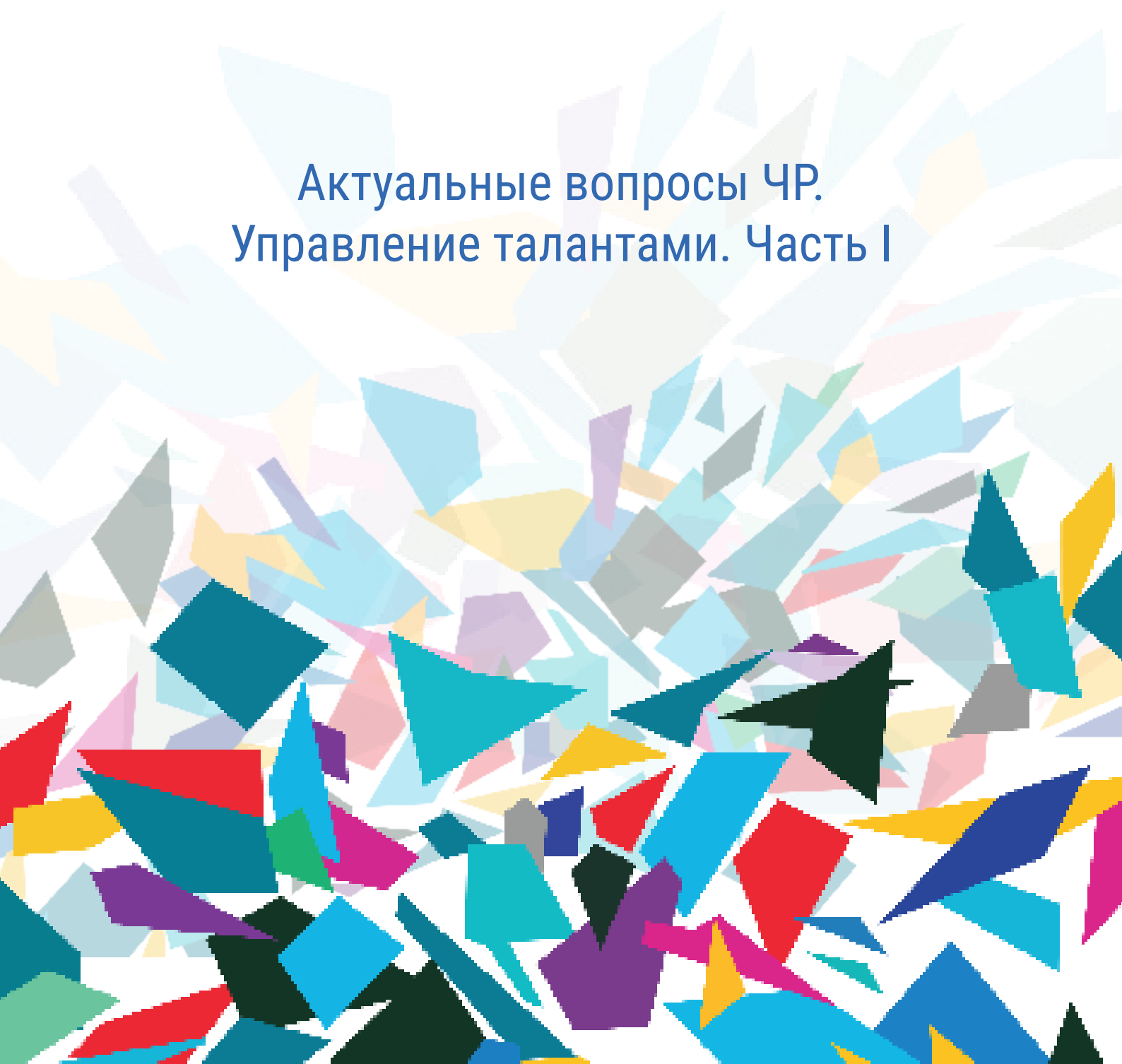




# ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Актуальные вопросы ЧР.  
Управление талантами. Часть I





Мы с вами приступаем к четвертому разделу нашей программы по управлению человеческими ресурсам.

