

ГРАБУН В. В.

**ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ
СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
В УЧРЕЖДЕНИЯХ КУЛЬТУРЫ И ИСКУССТВ**

Аннотация. В статье исследуется роль талантливых сотрудников в формировании устойчивого успеха современных учреждений культуры и искусств. Работа посвящена вопросам управления талантами как одного из важнейших инструментов достижения и повышения эффективности организаций сферы культуры.

Ключевые слова: талант, талантливый сотрудник, управление талантами, управление талантливыми сотрудниками, управление человеческими ресурсами.

GRABUN V. V.

**TALENT MANAGEMENT AS AN INTEGRAL PART OF MODERN PERSONNEL
MANAGEMENT IN INSTITUTIONS OF CULTURE AND ARTS**

Abstract. The article presents a study of the role of talented employees in sustainable development and success of modern institutions of culture and arts. The study considers some issues of talent management, being a most important tool of achieving and improving the performance of cultural organizations.

Keywords: talent management, talented employees, human resource management, talents, talented personnel.

В условиях «новой экономики», которая характеризуется глобальной конкуренцией, информатизацией, интернетизацией и множеством других явлений, возникших в конце прошлого века, ключевым фактором для организации становятся человеческие ресурсы. В индустриальном обществе конкурентоспособность организации определялась ее материальными активами, эффективной технологией и техникой. С развитием технологий выпускаемый новый продукт стал быстро копироваться конкурентами, соответственно наличие уникального продукта уже не является долгосрочным конкурентным преимуществом компании. Организациям для того, чтобы успешно развиваться и выигрывать в конкурентной борьбе, нужны новые идеи и методы. Сегодня стратегическим ресурсом компании, определяющим ее уникальность, являются сотрудники [1].

Таким образом, наступил момент, когда власть переходит к персоналу, растет стоимость таланта. В связи с этим значимая роль в менеджменте сферы культуры отводится задачам выявления талантливых, нестандартных, выдающихся сотрудников, пользу от деятельности которых нельзя недооценить. Во-первых, для организации талантливые

сотрудники – источник дополнительного конкурентного преимущества, во-вторых, таланты могут оказаться ведущим фактором поддержания качества и целостности человеческого потенциала организации. Следовательно, учреждениям культуры и искусств, которые хотят превзойти своих нынешних конкурентов, приумножить свой потенциал, а также увеличить свою значимость в социокультурной сфере, необходимо привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников. Так, по мнению С. А. Карташова, Ю. Г. Одегова, Д. В. Шаталова, «умелое управление талантами стало ключевым источником конкурентного преимущества. Учреждения, которые эффективнее ищут, развивают, вдохновляют и удерживают талантливых работников, получают лучшую, чем другие, долю этого критического дефицитного ресурса и резко повысят свои результаты» [7, с. 86]. Именно поэтому, на наш взгляд, организациям сферы культуры следует применить наиболее эффективные инструменты с целью привлечения этих ограниченных ресурсов: они должны принять во внимание талант-менеджмент.

«Talent management» как профессиональный термин вошел в научную и практическую терминологию в конце 1990-х годов. Предпосылкой возникновения талант-менеджмента стала так называемая «война за таланты», обусловленная возросшим спросом на компетентных сотрудников. Следует отметить, что сам термин «война за таланты» был придуман специалистами Mc.Kinsey&Company в 1997 году. Консультанты Mc.Kinsey&Company Элизабет Экселрод, Эдд Майклз и Хелен Хэндфилд-Джонс опубликовали книгу под названием «Война за таланты», где была выстроена целая идеология или парадигма [9]. Основной тезис данной парадигмы состоит в том, что во времена всеобщей глобализации и космополитизации скорее люди выбирают организации, нежели наоборот. Люди перестают держаться за свои места и строят карьеру, а значит, организации должны приложить все усилия для того, чтобы привлечь к себе наиболее выдающихся и нестандартных сотрудников, способных к генерации новых идей. И хотя сначала, говоря о «войне за таланты», специалисты по управленческому консалтингу Mc.Kinsey&Company имели в виду менеджеров среднего и высшего звена, впоследствии это понятие распространилось на всех потенциальных сотрудников.

В связи с этим возникают следующие вопросы: что же такое «талант», а также кого следует считать «талантливым».

В самом общем значении талант – это «совокупность способностей человека: присущих ему дарований, умений, знаний, опыта, интеллекта, рассудительности, характера и энергии. Сюда же относится его способность к обучению и росту» [9, с. 17]. Другими словами, понятием «талант» выражается качественный уровень развития способностей.

Л. Кольцова предлагает по-разному идентифицировать талант на каждом из этапов жизненного цикла компании [8, с. 33]:

1. «Тусовка» – на этой стадии развития организации талантливым человеком считается самодостаточный лидер, способный определять цели и вести за собой коллектив. Л. Кольцова утверждает, что в 90-е годы XX века именно такие люди создавали собственные компании.

2. Стадия жизненного цикла – «механика» – в данном случае под талантом понимают высококвалифицированного специалиста, достигающего высоких результатов благодаря мобилизации своих внутренних резервов.

