

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ

В статье автор описывает направления исследования управления талантами в организации. Предлагаются научные методы, которые помогут рассмотреть его как систему. Выделяются необходимые условия для построения действующей программы по управлению талантами.

Ключевые слова: талант, управление талантами, система управления талантами, программа управления талантами.

Эмпирическое исследование показало, что российские компании понимают важность управления талантами, положительно оценивают его влияние на деятельность организации и стремятся перенять у зарубежных коллег опыт внедрения практик талант-менеджмента. Однако внедряемые методы управления талантливыми сотрудниками зачастую не носят системного характера, не всегда интегрированы в стратегию развития организации, а также в ее кадровую политику.

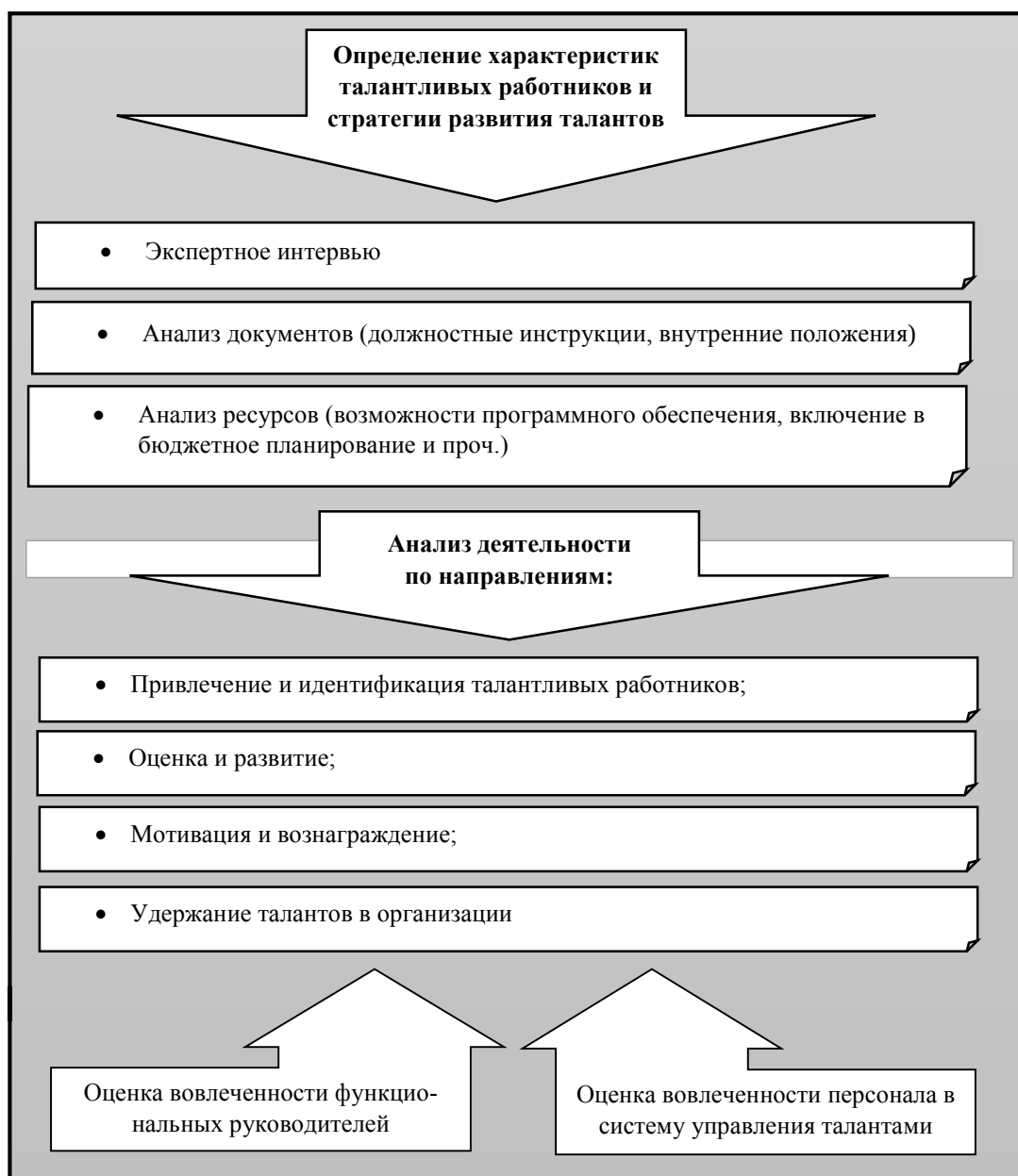
К изучению системы управления талантами компании следует подходить поэтапно (рис.). В первую очередь важно определить те характеристики, которые вкладывает организация в понятие талантливого сотрудника.

