

Значение системы управления талантами для стратегического развития организаций

Зяблова Дина Александровна

Магистрант магистерской программы «Управленческий консалтинг»,
факультет Высшая школа управления
Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации

Аннотация. В данной статье рассматривается понятие «управление талантами» как современный подход к планированию и реализации стратегии. Также рассмотрены факторы, по которым определяется эффективность и значимость системы управления талантами.

Ключевые слова: управление талантами, талант, стратегия, планирование и реализация стратегии

The importance of a talent management system for the strategic development of organizations

Zyablova Dina

Abstract. The article discusses the concept of «talent management» as a modern approach of strategy planning and implementation. In the article there are factors that determine the effectiveness and importance of the talent management system.

Keywords: talent management, talent, strategy, strategy planning and implementation

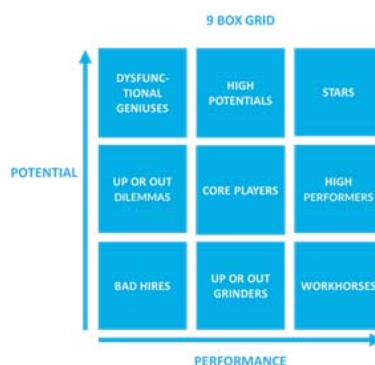
2020 год заставил практически все организации прийти к стремительным изменениям: кому-то пришлось менять бизнес-модель, кому-то перевести всю деятельность из офлайн-режима в удаленную работу, кому-то искать новые технологии и находить инновационные решения. Поэтому в настоящее время рациональное управление ресурсами, в том числе и человеческими, направленное на получение прибыли и достижение целей организации, является актуальной задачей руководства компаний.

Выводы многих исследований на протяжении нескольких лет говорят нам о том, что одним из показателей конкурентоспособности и успешности компании становится эффективность управления талантами. Более того, большинство организаций выбрали его как приоритетный.

В этой статье подробнее рассматривается значение управления талантами и исследуется вопрос: «Может ли система управления талантами быть ключом к стратегическому развитию во время высокой неопределенности?»

Почему на конкурентоспособность сейчас влияют не просто человеческие ресурсы, а именно таланты? На основе матрицы потенциала (рис. 1) для определения талантов используются два показателя:

Рис. 1. Матрица потенциала (9 box grid)



- 1) потенциал – сотрудники, обладающие потенциалом для дальнейшего продвижения в компании;
- 2) результативность – сотрудник обладает способностями для достижения максимальных и выдающихся результатов.

Исходя из этих показателей, талант можно определить как сотрудник, обладающий уникальным набором знаний, навыков, умений и регулярно демонстрирующий свои выдающиеся способности, достижения и имеющий большие возможности для дальнейшего развития. В матрице он, имея высокие показатели по потенциалу и результативности, будет находиться в квадрате «stars».

Талант также можно описать с помощью закона Парето – 20% сотрудников делают 80% результата компании. Это значит, что ключевые сотрудники, обладающие навыками или способностью быстро их приобрести,

готовностью быстро адаптироваться под меняющиеся условия и находить нестандартные решения, и приносят больше всего результата.

Управление талантами – совокупность инструментов управления персоналом, дающих возможность организации привлекать, эффективно использовать и удерживать персонал, который способен вносить существенный вклад в развитие компании.

В контексте стратегического развития система управления талантами играет ключевую роль, потому что именно таланты – движущая сила, которая способна не только достигать результатов внешней деятельности компаний (работа с клиентами), но и внутренних проектов, направленных на реализацию стратегии. Влияние на развитие стратегии организации происходит на каждом элементе системы управления талантами, которая состоит из:

1. *Привлечение*: уже на этом этапе видна корреляция стратегии и найма талантов, так как перед поиском компаниям необходимо определить потребность в ключевых ролях, которые необходимы для реализации стратегии. Согласно Армстронгу, организации должны использовать различные техники и методы для набора и отбора подходящих талантов. Набор кадрового резерва – первая и важная задача процесса управления талантами. Кадровый резерв – это группа кандидатов, которые являются потенциальными руководителями организации, которые будут вести организацию к конкурентоспособным результатам [2]. Поэтому для достижения и поддержания производительности в организации очень важен набор и отбор талантливых людей. Создание кадрового резерва может осуществляться в двух формах: одна – внутренняя, а вторая – внешняя. Внутренний набор может дать преимущество, поскольку сотрудники уже знают культуру и способ выполнения работы в организации, а также может поднять моральный дух сотрудников, если их положение улучшится. Однако внешние источники будут лучшим способом собирать таланты, когда организация хочет внести культурные изменения или внедрение инноваций.