В рамках этого раздела мы будем более подробно говорить об управлении талантами и об управлении конфликтами на рабочем месте. Затронем и ряд других актуальных вопросов.

Итак, управление талантами – это комплексный интегрированный набор управленческих видов деятельности по обеспечению организации возможностями привлекать, удерживать, мотивировать и развивать талантливых людей, в которых организация нуждается сейчас и будет нуждаться в будущем.

Если вы помните, в одном из предыдущих разделов мы говорили об управлении талантами в рамках развития персонала и набора персонала.

Существует достаточно широкий список инструментов в управлении талантами, которые структурированы по двум важным признакам.

Во-первых, для всех или для избранных эти программы существуют. И какой характер носит деятельность в рамках этой программы – поддерживающий или директивный.



Первый квадрат – для всех в поддерживающем стиле, в стиле открытого внутреннего рынка труда. Открытый внутренний рынок труда – это возможность переходить с одной позицию на другую, если сотруднику хочется попробовать себя в чем-то новом. Обычно существует онлайн-список вакансий, которые регулярно обновляются. Все знают, куда нужно обратиться для того, чтобы поискать, что новенького предлагает компания в качестве работы своим сотрудникам. Personal development report и Personal development plans (PDR и PDP) – две известные аббревиатуры (планы персонального развития и персональные отчеты по развитию). Ресурсные центры карьеры, куда мы можем обратиться для того, чтобы узнать, какие программы существуют, что необходимо для того, чтобы изменить направление своей профессиональной деятельности в рамках организации. Открытый доступ к обучению через открытые информационные ресурсы, которые может найти человек. Какие программы предлагаются? Каков график записи в эти программы и как следует подавать заявку на эти программы? На каких условиях вы можете их проходить?



Теперь давайте посмотрим на вариант – для всех, но директивно. Внутренние прикомандирования, в том числе нестандартное и функциональное. Когда мы направляем человека совершенно с необычной миссией в какие-то другие департаменты организации. Или в связи с каким-то уникальным проектом. Или просто для того, чтобы человек расширил свой кругозор, поучаствовал в решении задачи в новом коллективе.

Программа прохождения карьеры – это когда мы планируем поэтапно, что должен попробовать человек на разных участках работы прежде, чем он сможет эффективно выполнять свою непосредственную работу. Или может быть для того, чтобы он увидел в себе новые возможности.

Есть прием «рабочая тень», когда мы закрепляем за опытным специалистом новичка. Человек следует за своим старшим коллегой, повышая компетенцию и глубже понимая смысл работы.

Ротация, обогащение работ и расширение работ – еще три варианта, которые относятся к директивным техникам управления талантами. Предполагается, что эти инструменты в организациях могут использоваться достаточно широко.

Первый и второй варианты, которые мы рассмотрели, называются инклюзивное управление талантами. То есть мы включаем всех и никого не исключаем.

Эксклюзивные инструменты – это инструменты не для всех. Есть программы поддержки для избранных сотрудников. К таким относятся коучинг, консультирование по вопросам карьеры, sabbatical. Что обозначает сabbatical? Это допустимость достаточно продолжительных (до года) перерывов в работе. Когда вас не увольняют, а как бы отправляют на повышение квалификации в командировку совершенно в другие организации, обязательно во внешнюю среду. Зачастую вам рекомендуется заниматься не тем, чем вы занимались у себя на работе. Не должно быть дублирования деятельности. Даже если вы занимаетесь той же деятельностью, то это должно быть в совершенно новой культурной среде и в каком-то новом режиме, с другими технологиями и так далее.

Университеты и школы на Западе активно используют этот инструмент для того, чтобы педагоги отдохнули от своей деятельности, поскольку ежедневное преподавание из года в год в какой-то момент может просто опустошить человека. И он перестанет испытывать радость от работы. Мы часто чувствуем себя загнанными в одни и те же повторяющиеся обстоятельства. Педагогам разрешают уйти из организации на целый год для того, чтобы понять, есть ли у него силы продолжить педагогическую карьеру. В таких случаях организация обычно оплачивает часть расходов сотрудника, возникших в связи с проживанием, переездом.