3. В стадии достижения организацией целевых показателей талантливым воспринимается любой сотрудник, грамотно использующий выделенные ему ресурсы и успешно достигающий поставленной руководством цели.

Талантливым сотрудником организации следует, по мнению Ю. Н. Захаровой, считать такого специалиста, который «достигал в прошлом и способен достичь в настоящем поставленной перед ним цели, использует весь имеющийся у него научный и творческий потенциал, имеет высокую производительность труда, обладает лидерским потенциалом, заслуженным авторитетом среди коллег, мобилен, выдержан, тонко чувствует особенности организационной культуры, умеет подчинять личные интересы общественным, предан интересам организации, нацелен на личностный и профессиональный рост в рамках данной организации» [5, с. 134].

Интерес вызывает подход к определению талантливого сотрудника, изложенный И. Ю. Ереминой и И. И. Лавровым. В своей статье авторы утверждают, что происходит смена парадигмы в мировом подходе к управлению талантами, изменяется понимание того, какие «таланты» организации действительно нужны. Авторы различают «буйные» и «подлинные» таланты. Так, под «буйными» понимаются яркие, нестандартные лидеры с новыми идеями, культивирующие отказ от привычного, деятельность которых частично позитивна и нужна, а частично оказывается вредна, ставит организацию на грань банкротства. В свою очередь, «подлинный» талант (experiential talent) – «талант на трудовом опыте, который раскрывается медленно, которому требуется получение серьезных умений и навыков, чтобы начать демонстрировать выдающиеся результаты на сильных и выносливых людях, которые много работают, и на которых, прежде всего, держится организация» [3, с. 154].

Таким образом, существует два основных подхода к определению таланта. В соответствии с первым, талант – экстраординарный эффективный сотрудник с высоким потенциалом, который может оказать существенное влияние на эффективность организации.

В данном случае talent management выстраивается вокруг ключевых сотрудников, нестандартных лидеров. Другой подход, однако, утверждает, что талант-менеджмент не должен быть сосредоточен только на небольшом количестве привилегированных людей, и рассматривает в качестве таланта практически каждого сотрудника, который в состоянии способствовать достижению цели организации. На наш взгляд, критерии «талантливости» каждая организация определяет для себя сама на основании своих целей и миссии.

Как уже отмечалось, в конце прошлого века появилась необходимость привлекать, развивать и удерживать корпоративные таланты, в связи с этим оформилось такое направление в менеджменте, как управление талантами. По определению М. Армстронга, управление талантами (talent management) – это 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. Цель управления талантами – обеспечить приток талантов, поскольку они являются основным ресурсом корпорации [2, с. 374].

Талант-менеджмент состоит из множества составляющих, в числе которых можно назвать планирование, рекрутинг, адаптацию, обучение, оценку талантов и потенциала сотрудников, планирование их дальнейшего развития и продвижение талантов [6].

Управление талантами начинается со стратегического плана развития, который определяет потребность организации в талантливых людях и ведет к созданию программ по их привлечению и удержанию.

Следующий этап – подбор персонала (рекрутинг). По мнению Х. Стрингера, одного из наиболее авторитетных в мире специалистов в области инновационных решений по поиску и найму талантов с помощью информационных технологий, в настоящее время специалисты по подбору кадров должны решать следующие задачи:

- планировать, какие должности займут внутренние таланты компании в будущем;
- развивать внутренние таланты, чтобы они смогли занять будущие вакансии;
- постоянно устанавливать отношения с внешними талантами, которые могли бы занять будущие вакансии [4].

Следующим шагом в системе управления талантами становится адаптация новых сотрудников, их знакомства с ценностями, структурой и системой компании.

Важнейшим этапом системы управления талантами, собственно и направленным на выявление талантов, является оценка или ассессмент.

Основными целями оценки персонала являются:

- повышение уровня мотивации персонала, признание вклада успешных сотрудников в результаты работы организации;

- определение соответствия работников требованиям, предъявляемым к занимаемым должностям;
- формирование конкурентоспособного кадрового состава, раскрытие и задействование потенциала работников;
- выявление перспектив развития компетенций сотрудников, определение направлений и планирование их деловой карьеры;
- выявление потребности и планирования процесса обучения и развития сотрудников [7, с. 91].

С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, Д. В. Шаталов выделяют следующие этапы оценки персонала:

- а) планирование ключевых целей (задач, заданий), определение уровня их значимости;
- б) определение результатов достижения запланированных целей и уровня развития компетенций;
- в) подготовка предложений по итогам оценки [7, с. 91].

С целью формирования перспективного кадрового резерва организация может осуществлять вложения в развитие талантливой сотрудника. Развитие талантов включает в себя составление и реализацию плана по развитию профессиональных навыков, умений, ключевых компетенций, а также отслеживание результатов развития.

Таким образом, *talent management* в современном понимании – это интегрированный подход к управлению такими HR-процессами (от англ. *human resources* – человеческие ресурсы), как планирование, рекрутинг, адаптация, оценка, развитие талантов.

Современные условия диктуют необходимость применения талант-менеджмента, включающего следующие ключевые моменты.

