

ИНВЕСТИЦИИ В ТАЛАНТЛИВЫЙ ПЕРСОНАЛ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ

Н. В. Сидоров

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (Москва)

Поступила в редакцию 12 июня 2015 г.

Аннотация: *в современных условиях для России актуальны вопросы инноваций и обновления технологий. Эти вопросы могут решить креативные работники, а именно таланты, которые являются предметом конкуренции на рынке труда. При этом именно инвестиции в талантливый персонал, распространение лучших практик по управлению талантами способствуют росту конкурентоспособности компании.*

Ключевые слова: *таланты, управление талантами, инвестиции в талантливый персонал.*

Abstract: *in modern conditions the questions of innovations and technology upgrades are relevant for Russia. These issues can be solved by creative workers, namely talents, for whom the competition takes place in the labor market. At the same time, investing in talented personnel, dissemination of best practices of talent management contributes to the growth of competitiveness of the company.*

Key words: *talents, talent management, investing in talented personnel.*

В выступлениях и статьях Президента Российской Федерации В. В. Путина говорится о мире, «в котором постоянно обновляются технологии, где идет ускоренное освоение инноваций и формируется глобальный рынок трудовых ресурсов» [1], а также о том, что «для устойчивого инновационного роста экономики нужно, чтобы в нее непрерывно поступали новые идеи, продукты фундаментальных разработок, наконец, просто креативные работники, готовые создавать технологии» [2].

В этом случае можно сделать вывод об актуализации для любой страны, и Российской Федерации в том числе, таких вопросов, как инновации и обновление технологий, а также привлечение в компании креативных работников, которые способны и могут решать эти вопросы, т.е. речь идет о талантливых сотрудниках. Именно поэтому конкуренция на рынке труда происходит не просто за человеческие ресурсы, а за таланты, т.е. идет так называемая «война за таланты». Этот термин был введен в 1997 г. в компании McKinsey & Company. По мнению специалистов, «война за таланты – такой же стратегический переломный момент. Она незаметно началась в 1980-е, привлекла всеобщее внимание в 1990-е и продолжит определять новые условия работы в следующие десятилетия. Это означает, что сейчас именно талант – главный фактор, определяющий успех компаний, и что способность компании привлекать, развивать и

удерживать таланты будет главным конкурентным преимуществом еще много лет» [3].

Талантливые сотрудники в инновационной экономике должны обладать определенными компетенциями, в том числе высоким профессиональным уровнем, творческими способностями, специфическими социально-психологическими качествами и т.д. В Стратегии «Инновационная Россия – 2020» подчеркивается, что наращивание таких компетенций – длительный и сложный процесс, включающий в себя необходимость адаптации для этих целей не просто отдельных направлений социально-экономической политики (в первую очередь, политики в сфере образования), но и общественной среды в целом, формирование «климата» в обществе, обеспечивающего свободу творчества и самовыражения, поощряющего и вознаграждающего людей, обладающих соответствующими компетенциями и достигающих успеха за счет их использования [4].

В связи с этим особое значение в компаниях придается решению вопросов инвестиций в человеческий капитал, а особенно инвестиций в таланты. Талант предполагает высший уровень развития определенных способностей, которые раскрываются с приобретением навыка и опыта. В том числе, естественно, речь должна идти и об интеллектуальных способностях и индивидуальных знаниях человека. Следует также отметить, что количество талантов, которыми обладает организация или бизнес-структура, является одним из

важных показателей конкурентоспособности. Так, президент компании Cisco Джон Чемберс считает, что «инженер мирового класса и пять сотрудников его уровня могут работать продуктивнее, чем 200 обычных инженеров». При этом, согласно проведенному западными специалистами опросу, «72 % респондентов полностью согласились с тем, что победа в этой войне имеет решающее значение для их компаний. Но они еще не приняли достаточных мер: лишь 9 % уверены, что их сегодняшние действия приведут к усилению команды талантов» [3].

В современных условиях «инвестиции в талантливый персонал» – это деятельность по исследованию и разработке стратегии по управлению талантами. Разработка так называемого плана реализации таланта будет способствовать не только эффективным инвестициям, но и удержанию таланта в организации. Этот план должен включать обучение и развитие таланта, что предполагает: проведение специальных семинаров, тренингов, курсов повышения квалификации, которые помогут увеличить профессиональную составляющую трудового потенциала сотрудников; управление результативностью каждого подобного работника; специальную программу сохранения кадров, которая не должна допустить текучесть высококвалифицированных специалистов, обеспечить их стабилизацию и продвижение по службе.

При этом большую роль играет изучение и распространение лучших практик в области управления талантами – HCM (Human Capital Management). Таким примером может служить опыт компании General Electric, которую называют символом эффективного управления человеческими ресурсами и пионером управления талантами [5]. Управление человеческими ресурсами в компании основано на принципах меритократии. В Современной энциклопедии меритократия (от латинского *meritus* – достойный и греческого *kratos* – власть; буквально – власть наиболее одаренных) определяется как концепция, «согласно которой в ходе эволюции в обществе утвердился принцип выдвижения на руководящие посты наиболее способных людей, отбираемых из всех социальных слоев» [6]. Это термин был введен английским социологом М. Янгом в книге «Возвышение меритократии : 1870–2033» (1958) [7].