Перерывы в карьере сегодня допускаются не только в академической и педагогической деятельности. Многие компании понимают, если сотрудник проработал в организации несколько лет и продолжает работать на одном и том же участке, не может никак изменить свою работу, то человека отпускают отдохнуть на 3 месяца или на полгода для того, чтобы он смог заняться чем-то другим и поискать в себе новые силы. Для того чтобы продолжить свою прежнюю карьеру после, разумеется. Если вы не планируете возвращаться, то в конце такого длительного периода вы можете принять какое-то другое решение. А за это время вы попробуете себя в других областях.

Центры оценки и развития – это тоже не для всех. Там проводятся комплексные исследования, и их услуги достаточно дорогие. Обычно это групповой формат с использованием квалифицированных внешних экспертов или создание специальных социальных сетей для поддержки определенной категории работников.

Эксклюзивное управление талантами, но в директивной стилистике это схема замещения и планирования преемственности. Мы с вами говорили о схемах замещения, когда знакомились с управлением карьерой. Это когда для ключевых позиций в организации на случай неожиданной ситуации мы готовим список возможных преемников. Готовим того, кто может достаточно быстро и эффективно заменить «выпавшего» VIP-сотрудника нашей организации.

Управляемые передвижки – это когда мы специально планируем переход (чаще всего руководителя, с первой позиции на другую). Я знаю, что в казахстанской финансовой системе зачастую принято передвигать по филиалам будущих руководителей. Сотрудник попробовал поработать в одном регионе, в одной культурной среде, через год-полтора его переводят



работать в другое место для того, чтобы серьезно расширить кругозор, натренировать гибкость и адаптацию.

Менторинг – очень близкое понятие к наставничеству для руководителей.

Международные задания – когда мы отправляем людей в какие-то международные проекты к нашим партнерам за рубежом.

Программы для выпускников – специальные программы.

Программы для людей с высоким потенциалом – не для всех, только определенная категория может воспользоваться такими программами.

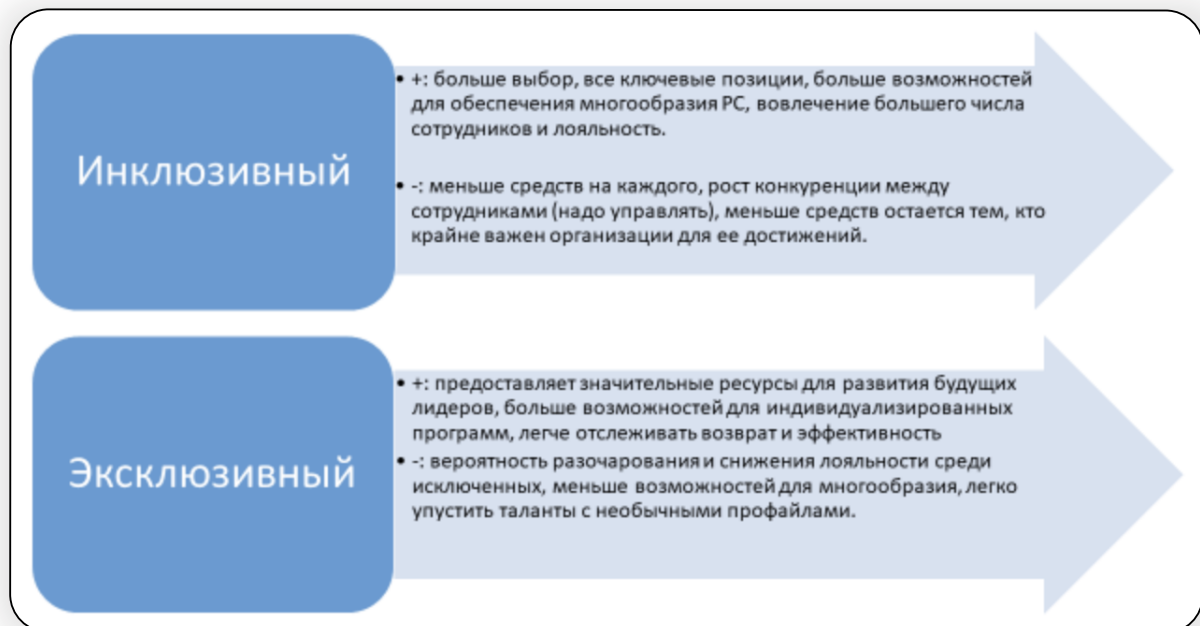
И внешнее прикомандирование.

