

УДК: 331.108

Быстрова М.В.,
студент магистратуры
Российский государственный социальный университет
Россия, г. Москва

Шрейдер Н.В.,
кандидат психологических наук,
доцент кафедры экономики и управления
Череповецкий государственный университет
Россия, г. Череповец

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ КАК МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ

Аннотация: в статье демонстрируются возможности использования модели управления талантами для организации работы HR-службы организации при переходе от концепции управления персоналом или управления человеческими ресурсами к концепции управления человеческим капиталом, представлены основные подходы к определению понятий «талант» и «управление талантами» в организации, содержательно определены некоторые основные элементы системы управления талантами.

Ключевые слова: управление персоналом организации, управление человеческими ресурсами, управление человеческим капиталом организации, система управления талантами, элементы системы управления талантами, талант, практики управления талантами.

TALENT MANAGEMENT AS A HUMAN CAPITAL MANAGEMENT MODEL

***Abstract:** the article demonstrates the possibilities of talent management model usage in order to arrange HR department workflow during transition from the concept of personnel management or human resources management to the concept of human capital management; the main approaches to the definition of terms “talent” and “talent management” in the company are introduced, some basic elements of talent management system are defined.*

***Key words:** personnel management, human resources management, human capital management, talent, talent management system, talent management system elements, talent management practices.*

Начиная с того момента, когда функция администрирования, т.е. общего управления, выделилась в самостоятельный вид трудовой деятельности и была представлена в виде структуры взаимосвязанных элементов – отдельных процессов или задач менеджмента, а специфический вид управленческой деятельности, объектом влияния в котором оказываются отдельные работники и их объединения получил название «управление персоналом», господствующие в мировой практике концепции управления людьми в организации постоянно трансформируются и сменяют друг друга, претерпевая изменения в своих существенных характеристиках и методологических принципах, приобретая все новые ценностные акценты и транслируя в управленческую практику новые подходы и инструменты. Так, постепенно концепцию «управление кадрами» сменила концепция «управление персоналом» (таблица 1), которая в свою очередь, уступила свое место концепции «управление человеческими ресурсами».

В настоящее время происходит очередная смена господствующей концепции управления людьми в организации, обусловленная возросшей необходимостью выявлять и готовить к размещению на ключевых должностных

позициях организации не только высоко профессиональных и потому уже сейчас высоко результативных сотрудников, но и сотрудников высоко потенциальных, а также пониманием менеджмента организации важности инвестиций в работников организации для достижения целей бизнеса в долгосрочной перспективе. Указанные обстоятельства потребовали изменений в концептуальной модели управления человеком в организации и создали предпосылки к возникновению концепции «управление человеческим капиталом» (таблица 2).

Таблица 1 — Примеры некоторых подходов к определению сущности понятия «управление персоналом» («Personnel Management»)

Автор	Ключевые идеи
И.Н. Герчикова	Самостоятельный вид деятельности профессиональных специалистов-менеджеров, главной целью которых является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение доли и численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации персонала [12].
А.Я. Кибанов	Целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления [15].
И.В. Андреева	Комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации [10].
Business dictionary	Административная дисциплина найма и развития сотрудников в целях повышения их ценности для организации [18].
Collins English Dictionary	Управленческое подразделение, занимающиеся наймом персонала и вопросами, касающимися сотрудников [20].

Edwin B. Flippo	Функция кадровой службы, связанная с приобретением, разработкой, компенсацией, интеграцией и обслуживанием персонала организации с целью содействия достижению основных целей и задач этой организации [3].
-----------------	---

В наиболее общем виде управление персоналом — это управленческая деятельность, реализуемая линейными руководителями и специалистами подразделений системы управления персоналом, направленная на обеспечение организации сотрудниками требуемого качества и количества для достижения бизнес-целей компании. Концепция управления персоналом предполагает рассмотрение в качестве объекта управления персонал как штатных квалифицированных работников организации, обладающих конкретными профессиональными характеристиками и потому способных к реализации требуемых трудовых функций. В рамках такого подхода задача по определению ценности сотрудника для организации решается посредством установления степени соответствия держателя должности формальным требованиям должностной позиции с учетом лишь некоторых требований личностной спецификации, а ключевыми процессами системы управления людьми в организации являются кадровое делопроизводство и кадровый учет, а также ряд специально организованных технологий - отбор, мотивация и обучение персонала.

