

Talent Management:

основні тренди сьогодення



Вікторія Бузник,
CEO консалтингового агентства *Talent Management Україна*,
автор навчального онлайн-курсу «HR без прикрас»

З часу написання моєї першої статті на тему управління талантами минуло близько трьох років. Але й до сьогодні це одне з тих питань, що привертають найбільшу увагу читачів. За три роки моє розуміння цієї теми поглибилося і стало комплексним, в ньому з'явилося багато окремих нових ділянок, і все це продовжує змінюватися й приймати інші форми. Зміни відбуваються безперервно. Що дає мені підстави так стверджувати?

Головні тенденції ми можемо бачити з результатів досліджень, які кожного року проводить та оприлюднює компанія Deloitte у своїх звітах «Глобальні тренди в галузі людського капіталу». Дослідження охоплює компанії всіх напрямів і розмірів бізнесу в усьому світі.

Крім того, весь західний світ, включно з найбільшими консалтинговими компаніями «великої трійки» та «великої четвірки», постійно публікує свої спостереження та висновки з приводу актуальної ситуації у сфері управління талантами.

Що ж таке управління талантами і навіщо воно взагалі?

Управління талантами (Talent Management) — це залучення до компанії високоєфективних працівників та їх утримання. Таланти формують додаткову вартість та конкурентні переваги, мають вищу продуктивність та створюють продукти, яких ще не було на ринку.

Кілька слів з історії питання: поняття «управління талантами», або «установка на таланти» з'явилося у звіті компанії McKinsey «Війна за таланти» у 1997 р. Уже тоді промислові та торговельні гіганти змінювали свої підходи до управління з урахуванням змін, що відбувалися.

«Війна за таланти — стратегічний переломний момент, який ще не помітило багато компаній; вона буде головною рисою ділового світу на багато років уперед. Тимчасовий спад в економіці не може змінити тенденції попиту на талановитих працівників. Війна за таланти — це виклик для

всіх компаній; але для тих, хто відреагує активно та швидко, це ще й величезна можливість створити конкурентну перевагу» (Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. — С. 49).

Також слід вказати на одну важливу зміну: якщо раніше талантами називали винятково співробітників з високим потенціалом (так звані HiPo's, або високоефективні працівники), то зараз поняття «таланти» охоплює всіх працівників компанії.

З чим пов'язана ця зміна? Робота ускладнюється, підвищуються вимоги до людей, зростає конкуренція між компаніями за найкращих співробітників.

Для того щоб було зрозуміло, що таке, наприклад, менеджер з талантів, потрібно зазначити, що деякі організації вважають за краще «талантами» називати лише високоефективних співробітників і планувати для них окремі заходи, пов'язані з їх оцінкою та розвитком.

Підсумовуючи можна зазначити, що управління талантами — це процес залучення й утримання співробітників та все, що з цим пов'язано. Талантами, у широкому сенсі, ми називаємо всіх працівників в організації, припускаючи, що кожен співробітник у своїй роботі може бути в чомусь талановитим.

3 чого складається Talent Management

Щоб краще зрозуміти, що таке Talent Management, пропоную детальніше розглянути, що розуміли під цим поняттям на початку його виникнення.

Інакше кажучи, з чого на практиці складається управління талантами.

Головні складові процесу управління талантами — оцінка, коучинг, наставництво та планування наступності.

Оцінка. Спочатку таланти потрібно оцінити. Під «оцінкою» розуміємо все розмаїття методів оцінювання працівників, включно з оцінкою ефективності в усіх формах та проявах. Методів оцінки

персоналу на сьогодні така кількість, що перерахувати їх тут немає сенсу. Але потрібно зауважити, що підходи до оцінки працівників наразі змінюються, і ці зміни — тема для окремої розмови та статті.

Коучинг. Далі нам потрібно таланти розвивати. Звичайно, коучинг — чудовий інструмент для розвитку. І сьогодні цей

інструмент наші компанії хоч і повільно, але все більше й більше залучають до своєї роботи. Поступово менеджери опановують коучингові практики, і це найшвидший шлях до розвитку працівників. Недолік коучингу в тому, що він доволі складний у застосуванні та потребує тривалого навчання й практики. Але й прості зміни, що стосуються, наприклад, надання зворотного зв'язку за результатами роботи, дають чудові результати.

Наставництво. Тут ми ведемо розмову і про наставництво, і про менторинг. Загальне керівництво, підтримка, допомога з професійних питань відіграє велику роль у розвитку талантів. Крім того, завдяки такій увазі з боку компанії працівник відчуває власну важливість і цінність або своєї праці. Найкраще, якщо співробітнику надається і наставництво, і коучинг: коучинг у тих випадках, коли співробітник стикається з проблемами та

Якщо раніше талантами називали винятково співробітників з високим потенціалом (так звані HiPo's, або високоефективні працівники), то зараз поняття «таланти» охоплює всіх працівників компанії