В General Electric практически за весь период существования на высшие руководящие должности назначались люди только изнутри организации, «методично развивая и обучая их». При этом

компанию называют «колыбелью наиболее талантливых генеральных директоров для корпоративной Америки» и «машиной по производству CEO» (англ. Chief Executive Officer – главный исполнительный директор; брит. англ. director general) [5].

Основные направления работы с талантами в компании следующие. Базовый принцип – ценности GE, главной из которых является принципиальная и непоколебимая порядочность (личная целостность, integrity). Формализация ценностей и интеграция их во все процессы, связанные с управлением человеческим капиталом и управлением талантами, началась в 1990-х гг. под руководством Джека Уэлча, генерального директора компании с 1981 по 2001 г.

Привлечение талантов в компанию осуществляется в целом по стандартным направлениям, таким как:

- бакалавры (выпускники колледжей и университетов) без опыта работы;
- специалисты-гуманитарии;
- инженерно-технические специалисты;
- профессионалы с опытом работы, находящиеся в середине своей карьеры;
- магистры (в области финансов, бизнес-администрирования, управления персоналом);
- профессионалы, проработавшие некоторое время в ведущих консалтинговых компаниях.

Но при этом весь персонал тщательно оценивается на предмет соответствия высокой планке GE. Формирование лидеров осуществляется из наиболее перспективных талантливых сотрудников с помощью высокоэффективной системы ротаций, обучения и наставничества. Каждый руководитель в компании готовит себе преемников, создавая для них ситуации, где они могут проявлять свои лидерские качества и демонстрировать приверженность ценностям компании [5].

Важное значение в компании уделяется оценке персонала, которая осуществляется как по достигнутым результатам работы, так и по потенциалу развития, а именно навыкам, компетенциям, соответствию ценностям компании и пр. Согласно оценке, сотрудники классифицируются по трем категориям: лучшие (20 %, наиболее эффективные и обладающие наибольшим потенциалом), ценные (70 %, с хорошими результатами работы и средним потенциалом развития) и наименее эффективные (10 % сотрудников с низкими результатами и низким потенциалом). Первая группа является тем самым сырьем, из которого производятся лидеры.

Вторая группа – фундамент системы GE, основной производящий ресурс, третья группа – кандидаты на увольнение, слабое звено компании [5].

Еще одно из важных направлений – это развитие через обучение, ротацию и менторинг. Считается, что именно GE стала первой инвестировать в подготовку менеджеров огромные средства, превышающие подобные инвестиции в других компаниях. Важен следующий аспект – в компании обучение осуществляется на протяжении всего времени работы в организации, даже если сотрудник уже достигает позиции управляющего директора.

Важную роль в компании отводят мотивации и вознаграждению. В основе системы вознаграждения лежит так называемая комбинация «вклада» и «навыков». Это означает следующее: для компании значимы как конкретные достижения, так и компетенции и навыки сотрудников, которые влияют на долгосрочное развитие и результаты. При этом базовая компенсация основана на системе грейдов (уровней позиции) [5].

Использование подобных технологий управления талантами, распространение лучших практик в других организациях будут способствовать созданию механизма их развития, все большему появлению тех самых «креативных работников».

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (Москва)

Сидоров Н. В., аспирант кафедры экономики труда и управления персоналом

E-mail: nikolaisdrv@rambler.ru

Тел.: 8-916-370-40-06

ЛИТЕРАТУРА

1. Президент РФ. Совещания, заседания, рабочие встречи. – Режим доступа: http://archive.kremlin.ru/appears/2007/09/13/2351_type63378type63381_143866.shtml

2. Путин В. В. Нам нужна новая экономика / В. В. Путин // Ведомости. – 2012. – 30 янв. – Режим доступа: http://www.vedomosti.ru/politics/articles/2012/01/30/o_nashih_ekonomicheskikh_zadachah

3. Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm210.html>

4. «Инновационная Россия – 2020» (Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года). – Режим доступа: <http://www.iip.ru/analytics/analiticheskie-materialy-ministerstva-ekonomicheskogo-razvitiya-rossiyskoj-federacii/proekt-strategii-innovacionnogo-razvitiya-rossii-do-2020-goda/innovacionnyu-chelovek/>

5. General Electric : пионеры управления талантами. – Режим доступа: http://www.wardhowell.com/teinstitute/tei_exclusive_2/general_electric_pionery_upravleniya_talantami/

6. Меритократия. Современная энциклопедия. – Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc1p/29702>

7. Янг М. Возвышение меритократии : 1870–2033 годы / М. Янг // Утопия и утопическое мышление : антология зарубежной литературы ; сост. В. А. Чаликова. – М. : Прогресс, 1991. – 405 с.

Russian University of Economics named after G. V. Plekhanov (Moscow)

Sidorov N. V., Post-graduate Student of Labour Economics and Human Resources Management Department

E-mail: nikolaisdrv@rambler.ru

Tel.: 8-916-370-40-06