К настоящему моменту в рамках перехода от концепции «управление персоналом» через концепцию «управление человеческими ресурсами» к концепции «управление человеческим капиталом» отношение к сотруднику организации и традиционные функции управления персоналом преобразуются следующим образом: человеческий капитал организации не ограничивается ее штатным составом; ценность человека для организации определяется не степенью его актуального и статичного соответствия требованиям должности, а возможностями динамического развития потенциала; организация имеет в наличии систему развитых специальных технологий управления людьми — привлечение, отбор, адаптация, оценка, обучение и развитие, управление

карьерой, управление вознаграждением и карьерой работников (с особым акцентом на технологиях обучения и развития); менеджмент организации осознает временность своих работников и временность актуальности их компетенций, а потому особое значение придает процессу обеспечения преемственности работников и их развития; менеджмент организации понимает целесообразность и демонстрирует готовность инвестиций в своих потенциальных и действительных работников.

Таким образом, в наиболее общем виде под управлением человеческим капиталом понимается системный подход к работе с персоналом, при котором люди – их знания, таланты, навыки, способности, опыт, интеллект, обучение, суждения и мудрость, доступные организации для достижения своих целей и используемые для производства товаров, услуг или идей в рыночных условиях, - являются активами организации, чья текущая стоимость может быть измерена и чья будущая стоимость может быть увеличена за счет инвестиций.

Таблица 2 — Примеры некоторых подходов к определению сущности понятия «управление человеческим капиталом» («Human Capital Management»)

Автор	Ключевые идеи
R.Huff	Управление с ориентацией на знания, таланты, навыки, способности, опыт, интеллект, обучение, суждение и мудрость, которыми обладают сотрудники индивидуально и коллективно, совокупная сумма которых представляет собой форму богатства, доступную для стран и организаций для достижения своих целей [6].
C.Goldin	Управление запасом навыков, которыми обладает рабочая сила [1].
OCED	Управление знаниями, навыками, компетенциями и другими атрибутами, воплощенными в отдельных лицах или группах лиц, приобретенными в течение их жизни и используемыми для производства товаров, услуг или идей в рыночных условиях [22].
T.Pettinger	Подход к людям как к активам, чья текущая стоимость может быть измерена и чья будущая стоимость может быть увеличена за счет инвестиций [9].

Переход к концепции «управление человеческим капиталом» тесно связан с использованием такой модели организации работы HR-службы, как «управление талантами». Управление талантами – это одна из моделей построения системы работы с людьми в организации при ориентации на концепцию «управление человеческим капиталом». В своей работе [24] мы уже отмечали, что в настоящее время управление талантами представляет собой чрезвычайно популярный тренд в практике управления человеческим капиталом и является одним из ключевых современных подходов к построению системы управления людьми в организации. Понятие «управление талантами» к настоящему моменту не имеет единого подхода к определению своего содержания, что подтверждает анализ подходов ([3], [14], [2], [7], [8], [19], [23] и др.) к его определению (таблица 3).

Управление талантами в наиболее общем виде представляет собой целенаправленную деятельность организации по развитию в наиболее перспективных сотрудниках, т.е. сотрудниках с наибольшим потенциалом, а потому способных в дальнейшем занимать управленческие позиции или позиции функциональных экспертов – центров профессиональных компетенций, тех мета-компетенций, которые позволяют эффективно решать ключевые для развития бизнеса проблемы и сложные - системные и нестандартные - бизнес-задачи [24]. Целью внедрения системы управления талантами в систему управления людьми в организации становится выявление и удержание высокопотенциальных и высокопрофессиональных людей на ключевых должностях, а также создание условий для развития их потенциала и компетенций до уровня конкурентного преимущества компании и достижения ими высоких индивидуальных и командных результатов.

Таблица 3 — Примеры некоторых подходов к определению сущности понятия

«Управление талантами»

(«Talent Management»)

Автор	Определение
Cambridge dictionary	Процесс привлечения квалифицированных сотрудников в компанию и развитие навыков существующих сотрудников, предоставление им привлекательной зарплаты, условий труда и т. д. [21].
Derek Stockley	Сознательный, продуманный подход к привлечению и удержанию людей со способностями для удовлетворения текущих и будущих организационных потребностей. Управление талантами предполагает индивидуальное и организационное развитие в ответ на меняющуюся и сложную операционную среду [2].
Rob Silzer	Набор процессов и практики предпринимательских человеческих ресурсов, обеспечивающих устойчивую эффективность наиболее квалифицированных работников внутри организации [7].
PeopleStreme	Наука использования стратегического планирования людских ресурсов для повышения стоимости бизнеса и обеспечения возможности для компаний и организаций достичь своих целей [23].
Hilton D.	Набор индивидуализированных управленческих практик для сотрудников с высоким потенциалом или кадрового резерва [5].
Watson Wyatt	Термин, называющий интегрированный подход к управлению различными HR-процессами, включая рекрутинг, найм, быструю адаптацию (onboarding), обучение, управление эффективностью деятельности, развитие лидерства и планирования замещения должностей [8].
CIPD	Систематическое привлечение, идентификация, развитие, вовлечение, удержание и мобилизация людей с высоким потенциалом, кто особенно ценен организации [19].
М.Армстронг	Применение интегрированной совокупности видов деятельности, направленных на то, чтобы организация привлекала, удерживала, мотивировала и продвигала талантливых сотрудников, в которых она нуждается сейчас и в будущем [11].
С. А.Карташов	Попытка спрогнозировать, какие ресурсы понадобятся компании, и создать условия для их современного привлечения [14].

