

УДК 331.108.4
DOI: 10.36979/1694-500X-2024-24-3-27-31

ТАЛАНТЫ: УПРАВЛЕНИЕ, СТРАТЕГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ

Ч.Б. Боколеева

Аннотация. Рассматривается важность человеческих ресурсов, их уникальность и обязательность в любой организации. Достижение организационных целей эффективно и в срок, конкурентность на рынке и возможность масштабироваться – все это возможно через управления талантами. В статье даны определения, цель и содержание понятия «управление талантами». Рассматривается значение этого процесса, стратегии привлечения и удержания сотрудников. В стратегиях привлечения проанализированы достоинства и недостатки каждой, предложен оптимальный вариант выбора. Показаны такие пути удержания талантов, как включение в корпоративную культуру, установки на таланты, создание «лучшего места для работы», работа над репутацией организации, развитие коммуникаций. Разобран процесс управления карьерой сотрудников, где рассматривается политика и планирование карьеры, аудит талантов, оценка труда, программы развития и преемственность. Автор дает рекомендации по удержанию сотрудников, пониманию потребностей, эффективной обратной связи и наставничества.

Ключевые слова: управление талантами; стратегия привлечения и удержания; преемственность; управление человеческими ресурсами.

ТАЛАНТТАР: БАШКАРУУ, ТАРТУУ ЖАНА САКТОО СТРАТЕГИЯЛАРЫ

Ч.Б. Боколеева

Аннотация. Макалада адам ресурстарынын маанилүүлүгү, алардын уникалдуулугу жана ар кандай уюмдагы милдеттүүлүгү каралат. Уюмдун максаттарына натыйжалуу жана өз убагында жетүү, рынокто атаандаштыкка жөндөмдүүлүк жана масштабдуу жөндөмдүүлүк – мунун бардыгы таланттарды башкаруу аркылуу мүмкүн болот. Макалада «таланттарды башкаруу» түшүнүгүнүн аныктамасы, максаты жана мазмуну берилген. Бул процесстин маанилүүлүгү, кызматкерлерди тартуу жана кармап калуу стратегиялары каралат. Таланттарды тартуу стратегиялары ар биринин артыкчылыктарын жана кемчиликтерин талдап, оптималдуу тандоону сунуштайт. Талантты сактап калуунун жолдору көрсөтүлөт, мисалы, корпоративдик маданиятка кошуу, таланттарды максаттуу багыттоо, «иштетүү үчүн эң жакшы жерди» түзүү, уюмдун репутациясынын үстүндө иштөө жана коммуникацияларды өнүктүрүү. Кызматкерлердин карьерасын башкаруу процесси талданды, анда карьера саясаты жана пландаштыруу, таланттарды текшерүү, эмгекти баалоо, өнүгүү программалары жана ордун басуу каралат. Автор кызматкерлерди кармап калуу, муктаждыктарды түшүнүү, эффективдүү кайтарым байланыш жана насаатчылык боюнча сунуштарды берет.

Түйүндүү сөздөр: таланттарды башкаруу; тартуу жана кармап калуу стратегиясы; ордун басуу; адам ресурстарын башкаруу.

TALENTS: MANAGEMENT, STRATEGIES ATTRACTION AND RETENTION

Ch.B. Bokoleeva

Abstract. This article once again shows the importance of human resources and their uniqueness and obligation in any organization. To achieve organizational goals efficiently and on time, to be competitive in the market and to be able to scale, all this is possible through talent management. The definitions, purpose and content of the concept of “talent management” are considered. The article discusses the importance of the talent management process, strategies for attracting and retaining them. The attraction strategies analyze the advantages and disadvantages of each of them, and propose the optimal choice. The following ways to retain talent are shown: including a focus on talent in the corporate culture, creating a “best place to work,” working on the organization’s reputation, and developing communications. The article examines the process of managing employee careers, which examines policy and career planning, talent audit, job evaluation, development programs and succession. The author gives recommendations for retaining talent, these are understanding the needs, effective feedback and mentoring.

Keywords: talent management; attraction and retention strategy; succession; human resource management.

Понятие «управление талантами» актуально и относительно ново – появилось в нулевых. Впервые об этом заговорили после дискуссий на тему «войны за таланты» в конце 1990-х гг. (отчет компании McKinsey за 1997 г.), когда заметной стала проблема привлечения и удержания организациями талантливых сотрудников. О’Рейли и Пфеффер отмечали следующее: «Компании, настроившие свои умы на “войну за таланты”, могут приписывать слишком большую ценность аутсайдерам и принижать таланты, которые компания уже имеет в своем распоряжении». Необходимо взять курс на такой подход, который подчеркивает способность каждого сотрудника добиться успеха и, следовательно, делает акцент на «достижении экстраординарных результатов самыми обычными людьми». Результат там, где есть постоянство, иными словами, важно сформировать устойчивый лояльный персонал.