2. *Удержание*: этап включает в себя вознаграждение, вовлеченность и признание достижений талантов. Главный фокус и цель этого этапа – поддерживать мотивацию талантов на достижение новых результатов, поиска новых решений и т.д. Также компаниям невыгодна текучесть талантов, так как их привлечение требует больше временных и финансовых затрат.

3. *Развитие*: обучение и развитие – основа успеха. Без непрерывного обучения достижение и поддержание производительности в наши дни может быть невозможно. Чтобы справиться с изменениями, организациям необходимо расширять и обновлять знания сотрудников. Методами для развития могут быть не только обучающие программы (тренинги), но и секондмент, ротация и новые проекты.

Пушпа Хонгал в своем исследовании проанализировал, какую ценность управление талантами имеет для развития организации, и пришел к следующим выводам [3]:

- таланты могут изменить будущее бизнеса;
- управление талантами объединяет человеческие ресурсы и управленческие инициативы;
- существует взаимосвязь между талантом и результатом организации. Исследование показало, что компании, которые преуспевают в управлении талантами, зарабатывают на 15% больше, чем конкуренты;
- условия, в которых работает бизнес, стали более сложными из-за новых технологий, экономического состояния и меняющихся рынков. Но именно талантливые сотрудники легко решают эти проблемы.

В исследовании Пола Спэрроу о значимости управления талантами для организации автор пишет, что ценность управления талантами создается за счет бизнес-результатов, таких, как получение дохода и увеличение доли рынка, создание ценности для клиентов и создание ценности для людей и общества [6].

Ключевая функция управления талантами – сделать организацию ориентированной на будущее путем управления ее человеческим капиталом. Это поможет им справиться с нехваткой талантов в будущем. Система управления талантами также заботится как об индивидуальных, так и об организационных потребностях, чтобы находить таланты внутри и удерживать их во время жесткой конкуренции. При таком подходе менеджеры по талантам сосредотачиваются на подготовке группы высокопотенциальных кандидатов на будущие руководящие должности в организации, которые основаны на ролях, требуемых в разное время.

Основная цель любой организационной стратегии – повысить результативность и эффективность работы, которая могла бы привести организацию к успеху. Исследования показывают, что если стратегия и технологии будут сложными, то ключевым успехом будет человеческий фактор.

Исследование М. Ганаи [2] показало, что роль управления талантами в создании и реализации стратегии заключается в обеспечении условий для проявления инициативы, выявления и развития талантливых сотрудников, которые будут выполнять свои роли агентов изменений. По этой причине талантливые сотрудники действуют как инициаторы и драйверы изменений. В своей роли проводников изменений талантливые сотрудники в первую очередь вносят вклад в стратегическое развитие, создавая и разрабатывая новые инициативы по развитию бизнеса и внутреннему совершенствованию. Во-вторых, путем выявления и создания ключевых позиций, важных для стратегического развития. И, в-третьих, путем развития культуры обновления во всей организации.

Кроме того, результаты показали, что процесс управления талантами состоит из определения ключевых проектов, направленных на решение важнейших бизнес-возможностей и проблем, выявления талантливых сотрудников для их выполнения, а также определения и создания ключевых должностей.

Таким образом, исходя из проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

1. существует взаимосвязь элементов системы управления талантами и стратегическим развитием, причем не только на этапе планирования ключевых ролей, но и на всех остальных;
2. талантливые сотрудники – это ценные, редкие и незаменимые стратегические активы, которые позволяют организациям реализовывать стратегии.

Список литературы

1. *Anwar1 A., Nisar Q., Khan1 N., Sana1 A.* Talent Management: Strategic Priority of Organizations. International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 9 No. 3, 2017, pp. 1148–1154.
2. *Ganaie M.* Talent management and value creation: A conceptual framework. Academy of Strategic Management Journal, Volume 16 (Issue 2), 2017, p. 1–9.
3. *Honga P.* A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review. International Journal of Engineering and Management Research, Volume-10 (Issue-1), 2020, p. 64–71.
4. *Rabbi, F.* Talent management as a source of competitive advantage. Asian Economic and Social Society, Volume 5 (Issue 9), 2015, p. 208–214.
5. *Rani A.* A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization. European Journal of Business and Management, Vol 4, No.4, 2016, p. 20–29.
6. *Sparrow P.* What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. Human Resource Management Review 25, 2015, p. 249–263.
7. *Полевая М.В., Заппала С.Д., Камнева Е.В.* Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт, Управленческие науки. 2018, 8 (4), с. 104–111.