

УДК 331.1:331.44

СТИМУЛИРОВАНИЕ ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ**Казначеева С.Н., Челнокова Е.А., Емельянова А.М., Сулимова И.Д.***ФГБОУ ВО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина (Мининский университет)», Нижний Новгород, e-mail: cnkaznacheeva@gmail.com*

В статье авторы рассматривают талантливых сотрудников как основной источник прибыли любой компании. Авторы указывают на то, что в организацию приходят работать активные и творческие личности, которые легко меняют работу, если их что-то не устраивает. Поэтому перед руководством организации встает вопрос, как управлять такими кадрами. Талант сотрудника выступает как совокупность личностных и деловых качеств, компетенций сотрудника, совпадающих с деловыми качествами, компетенциями, необходимыми для успешного выполнения обязанностей и задач, стоящих перед сотрудником, а также мотивационных установок сотрудника, совпадающих с системой мотивации и особенностями культуры компании. Под управлением талантами понимается область HR-менеджмента, которая занимается привлечением квалифицированных работников, интеграцией новых сотрудников, а также удержанием персонала для удовлетворения текущих и будущих целей бизнеса. Авторами представлен жизненный цикл талантливого сотрудника. Секрет успешного стимулирования талантов в организации заключается в том, что ими надо не управлять, а необходимо обеспечивать благоприятные условия для выявления и раскрытия потенциала сотрудника. Авторы обозначают такие средства стимулирования, как уделение внимания любым идеям талантливых сотрудников, возможность пройти стажировку за границей, выбор поощрения самими талантливыми сотрудниками, «мотивирующий туризм», создание социальной карты, карьерный коучинг.

Ключевые слова: талантливые сотрудники, управление талантами, жизненный цикл талантливого сотрудника, стимулирование талантливого сотрудника

STIMULATING TALENTED EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION**Kaznacheeva S.N., Chelnokova E.A., Emelyanova A.M., Sulimova I.D.***Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin (Minin University), Nizhny Novgorod, e-mail: cnkaznacheeva@gmail.com*

In the article, the authors consider talented employees as the main source of profit for any company. The authors point out that active and creative personalities come to work in the organization, which easily change their work if something does not suit them. Therefore, the leadership of the organization faces the question of how to manage such personnel. The talent of the employee acts as a combination of personal and business qualities, competencies of the employee, coinciding with the business qualities, competencies necessary to successfully fulfill the duties and tasks facing the employee, as well as the motivational attitudes of the employee that coincide with the motivation system and the culture of the company. The management of talents is understood as the area of HR management that engages skilled employees, integrates new employees, and retains staff to meet current and future business goals. The authors present the life cycle of a talented employee. The secret of successful talent promotion in the organization is that they should not be managed, but it is necessary to provide favorable conditions for identifying and disclosing the potential of the employee. The authors designate such incentive tools as paying attention to any ideas of talented employees, the opportunity to undergo internships abroad, the choice of encouragement by talented employees themselves, «motivating tourism», the creation of a social map, career coaching.

Keywords: talented employees, talent management, life cycle of a talented employee, stimulation of a talented employee

В настоящее время одним из важнейших факторов развития организации являются человеческие ресурсы. Основной источник прибыли любой компании – это талантливые сотрудники. Стоящие идеи, амбициозные цели, инновационное производство, популярный продукт и раскрученный бренд – ничто из этого не работает, если нет хорошей команды.

Достаточно развитый рынок труда заставляет работодателей конкурировать друг с другом, предлагая соискателям самые разные системы поощрений, оплаты и условий работы. В организацию приходят работать активные и творческие личности, которые легко меняют работу, если их что-то не устраивает. Поэтому перед руководством организации встает вопрос, как управлять такими кадрами.

В обществе произошли определенные изменения. Недавно работники отдела кадров (специалист по кадрам, инспектор отдела кадров и т.п.) занимались только кадровым делопроизводством. Но в современных экономических условиях работа с персоналом несколько изменилась и стала включать в себя не только кадровое делопроизводство, но и обучение, оценку, аттестацию, мотивацию персонала, создание корпоративной культуры и бренда работодателя, управление талантами. 83 % сотрудников HR-сферы убеждены в том, что для эффективного развития необходимо привлекать к работе талантливых профессионалов [1, 2]. Поэтому перед специалистами в области HR встает сложная задача – найти выдающихся молодых сотрудников, которые бы были полезны для фирмы, а найдя их, удержать.

Недостаток квалифицированных сотрудников – основной бизнес-риск для руководителей крупнейших компаний мира и России. Из более чем 1400 генеральных директоров по всему миру 72 % видят в недоступности нужных людей для компании одну из основных проблем своего бизнеса [3].