Применяя закон Парето к системе управления человеческими ресурсами, можно утверждать, что «20 % сотрудников обеспечивают 80 % успеха организации». Именно благодаря этим сотрудникам динамика производительности положительная, генерируются продающиеся продукты и услуги, организация конкурентна и имеет шансы на лидерство в своем сегменте. Задача владения и руководства – привлечь и удержать талантливых людей в организации. Для этого и применяют управление талантами.

Концепция управления талантами позволяет организациям эффективней создавать команды за счет интегрированной системы привлечения, удержания, роста и последовательного планирования. Она идет рядом с созданием «лучшего места для работы», которое всегда актуально. Цель такого управления – выявить таланты и обеспечить их приток для формирования основного ресурса организации. Организация должна создать, сохранять и возвращать пул талантов, состоящий из сознательных, умелых и приверженных ценностям компании сотрудников.

Система управления талантами начинается с бизнес-стратегии, которая включает:

- политику и программы привлечения и удержания;

- аудит талантов (нужен для выявления сотрудников, которые обладают потенциалом, и для анализа рисков);
- развитие роли (помогает осознать человеку свои границы в рамках организации);
- управление и оценка показателей труда (в данном контексте выступает как повышение обязательств и вовлеченности);
- вознаграждение (финансовое и нефинансовое);
- развитие (приобретение навыков и компетенций);
- управление карьерой;
- построение «великолепного места работы».

Стратегия привлечения ориентируются, прежде всего, на превращение организации в «работодателя по выбору» или предпочитаемого работодателя. Как отмечают Скарборо и Элиас, «подбор ключевых фигур, которые внесут существенный вклад в способность фирмы создавать добавленную стоимость, жизненно важен для успеха». Есть и другие стратегические цели: создание имиджа бренда организации – как ее воспринимают другие люди (брендинг среди работников), превращение в «работодателя по выбору», обеспечение организации нужными людьми с помощью подбора и отбора персонала [1].

Создание бренда работодателя. Алан Рид, основатель и генеральный директор *Reed Executive plc* считает, что брендинг работодателя – это применение к процессу подбора персонала такого же последовательного маркетинга, как и в управлении клиентами. Он предполагает, что при формировании имиджа работодателя необходимо следующее:

- 1) анализ «идеального кандидата», в котором данная организация нуждается, с учетом того, что организация им может предложить;
- 2) выявить используемые базовые ценности организации, которые составляют привлекательность бренда;
- 3) определить характеристики бренда на базе всех сфер, которые влияют на то, что люди воспринимают организацию как «великолепное место для работы». Это отношение к персоналу, честность рабочих взаимоотношений, *work & life balance*, возможности

для роста и реализации потенциала, корпоративная культура, отношения с коллегами и как и почему организация успешна;

- 4) провести процедуру бенчмаркинга;
- 5) быть честными и реалистичными.

Для формирования организации, которой отдадут предпочтение («великолепного места для работы»), необходимы такие обязательные составляющие, как справедливое совокупное вознаграждение, возможности для карьерного роста и обучения, репутация организации, где работают профессионалы рынка, хорошая локация, высокотехнологичное оснащение. Перечисленные составляющие увеличивают ценность и способствуют росту имиджа организации.

И основное в стратегии привлечения талантов – это целевой подбор. Нужно определить, кто компании нужен. Необходимо проанализировать уже имеющийся персонал, понять, что отличает «сильных» работников от посредственных. Хорошо отражают принципы целевого подбора слова Лири-Джойс: «Принимаем на работу за установки, поощряем за культуру».

Создание стратегии управления талантами.

Стратегия 1. Покупаем звезд.

Игроки высшей лиги практически никогда не находятся в поиске. Это организации ищут и переманивают их к себе, предлагая выгодное сопровождение, условия и перспективы развития.

Достоинства этой стратегии: готовый профессионал, которому не нужна адаптация и ориентация, вносит реальный вклад в развитие организации, которая укрепляется на случай рисков.

Недостатки привлечения звёзд: дорого, долго, также сложнее удержать.

Целесообразность сотрудников-звёзд определяется: быстрым развитием организации, когда нет времени вырастить своих экспертов и есть дефицит «свежей крови».

Стратегия 2. Покупаем «хорошее зерно» и возвращаем.

Достоинства этой стратегии – высокая лояльность, адекватная оплата, экономия времени на поиск.

Недостатки: больше времени на рост организации; нет гарантий потенциала; сэкономив на зарплате, организации придется вкладываться в развитие человека.

Выращивание игроков высшей лиги самостоятельно походит тем организациям, которые нацелены на долгосрочную перспективу и не ожидают быстрых результатов.

Стратегия 3. Комбинируем все лучшее.

Управление человеческими ресурсами, управление талантами внутри организации и их привлечение со стороны – это третья стратегия. Она предлагает взять лучшее от предыдущих стратегий.