Несмотря на то, что понятие «талант» является ключевым при построении системы управления талантами в частности и при переходе к концепции управления человеческим капиталом организации в целом, к настоящему моменту в HR-практике отсутствует единый подход к определению этого понятия. В своей работе мы рассматриваем «талант» как управленческую категорию, а не феномен психологии личности, в связи с этим мы выделили несколько основных управленческих подходов к определению термина «талант»: талант как выдающаяся результативность работника [4]; талант как компетентность, профессионализм, определённые ценные для организации знания и навыки работника [16], [17].

В настоящее время в большинстве российских компаний, практикующих управление талантами, талант представляется некоторой интегральной характеристикой человека, т.е. проявляется в результате одновременного совместного сочетания нескольких показателей – результативности и потенциала, результативности и компетентности, результативности, потенциала и компетентности.

С нашей точки зрения, объединить указанные подходы можно, определив талант как человека, обладающего потенциалом и/или компетенциями, позволяющим(и) ему демонстрировать востребованное организацией профессиональное поведение, и мотивированного на собственное развитие в интересах организации [24].

Необходимо отметить, что система управления талантами включает в себя ряд взаимосвязанных элементов – процессов или технологий работы с талантами, среди которых ключевыми являются планирование, привлечение, рекрутмент (поиск и отбор), оценка, развитие и удержание. При этом системообразующим элементом является всесторонняя оценка талантов и результатов их деятельности, т.е. выявление индивидуальных полезных особенностей потенциальных или действительных работников организации и оценка эффективности их работы. К настоящему времени в менеджменте человеческого капитала уже появилось некоторое представление о тех HR-

практиках, которые должны наполнить каждый из указанных элементов системы управления талантами (таблица 4).

Таблица 4 – Современные практики управления талантами для каждого из элементов системы управления талантами

Элемент системы управления талантами	Современные практики для наполнения элемента
Планирование талантов	<ul style="list-style-type: none"> — стратегическое планирование - анализ среднесрочных/долгосрочных бизнес-планов для понимания потребности в талантах; — планирование на случай непредвиденных обстоятельств с использованием различных сценариев; — периодические беседы/дискуссии с целью определения сроков выхода на пенсию, числа сокращений и других кадровых изменений.
Привлечение талантов	<ul style="list-style-type: none"> — создание привлекательного HR-бренда компании: большая компания с возможностями, поддержкой, предоставление непростой работы, счастливые клиенты и сотрудники, хорошая оплата и преимущества.
Рекрутмент талантов	<ul style="list-style-type: none"> — взгляд вовнутрь: внутренние кандидаты - наилучший выбор; — взгляд снаружи: использование собственных сотрудников как «магнитов талантов» для того, чтобы связаться с потенциальными кандидатами, т.е. программы «referral recruitment», которые направлены на поиск кандидатов по рекомендациям уже работающих сотрудников; — программы «acqui-hiring» или «найм-поглощение», позволяющая переманивать выдающихся специалистов из мелких фирм целыми группами; — набор кандидатов с помощью интернет-конкурсов, позволяющих фирме найти людей на основе проблем, которые они могут разрешить; — использование социальных сетей; — участие в ярмарках вакансий, выступления в известных колледжах и университетах страны.
Выявление талантов (оценка потенциала и компетенций)	<ul style="list-style-type: none"> — определение характеристик высокопроизводительных сотрудников;

	<ul style="list-style-type: none"> — поведенческое интервью, анализ достижений, психологическая диагностика способностей, личностных качеств и особенностей мотивационной сферы, ассесмент центр.
Оценка результативности талантов	<ul style="list-style-type: none"> — оценка по ключевым показателям эффективности деятельности (KPI); — оценка по системе «управление по целям» (MBO); — оценка по методу поведенческой рейтинговой шкалы (BARS); — оценка по методу «универсальных стандартов» (объем выполняемых задач, срок выполнения задач и качество выполнения объема задач).
Развитие талантов	<ul style="list-style-type: none"> — постоянное обучение (в корпорациях существуют кампусы, в которых имеются собственные институты); — создание условий для саморазвития способностей и личностного самосовершенствования работников; — создание самообучающейся организации за счет формализации, систематизации персонализированных знаний; — передача опыта более опытных коллег, наставничество; — ротация.
Мотивация и удержание талантов	<ul style="list-style-type: none"> — предоставление преимуществ, чтобы работник чувствовал себя ценным: предоставление возможности профессионального роста, постоянное развитие различных навыков (hard-skills/soft-skills), конкурентоспособная заработная плата, участие работника в собственности (опционные договоры) и распределении прибыли; — создание корпоративной культуры, которая вознаграждает людей эмоционально и отвечает их профессиональным ожиданиям; — обогащение труда: сложные и нестандартные задачи, высокий уровень ответственности, привлечение к принятию управленческих решений; — открытое общение, возможности роста и гибкие рабочие места.