Я надеюсь, вы не запутались в этой достаточно сложной схеме. Значительную часть материала мы просто повторяем. Мы проходили это в рамках других тем нашего курса.

Но сейчас, говоря о талантах, мы с вами показываем, что все эти инструменты могут применяться к талантливым людям в совершенно различных областях, а значит, могут быть использованы при разных организационных ситуациях.

Чем же хорош инклюзивный подход? И чем же он может быть опасен или сложен? А чем хорош или плох эксклюзивный? Давайте посмотрим на всесторонний критический анализ этих двух подходов.

Инклюзивный подход. Плюсы: когда мы вовлекаем весь персонал в такие программы развития, получаем больше выбора. У нас у самих появляется гораздо больше выбора и в компетенциях, и в вариациях, и в степени проявления той или иной характеристики. Это помогает готовить людей для всех ключевых позиций, не только для управленческих. Предоставляется больше возможностей для обеспечения многообразия рабочей силы.



В предыдущей лекции мы говорили о том, что многообразие может принести организации серьезные выгоды как с точки зрения достижения бизнес-стратегии, так и с точки зрения управления человеческими ресурсами.

Но у инклюзивного подхода есть и свои ограничения. Чем больше людей мы вовлекаем в такие программы развития, тем меньше средств мы можем выделить на каждого, потому что средства не безграничны. Возможен рост конкуренции между сотрудниками, потому что всем представляются шансы, у всех возникают надежды, рождаются какие-то ожидания в отношении карьеры. И эти ожидания у разных людей могут пересекаться. Менеджменту нужно быть готовым управлять этим конкурентным поведением. Когда конкуренция доходит



до определенной степени, она может приобретать дисфункциональные формы, которые организации не нужны.

Еще одним негативным последствием является то, что меньше средств достается тем, кто именно сейчас крайне важен нам для поддержания или наращивания уровня достижений. Это лидеры сегодняшнего и завтрашнего дня, в которых мы уверены стопроцентно. Те случаи, когда мы точно знаем, что эти люди нам нужны, и что каждая вложенная в них копейка вернется нам сторицей. Они, к сожалению, при таком инклюзивном подходе получают гораздо меньше средств.

Давайте теперь обратимся к эксклюзивному подходу. Чем же хорош эксклюзивный подход? Понятно, что большинство минусов инклюзивного превращается в плюсы эксклюзивного. Эксклюзивный подход предоставляет значительные ресурсы для развития будущих лидеров. Больше возможностей для индивидуализированных, а значит, более дорогостоящих программ. При таком подходе легче отслеживать возврат, эффективность инвестиции в людей. Какие минусы? Мы должны понимать, что эксклюзивный подход влечет за собой достаточно высокую вероятность разочарования для тех, кто не попал в эти программы. А значит, снижение лояльности и мотивации этих сотрудников. В дальнейшем это может снизить общую способность к инновациям и креативу. Мы можем легко упустить таланты с необычными профайлами. Потому что, если мы с вами сразу выбираем из ограниченного количества людей тех, кто уже достиг определенных вершин в организации, возможно, мы не замечаем таланты будущего, которые могут выглядеть совершенно не так, как выглядят сегодняшние лидеры. Есть над чем подумать, правда?

Как вы думаете, кого относят к талантам? Я предлагаю вам 5 вариантов ответов:

Это 1 % топ-перформеров из числа руководящих кадров.

Это 10 % лучших сотрудников, вне зависимости от занимаемой ими должности. То есть если в первом случае это только 1 %, здесь мы увеличиваем количество людей, которые входят в таланты, включая сюда даже тех, кто занимает рядовые позиции специалистов.