Достоинства: гибкость системы и увеличение шансов приобрести талантливых людей в штат организации; «звёзды» могут обучать штатных специалистов и превращать их в новые таланты [2].

Определив линию стратегии, необходимо разработать технологию управления талантами, которые состоят из четырёх принципов:

- убежденность, что талантливые сотрудники повысят результативность компании;
- ответственность руководства на всех уровнях за развитие своих подопечных;
- постоянство процесса управления талантами;
- ориентированность на создание эффективной команды.

Построение системы управления талантами начинается с правильного планирования, поиска и привлечения талантливых сотрудников. Привлечь готовые таланты могут все. Даже если у организации недостаточно денег, можно предложить доли в бизнесе, нестандартные задачи и высокую степень свободы в принятии решений.

Стратегии удержания. Среди факторов, влияющих на удержание сотрудников, больший интерес вызывает руководство, потому что человек приходит в компанию, а уходит от менеджера. И здесь необходимо обратить детальное внимание на выстраивание взаимоотношений между уровнями управления и на выстраивание социальных связей, потому что лояльность к организации может исчезнуть, а лояльность к коллегам – нет.



Рисунок 1 – Процесс управления карьерой

Факторы, влияющие на удержание работников:

- категория работников на старте карьеры (до 30 лет) – очень важны возможности роста;
- категория работников в середине своего карьерного пути (31–50 лет) – важно управление карьерой и удовлетворение от дела;
- категория, завершающая свою карьеру (старше 50 лет) – важна гарантия занятости [1].

Основной стратегии удержания является анализ рисков (вероятность того, что человек уйдет, насколько сильное влияние это окажет на организацию, возможность найти замену и затраты на этот процесс) и анализ причин ухода (точки, на которые нужно обратить внимание).

Для привлечения и удержания талантов в организации нужна реализация политики управления карьерой, которая осуществляется департаментом управления человеческими ресурсами. Процесс управления карьерой предоставляет персоналу возможности продвижения карьеры внутри организационной системы и гарантирует привлечение нужных кадров извне. Цель управления карьерой – это решение задач, которые стоят перед системой управления талантами.

По мнению М. Армстронга («Практика УЧР», 10-е изд.), процесс управления карьерой выглядит следующим образом (рисунок 1) [1]:

Политикой управления карьерой решается, каким путем организация будет аккумулировать в своей системе таланты – «создавать или покупать». Также необходимо отметить, что важно в этом процессе перейти от «обезличенного»

управления персоналом к управлению талантами.

Реализация политики осуществляется аудитом талантов. Аудит талантов анализирует уже имеющихся сотрудников и их движение в соответствии с результатами оценки труда и потенциала, с учетом прогнозов спроса и предложения на него.

Цель оценки труда и потенциала – это выявление потребностей персонала. Знание потребностей персонала имеет большое значение, так как здесь есть ресурсы для управления талантами. Когда известно, что нужно человеку, руководство может управлять его развитием.

Планирование преемственности опирается на результаты анализа аудита талантов. Следует отметить сложность предъявления требований преемникам в динамично изменяющейся внешней и внутренней среде. И ответственность подготовки, и координация работы с талантами прежде всего лежат на линейных руководителях [3].

При планировании карьеры важны три основных процесса:

1. Выявить и мониторить потребность человека. Это позволяет организации понимать и закрывать эту потребность, другими словами, верно мотивировать человека.
2. Постоянная обратная связь с человеком. Это позволяет возвращать фокус внимания на важность выполняемых процессов, видеть слабые и сильные стороны сотрудника. Помогает спасти его от рутины.
3. Наставничество. Рекомендуются обучать не только преемников, но и самих наставников,

внедрять элементы коучинга. Это сокращает время обучения, различных адаптационных процессов, а также существенно улучшает качество коммуникаций.

Управление талантами охватывает практически все виды деятельности организации. Различные организации на разном уровне управляют талантами, где-то – только в ключевых подразделениях. Более масштабные международные организации подходят к управлению талантами системно и детально.

Управление талантами дает возможность руководству создать систему, способствующую увеличению производительности труда и сознательности сотрудников, что оказывает положительное влияние на постоянное развитие бизнеса. Рост эффективности труда персонала и их адаптивность к инновациям – это путь к лидерству организации в своей нише. Управление талантами будет эффективным и устойчивым

долгосрочно только тогда, когда оно выступает одной из главных частей корпоративной культуры на всех организационных уровнях компании.

Поступила: 16.01.24; рецензирована: 30.01.24;
принята: 02.02.24.

Литература

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. 10-е изд. СПб.: Питер, 2010.
2. *Кропотина О.Е.* Повышение эффективности деятельности организации посредством системы управления талантам / О.Е. Кропотина // *Инновации и инвестиции*. 2019. № 11.
3. *Парчук Д.С.* Управление талантами как современный подход к повышению эффективности деятельности организации / Д.С. Парчук // *Векторы благополучия: экономика и социум*. 2022. № 1 (44).