Таким образом, проведенный нами анализ существующих подходов к управлению человеческим капиталом организации на основе создания системы управления талантами позволяет сделать вывод о том, что внедрение этой модели в работу HR-службы требует от организации решения ряда важных предварительных внутриорганизационных задач: понимания сущности

организационного таланта, определения возможных категорий талантливых сотрудников, критериев и набора диагностических процедур для отнесения конкретного сотрудника к определенной категории таланта, выделения необходимых структурных элементов системы управления талантами и отбора лучших с точки зрения целей и возможностей конкретной организации практик управления талантами для каждого из элементов системы управления талантами.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Claudia Goldin. Human Capital. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/human_capital_handbook_of_cliometrics_0.pdf 18.12.2018].
2. Derek Stockley. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [<http://www.derekstockley.com.au/index.html> 18.12.2018].
3. Edwin B. Flippo Principles of Personnel Management McGraw-Hill. 1976 г. – 592 pages.
4. Hilton D. Hiring and Retaining Top Talent // Credit Union Executive Journal. Vol.40, No 5. P. 179-189.
5. Hilton D. Hiring and Retaining Top Talent. // Credit Union Executive Journal. / D. Hilton. - 2000. - Vol. 40. - No 5. - P. 12-16.
6. Richard Huff. Human capital. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [<https://www.britannica.com/topic/human-capital> 18.12.2018].
7. Rob Silzer. Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative Rob Silzer (Editor), Ben E. Dowell (Editor) ISBN: 978-0-787-98847-0 Nov 2009 928 pages.
8. SolutionsTalent Management. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [<https://www.towerswatson.com/en/Services/our-solutions/talent-management> 18.12.2018].
9. Tejvan Pettinger. Human Capital definition and importance. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[<https://www.economicshelp.org/blog/26076/economics/human-capital-definition-and-importance/> 18.12.2018].

10. Андреева, И.В. Управление персоналом / И.В. Андреева, С.В. Кошелева, В.А. Спивак. – СПб: Издательский Дом «Нева»; М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2013. – 226 с.

11. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. - 10-е издание. — СПб.: Питер, 2012. — 848 с.

12. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. / И.Н. Герчикова. — М: Инфра – М, 2010. – 512 с.

13. Каппели, П. Новый подход в управлении талантами в условиях неопределенности / П. Каппели. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [<http://www.vedomosti.ru/advertisement/2008/04/21/50#ixzz14bz8OQi2> 18.12.2018].

14. Картошов, С.А. Управление талантами как HR-технология / С.А. Картошов, Ю.Г. Одегов, Д.В. Шаталов // Вест. Ом.ун-та. Серия «Экономика». – 2013. – №1.

15. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова; под ред., А.Я. Кибанова. – М: Инфра – М, 2016. – 427с.

16. Комарова, А.В. Понятия «компетентность» и «компетенция» как смыслообразующие единицы компетентностного подхода / А.В. Комарова // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2010. – №123. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [<https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatiya-kompetentnost-i-kompetentsiya-kak-smysloobrazuyuschie-edinitsy-kompetentnostnogo-podhoda> 18.12.2018].

17. Латуха, М.О. Талантливые сотрудники в российской и зарубежных компаниях / М.О. Латуха // Экономический портал. – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [<http://institutiones.com/general/2144-talantlivye-sotrudnikov-rossiyskix-i-zarubezhnykh-kompaniyah.html> 18.12.2018].

18. Официальный сайт «Business dictionary». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [<http://www.businessdictionary.com/> 18.12.2018].
19. Официальный сайт «CIPD». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [<https://www.cipd.co.uk/> 12.11.2018].
20. Официальный сайт «Collins dictionary». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [<https://www.collinsdictionary.com/> 12.11.2018].
21. Официальный сайт «Dictionary.cambridge». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [<https://dictionary.cambridge.org/> 29.03.2018].
22. Официальный сайт «Oecd.org». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [<http://www.oecd.org/> 12.11.2018].
23. Официальный сайт «PeopleStreme Human Capital Management». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [<https://www.peoplestreme.com/learn/what-is-talent-management> 12.11.2018].