экономики // Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. – 2011. – № 6 (42). – С. 54–62.

2. Creating People Advantage 2012. – URL : [https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG\\_Creating\\_People\\_Advantage\\_Oct\\_2012\\_tcm80-119346.pdf](https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012_tcm80-119346.pdf).

3. Подцероб М. В России мало компаний, обладающих стратегией управления персоналом // Ведомости. – URL : <http://www.vedomosti.ru/career/news/36728111/kadry-ne-dolzny-melkat>.

4. Козлова А. Молодых специалистов не берут на работу из-за неопытности. – URL :

<http://www.metronews.ru/den-gi/molodyh-specialistov-ne-berut-na-rabotu-iz-za-neopytnosti/Tpokkg---ihDAFoFTbnKUE/>.

5. *Никитин А. А.* О современных подходах к постижению феномена одаренности // Мир психологии. – 2011. – № 1 (65). – С. 127–137.

6. *Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В.* Управление талантами как HR-технология // Вестн. Ом. ун-та. Серия «Экономика». – 2013. – № 1. – С. 85–94.

7. *Никулин Л. Ф., Симагина С. Г.* Войны за таланты и креатив: реальность современного менеджмента. – М. : ЮНИТИ : Закон и право, 2013. – 182 с.

8. *Робертсон А., Эбби Г.* Управление талантами. – Днепропетровск : Баланс-клуб, 2004. – 176 с.

9. *Антонова О.* Фокус на талант // Персонал Микс. – 2007. – № 10. – URL : <http://www.coleman.ru/nashe-mnenie/personnel-management>.

10. *Савченко А.* Найти или вырастить таланты // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 5. – С. 73–76.

11. *Шахбазов А.* Управление талантами. – URL : <http://www.rhr.ru/index/sovet/tefch/15195/0/html>.

12. *Стрельникова Л.* Оценка таланта. – 2009. – URL : <http://www.hr-portal.ru/article/otsenka-talanta>.

13. *Никулин Л. Ф., Одегов Ю. Г.* Научная гипотеза о двух стратегических тенденциях // Наука и практика. – 2012. – № 1 (1). – С. 81–86.