Это руководители с потенциалом стать членом совета директоров и сотрудники с высоким потенциалом будущих лидеров.

Выпускники учебных заведений с высоким лидерским потенциалом.

Самый демократический, лояльный вариант. Каждый сотрудник без исключения является талантом или может стать талантом.

Подумайте, пожалуйста, к какой точке зрения склоняетесь вы.

Не знаю, удивлю я вас или нет, но как нам говорят эксперты CIPD, которые проводили такое исследование до 2008 года, оказывается все пять категорий в разных компаниях считаются талантами. Какой вывод мы с вами можем сделать? Понятие «талант» – субъективно. Каждая компания с учетом своих организационных и бизнес-обстоятельств может считать талантами совершенно разные категории людей.

На этой оптимистичной ноте перейдем к следующей теме.

Теперь мы будем говорить о признаках или характеристиках успешного talent-менеджмента, об успешных системах управления талантами. Тут их всего четыре.

Во-первых, в системе успешного управления талантами обязательно должна быть связь программ по управлению талантами со стратегией компании. Мы очень четко должны понимать, почему именно такие компетенции, почему именно в таком количестве, почему именно такого уровня нам нужны.

И если наша стратегия меняется, если у нас меняются цели или направления, то мы должны быть готовы к тому, что и программы управления талантами должны поменяться.

Вторым признаком эффективности системы является наличие общего для всей компании понимания таланта, того, как таланты определяются, как они отбираются. Если в компании такого общего представления нет, если об этом знает только топ-менеджмент и избранные из департамента по управлению персоналом, то, к сожалению, сама программа становится гораздо менее эффективной. Все-таки, люди должны понимать, кого считают талантами, чтобы стремиться стать этими талантами. Они должны хотеть показать нам свои лучшие стороны. И возможно, тогда мы наберем больше тех, кто нам нужен.



Третьей характеристикой успешной системы управления талантами в организации является наличие системы управления ожиданиями людей. Как только мы объявляем, что ищем таланты и готовы помогать талантам в развитии, у очень большого количества людей что-то екнет в сердце или в голове, они захотят откликнуться. И тогда мы должны позаботиться о том, чтобы эти ожидания не были сверх ожиданиями. Потому что, как только ожидание становится нереалистично высоким, очень легко разочароваться. И тогда наступает демотивация. Еще одна причина, почему этими ожиданиями нужно управлять, потому что сегодня циклы деловой активности гораздо короче. Если раньше компания совершенно спокойно могла пообещать человеку, что будет работать с человеком в определенном режиме ближайшие 3–5 лет, то сегодня, к сожалению, у компании отрезок времени, в рамках которого она уверенно может планировать, гораздо короче. И очень важно чтобы люди это тоже понимали.

И завершающей характеристикой в нашем списке является наличие в планах управления талантами количественной и качественной информации о спросе на таланты со стороны компаний. То есть мы планируем, сколько людей и с какими компетенциями понадобится нам в будущем. А также должны быть планы о том, как мы собираемся этих людей получить. Или мы будем искать их во внешней среде и «хантить», или будем выращивать их сами.

Хорошая, качественная, эффективная система управления талантами должна быть динамичной, гибкой и устойчивой.

Есть еще два подхода к управлению талантами.

Первый подход предполагает подстройку людей к работе. Управление талантами заботится о том, чтобы люди соответствовали требованиям функциональных или технических задач, каким-то процессам и технологиям.

Второй подход предполагает подстройку работы к людям. Когда компания говорит, что готова поменять организационные процессы, готова к технологическим инновациям для того, чтобы талантливые люди чувствовали себя более комфортно и, может быть, достигали лучших результатов.

Для каждого из этих подходов есть свои организационные обстоятельства, так как у каждого из этих подходов есть свои плюсы и минусы. Конечно, было бы здорово подстроить работу под людей. И в каких-то ситуациях, когда организация имеет такие возможности, это можно и нужно делать. Люди вас отблагодарят. Но существуют организации, в которых такие возможности очень ограничены. Тогда нам надо будет подстраивать людей под работу.