Согласно системе управления талантами Success Insights® TriMetrix®, под талантом понимается сочетание личностных, деловых качеств сотрудника и его компетенций, совпадающих с деловыми качествами и компетенциями, которые необходимы для эффективного выполнения обязанностей и задач, стоящих перед сотрудником, а также мотивационных установок сотрудника, совпадающих с системой мотивации и особенностями культуры компании [4].

В настоящее время практический анализ вопроса управления талантами преобладает над научным. В работах И. Григорьевой нашёл отражение вопрос о причинах, мешающих и оказывающих помощь в борьбе за привлечение на свою сторону талантливых сотрудников. Т. Баскина и А. Иванова сделали попытку изучить данный вопрос с точки зрения рекрутинга. Работы Э. Майклза, Х. Хэндфилда-Джонса и Э. Экселрода содержат исследования, посвящённые талант-менеджменту. Но они все же не дают ответа на вопрос: как управлять талантами. Работы И. Адзиса, А. Робертсона, П. Каппелли изучают общие термины, не уделяя внимание особенностям талант-менеджмента. В тру-

дах М. Баттерис и Б. Ройтер, С. Ивановой, А. Ключкова, П. Монрель рассматривается вопрос привлечения, найма и мотивации талантов, при этом анализ работы талантливых сотрудников отсутствует.

Термин «управление талантами» был введен Дэвидом Уоткинсом в 1990 году. В 1998 году он начал появляться в печатных изданиях. Этот термин использовался с целью назвать изменения в области управления HR, где основной акцент был направлен на управление человеческими потенциалами или талантами. Однако ещё в 1970-х гг. наблюдается установление связи между тем, как работает персонал, и эффективностью деятельности компании. Поэтому управление талантами является частью эволюции измерительных технологий таланта (the Evolution of Talent Management). М. Армстронг под управлением талантами (talent management) понимал использование интегрированной совокупности видов деятельности, которые направлены в первую очередь на то, чтобы компания привлекала, удерживала, мотивировала и продвигала талантливых сотрудников, в которых она чувствует необходимость не только в настоящий момент, но и в будущем. Главной целью управления талантами, по мнению М. Армстронга, выступает обеспечение притока талантливых сотрудников, так как они являются основным ресурсом компании [5].

Термин «управление талантами» имеет различные трактовки.

Трактовки термина «управление талантами» [6, с. 26]

Три трактовки управления талантами

Трактовка термина	Кто такой талант и сколько талантов в компании	Управление талантами это	Типичные элементы
Трактовка 1. Управление талантами в узком смысле	Талант – это эффективный сотрудник (сотрудник категории А). Талантов ограниченное количество, например 20% как в GE. Либо любое другое количество на усмотрение компании (золотая сотня, тысяча и т.д.)	Выделение талантов в отдельную категорию/группу и использование особых технологий работы с ними: создание ощутимой разницы в их поощрении, развитии и продвижении по сравнению с другими сотрудниками, реализация специальных программ для талантов.	Четкое выделение группы талантов: категория А, группа HiPo, «золотой резерв» и т.д. Как правило, дается четкое определение, кто такой талант, либо описывается процедура попадания в «таланты».
Трактовка 2. Управление талантами в широком смысле	Талантами могут называть как и в первом варианте ограниченный круг сотрудников. Либо талантами считают всех сотрудников и не привязываются к этому термину.	Совокупность HR-процессов: подбор, оценка, мотивация, развитие, увольнение, продвижение и т.д. насыщающих компанию эффективными людьми и поддерживающими ее в таком состоянии.	HR-система может включать все элементы первого подхода, но также предполагает работу со средними по эффективности и неэффективным и сотрудниками.
Трактовка 3. Управление талантами в буквальном понимании	Талантами называют одаренных, почти гениальных людей, которых не может быть много. Либо талантами называют всех сотрудников творческих профессий, к которым также нужен «особый подход».	Создание атмосферы и условий для привлечения и раскрытия талантов, отказ от традиционных практик управления «не талантами».	Отсутствие механистических методов материальной мотивации и контроля сотрудников. Поощрение лидерства, творчества, поддержание внутренней мотивации людей.

Таким образом, под управлением талантами понимается процесс консолидации таланта в бизнесе, главной целью которого выступает не только снижение уровня затрат и риска, но и улучшение качества найма, повышение уровня эффективности бизнеса [7]; область HR-менеджмента, основной задачей которой выступает задача привлечения работников с высокой квалификацией, интеграция вновь принятых работников и удержание имеющегося персонала с целью решения задач бизнеса сегодняшнего и будущего [8]; комплекс средств координации действий персонала, с помощью которых компания может привлечь и использовать профессиональные качества работников с целью достижения максимального существенного вклада в развитие предприятия [9].