1. Установка учреждений культуры и искусств на привлечение талантов.

Построение системы талант-менеджмента в учреждениях культуры и искусств необходимо начинать с изменения установки по отношению к персоналу. Установка на таланты – это глубокая убежденность в том, что более талантливые работники на всех уровнях организации являются решающим источником конкурентного преимущества. Это – катализатор, который активизирует остальные обязательные действия для построения команды, состоящей из талантливых людей. Следовательно, необходимо признание того, что именно более талантливые работники на всех уровнях организации приводят в движение все остальные рычаги успеха [9, с. 53–54].

2. Привлекательность и перспективность предложения учреждений культуры для талантов. У каждой организации есть уникальное ценностное предложение для клиентов, однако немногие так же вдумчиво относятся к привлечению и удержанию талантливых

сотрудников. По мнению Э. Майклза, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод, «управление людьми следует продумывать настолько же тщательно, как взаимодействие с клиентами» [9, с. 44].

Талант в учреждение культуры может привлечь возможность быстрого карьерного роста, предоставление широкого спектра полномочий, а также условия, способствующие решению разнообразных задач и принятию самостоятельных решений. Отметим, что зачастую для талантливого сотрудника именно особые возможности, которые можно получить в процессе работы, более важны, нежели, например, размер материальной компенсации.

3. Поиск талантливых сотрудников. Стратегии найма талантливого персонала. Действительно, в современном мире на первый план выходит активный поиск талантливых сотрудников. Для того чтобы быть конкурентоспособной, организации необходимо вести активный поиск сотрудников всех уровней: начального, среднего и высшего. Такой поиск – действенный способ привнести в учреждение новые умения и навыки [9, с. 45]. Однако, на наш взгляд, неверно нацеливать учреждение культуры на поиск талантов исключительно во внешней среде. В формировании системы управления талантами важен поиск сотрудников с высоким потенциалом и в коллективе. Таким образом, выделяют следующие целевые аудитории для построения талант-менеджмента: внутренние и внешние ресурсы организации. На наш взгляд, основы создания устойчивых конкурентных преимуществ учреждения культуры следует искать в рамках воздействия как на сотрудников организации (внутренние ресурсы), так и на потенциальных сотрудников (внешние ресурсы).

4. Непрерывное развитие персонала. Учреждениям культуры и искусств необходимо внедрять в управление процессы, направленные на развитие сотрудников. Именно развитие играет решающую роль в привлечении и удержании сотрудников (одаренные люди склонны уходить, если чувствуют, что им не дают расти и реализоваться). В развитии профессиональных навыков талантливых сотрудников общепринятым считается подход, при котором предлагается ставить сотрудникам непрестанно осложняющиеся задачи, искать индивидуальный подход к каждому сотруднику, обеспечивать необходимым обучением.

5. Дифференцированная работа с персоналом. Учреждениям культуры необходимо принять во внимание дифференциацию в управлении персоналом: дифференцированный подход в области оплаты труда, возможностей карьерного роста и других вложений в персонал. Использование дифференцированного подхода диктует необходимость систематической оценки персонала, позволяющей выявить талантливых сотрудников, которые при таком подходе быстрее продвигаются по карьерной лестнице, а также получают большую заработную плату.

Таким образом, внедрение системы талант-менеджмента в учреждениях культуры и искусств может способствовать достижению сразу нескольких стратегических целей, в частности, увеличению конкурентоспособности, созданию имиджа привлекательного работодателя на рынке труда, улучшению компетенций сотрудников. В свою очередь работающая система управления талантами – это шанс для сотрудника продвинуться по карьерной лестнице, получить новые знания, развить свои навыки и умения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ананьева Т. Как привлечь и удержать талантливых сотрудников [Электронный ресурс] // Профессиональный PR-портал. – 2005. – 28 февр. – Режим доступа: http://www.sovetnik.ru/press/2005/02/28/press_22166.html (дата обращения: 30.11.2014).
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 848 с.
3. Еремина И. Ю., Лавров И. И. Управление развитием менеджеров организации в рамках стратегий управления талантами // Труды РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина. – 2010. – № 2. – С. 152–160.
4. Закомурная Е. Новая эра рекрутинга, или как построить сообщество талантов [Электронный ресурс] // E-xecutive. – 2006. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/345586> (дата обращения: 30.11.2014).
5. Захарова Ю. Н. Особенности реализации корпоративной ответственности в управлении талантливыми сотрудниками организации // Российский научный мир. – 2013. – № 1. – С. 131–137.
6. Зорина С. Вырастить резерв: как управлять талантами [Электронный ресурс] // Управление производством: деловой портал. – 2013. – 5 июня. – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/reserve/upravlenie-talantami.html (дата обращения: 30.11.2014).
7. Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В. Управление талантами как HR-технология // Вестн. Ом. ун-та. Сер. Экономика. – 2013. – № 1. – С. 85–94.
8. Кольцова Л. Законы развития лучших // Справочник по управлению персоналом. – 2008. – № 8. – С. 30–37.
9. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 272 с.