Для получения информации о том, как специалисты, работающие с талантливыми работниками, определяют и характеризуют объект своей работы, может быть проведено поисковое исследование с использованием метода экспертного интервью, который рекомендуется для слабо изученных проблемных полей.

Подобное исследование носит качественный характер, поэтому выборка, как правило, открыта до самого его завершения по степени насыщения информации. Целесообразно проводить интервью полуструктурированного характера, вопросы должны затрагивать ряд тем, относящихся к работе с талантливыми сотрудниками. В качестве опрашиваемых в исследовании принимают участие эксперты, занимающие ответственную должность, связанную с тематикой исследования и вовлеченные в решение задач по развитию талантов в организации.

Дополнительные данные можно получить посредством анализа документов, в ходе которого изучаются документы об образовании и стаже работников, охарактеризованных как талантливые, должностные инструкции, локальные нормативные акты, регламентирующие работу по развитию сотрудников и прочие документы относящиеся к теме исследования.

* Горькавая Светлана Андреевна – магистрант, кафедра экономики труда и управление персоналом, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: gorkavaya.svetlana@ya.ru.



Программа исследования системы управления талантами организации

Стратегия управления талантами в организации может быть ориентирована на выращивание собственных работников, так при назначении нового руководителя среднего или высшего звена, а также выборе специалиста на ключевые должности компания предпочитает выбирать из своего штата. Вторым вариантом – привлечение талантов со стороны.

В ходе интервью с экспертом, отвечающим за развитие талантов в организации немаловажно понять общие принципы, в которых находит отражение работа с талантами: люди с какими навыками, на каких должностях и в какой период времени требуются компании для достижения поставленных бизнес-задач.

Также необходимо понимать обладает ли организация всеми необходимыми ресурсами для построения грамотной и эффективной программы развития талантливых работников: разработанные и внедренные стандарты работы с талантами, команду квалифицированных и опытных менеджеров по персоналу, финансовые ресурсы, требуемое материально-техническое и программное обеспечение.

На втором этапе исследования предлагается выделить оригинальные практики талант-менеджмента из совокупности всех функций по управлению персоналом в компании, изучить представляют ли они единую программу развития талантов для того, чтобы при необходимости привести их в систему и обеспечить дальнейшее развитие. Для этого последовательно должны быть изучены направления деятельности, ориентированные на поиск, идентификацию, развитие, мотивацию и удержание талантов с учетом потребностей компании. Результаты исследования по направлениям работы с талантами собираются в сводную таблицу, в которой выделяются методы, успешно применяемые, а также области дальнейшего развития.

Один из базовых принципов построения эффективной программы управления талантами: заинтересованность руководителей всех уровней. Поддержка руководства играет решающую роль в вопросах внедрения новых направлений в компании. И внедрение, и реализация программы управления талантами не исключение. Важно, чтобы эта заинтересованность не была формальной, и каждый руководитель понимал цель, содержание и результат программы. Поэтому возникает необходимость оценить вовлеченность функциональных руководителей в решение вопросов по работе с талантами.

Управление талантами, развитие персонала – это не просто идея, а целая культура. Укоренится ли она, во многом зависит от того, насколько информирован о ней персонал и насколько в неё вовлечен. При этом важно грамотно и незаурядно преподносить информацию. Информирование должно носить постоянный характер и поддерживаться всеми уровнями работников компании. При этом возможность участвовать в программе управления талантами должна быть у каждого: у руководителей, наставников, талантливых или же просто обычных работников. Каждый работник должен понимать суть программы, результат и критерии отбора для участия.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что планирование долгосрочного развития талантливых работников возможно только после систематизации процедур подбора, оценки и мотивации персонала. При этом данные процедуры должны реализовываться службой управления персоналом совместно с функциональными руководителями при поддержке руководства организации, а также доводиться до сведения персонала в доступной форме.

Список использованной литературы

1. Духнич Ю. Стратегия управления талантами [Электронный ресурс] / Ю. Духнич. – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/talent-management-strategy.html>.

2. Карташов С.А. Управление талантами как HR-ТЕХНОЛОГИЯ / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, Д.В. Шаталов // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2013. – № 1.
3. Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 272 с.
4. Муртазин Р.Р. Фокус на таланты [электронный ресурс] / Р.Р. Муртазин, В.В. Луцкина. – Режим доступа: http://iteam.ru/publications/human/section_67/article_3013.
5. Свиридова Л.В. Современные инструменты менеджмента в управлении человеческими ресурсами в условиях инновационного развития: Материалы междунар. научно-практической конф. – Н. Новгород : РИОР, 2009. – С. 85–97.
6. Cappelli P. Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty / P. Cappelli. – Boston: Harvard Business School Press, 2008. – 304 p.