Каждому талантливому сотруднику присущ собственный жизненный цикл в компании (рис. 1). Если в любом из названных этапов жизненных циклов талантливых сотрудников отмечается какой-либо недостаток, то результатом этого может быть его уход из компании.

За последние 2–3 года отмечено активное развитие указанной специализации в управлении талантливыми сотрудниками. Отмечен рост интереса не только к талантливым работникам, но и к профессиональным сотрудникам данной области, которые применяют нестандартные подходы при работе в указанном направлении [10].

Концепция управления талантами опирается на следующие основные составляющие [7]:

1. Создание увлекательных предложений. На сегодняшний момент представляется достаточно сложным искать персонал при

помощи объявлений о вакансиях. Компания вынуждена предлагать себя претендентам на вакантную должность, здесь важным становится решение вопроса об удовлетворении пожеланий потенциальных работников в поиске места трудоустройства. В связи с этим актуальным становится формулировка предложения таким образом, чтобы оно стало ценным для будущего работника.

2. Использование новых источников поиска персонала.

3. Обеспечение непрерывного обучения и развития. В связи с постоянными изменениями непрерывность обучения является самопроизвольным процессом.

4. Дифференциация и вдохновение талантов. Создание условий, в которых талантливый сотрудник будет отличаться от других. Создание для них системы поддержки.

5. Развитие лидерства. Компания обязана позаботиться о системе выращивания управляющих кадров.

Уровни развития функции управления талантами выглядят следующим образом.

В настоящее время существует множество направлений повышения эффективности деятельности персонала. Правильно выбранная мотивация будет способствовать этому. Секрет успешного стимулирования талантов в организации заключается в том, что ими надо не управлять, а необходимо обеспечивать благоприятные условия для выявления и раскрытия потенциала сотрудника. Руководитель должен создать потребность у талантливого сотрудника, поставить цели перед ним таким образом, чтобы они были приняты им как свои собственные. Он должен почувствовать себя той личностью, которая очень необходима организации и которую ценят.

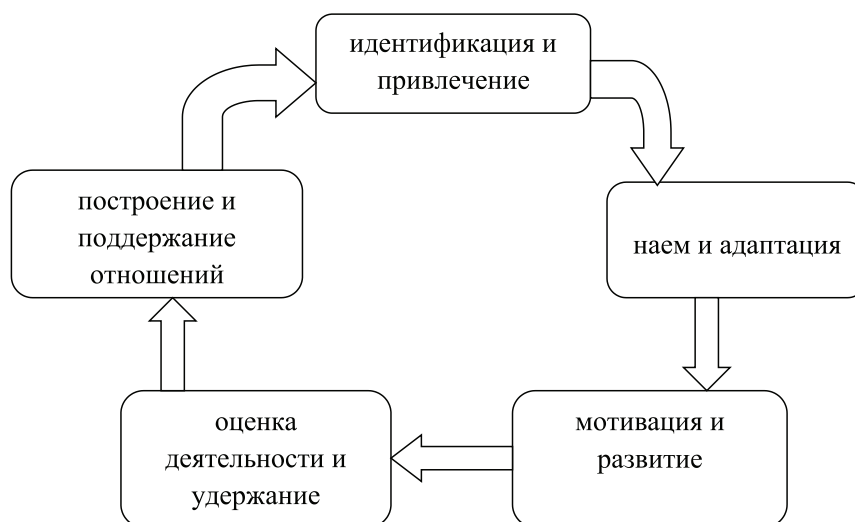


Рис. 1. Жизненный цикл талантливого сотрудника



Рис. 2. Уровни развития функции управления талантами [3]

Самыми действенными инструментами воздействия на персонал компании выступают мотивация и стимул, однако они не всегда взаимно согласованы. Различают два вида стимулирования персонала: материальное и нематериальное. Эффективность материальных методов стимулирования не вызывает сомнений, так как любой сотрудник компании старается получить более высокий доход. Но нельзя забывать и о нематериальных методах стимулирования, которые также необходимы для развития общего дела, хотя механизм их воздействия и кажется более сложным для понимания [11].

В качестве стимулирования талантливых сотрудников можно рассмотреть следующее:

1. Построение эффективной карьерной лестницы – регулярно каждый год необходимо пересматривать организационно-штатную структуру и отличившихся сотрудников продвигать по должности.

2. Уделение внимания любым идеям талантливых сотрудников. В каждой компании всегда есть что-нибудь, что можно усовершенствовать. Общее направление развития организации руководством определено, но готовые способы достижения результатов отсутствуют. Сотрудники обучаются работать быстро, эффективно и качественно в процессе выполнения своих должностных обязанностей. Поэтому руководству нужно слушать других, принимать во внимание любые новые предложения. Чаще всего интересные и нестандартные идеи рождаются в неформальной обстанов-

ке. Талантливый сотрудник делится новой идеей, которую затем обсуждают и дорабатывают, затем презентуют руководителю, который принимает решение о совместной доработке, в результате которой идея примет вид нового проекта.

3. Возможность пройти стажировку за границей – каждый год несколько талантливых сотрудников должны иметь возможность получить новый опыт.

4. Выбор поощрения самими талантливыми сотрудниками. Происходит взаимное начисление определённого количества виртуальных денег за скорость выполнения положенного объёма работы, добросовестное отношение к работникам и пр. Важно, что вознаграждение в данном случае имеет вид приза, выбор которого осуществляется самими сотрудниками при общем голосовании на сайте. Обмен виртуальных денег на призовой эквивалент возможен при условии накопления достаточной нужной суммы. Кроме того, призом может выступать дополнительная неделя отпуска, билеты на концерт, в театр или на выставку, абонемент в тренажерный зал и др.

5. «Мотивирующий туризм». Возможность стимулирования с помощью туризма безгранична. Целями данного метода стимулирования выступают – корпоративный отдых, релаксация, командообразование, обучение, семинары.

6. Создание социальной карты. Это виртуальный счет новатора. Каждый новатор обеспечивается определённой суммой, определяемой по тому, какую должность он занимает. При участии в данной про-

грамме новатор имеет возможность получения некоторого набора услуг. Отличие «социальной карты» заключается в том, что стимулирование талантливых сотрудников основывается на их индивидуальных потребностях [12].

7. Карьерный коучинг. Коучинг – это инструмент управления, который отличается от моделей и инструментов, к которым мы привыкли. Он поможет сориентироваться в ситуации, выработать свое отношение к происходящему, определить свой план развития и обучения. Многие организации уже создали свою систему управления карьерой. Но она не работает эффективно без применения карьерного коучинга, так как не затрагивает более глубокий личный уровень. Одной из задач карьерного коучинга является работа с внутренней мотивацией, выявлением потенциала талантливого работника и определением путей его реализации. Внутренняя мотивация растет, когда сотрудник четко осознаёт, какую цель ему надо достичь, имеет представление о своих сильных сторонах и использует эти знания с пользой. Отсюда собственная удовлетворенность возрастает, а в организации создается среда, которая привлекает и удерживает талантливых сотрудников.

Таким образом, знания, авторитет, творчество – это те потребности, которые являются определяющими для талантливых сотрудников. Но в случае низкой заработной платы или её незначительного расхождения с минимальным прожиточным минимумом деньги становятся стимулом и мотивационным фактором для большинства сотрудников, побуждающих к дальнейшим действиям. Другие факторы стимулирования будут иметь решающее значение для незначительного числа талантливых работников. Однако роль денег значительно увеличивается в связи с возникновением массы новых возможностей в ситуации современного

рынка. Это становится очевидным, и следует признать факт, что существенно влияет на мотивационные установки талантов в современных условиях, сместив акценты в сторону экономических поощрений.

Список литературы

1. Функции HR-службы в 2017 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66439-qqq-16-m12-aktualnye-rol-i-hr-slujby-v-2017-godu> (дата обращения: 18.02.2018).
2. Казначеева С.Н., Бичева И.Б., Юдакова О.В. Повышение эффективности кадрового менеджмента: тенденции и особенности управления // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2016. – № 2. – С. 44–50.
3. Управление талантами: цифры и тренды [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrmedia.ru/node/1508> (дата обращения: 18.02.2018).
4. Управление талантами. Оценка потенциала сотрудника [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dialogsystem.ru/upravlenie-talantami/> (дата обращения: 18.02.2018).
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 848 с.
6. Зимина И. Системный подход // Деловой журнал консультант Коми. – 2017. – № 9. – С. 24–27. URL: <https://www.consultantkomi.ru/content/vestnik/DOC-05-2017.pdf> (дата обращения: 18.02.2018).
7. Управление талантами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dvmb.ru/arkhiv/item/85> (дата обращения: 18.02.2018).
8. Управление талантами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/varticle/upravlenie-talantami> (дата обращения: 18.02.2018).
9. Управление талантами (talent management) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://inside-pr.ru/zhurnal/kommunikatsii/upravlenie-znaniyami/item/2878-upravlenie-talantami-talent-management> (дата обращения: 18.02.2018).
10. Кросс-Уилсон С.М., Тейлор А.С. Глобальные тренды HR в 2016 году. Прогнозы HR-директоров. – 2016. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://neohr.ru/hr/article_post/globalnyye-trendy-hr-v-2016-godu-prognozy-hr-direktorov (дата обращения: 18.02.2018).
11. Стимулирование персонала: материальные и нематериальные методы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dirsalona.ru/article/766-stimulirovanie-personala> (дата обращения: 18.02.2018).
12. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда: учебно-методическое пособие. – СПб., 2013. – 343 с.