



Книга Управление талантами

Стратегии успеха шести компаний-лидеров

Ларри Израэлит
ASTD Publications, 2009
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Управление талантами – очень выгодная в наше время тема: она обеспечит гонорары и бизнес-консультанту в области мотивации, и автору популярных материалов по психологии. Набор мантр вполне предсказуем: учитесь управлять кадровым потенциалом, вдохновляйте людей на новые свершения, доводите до них свое видение будущего компании, сплачивайте вокруг себя лучших из лучших, готовьте достойную смену... и при этом не забывайте о том, что вы должны поддерживать высокую рентабельность компании! Увы, реальность далеко не так однозначна. И все же простор для вдохновения, творчества и инноваций в этой сфере очень велик. Ларри Израэлит, под редакцией которого опубликована эта книга, и коллектив авторов предлагают читателю взглянуть на процесс управления талантами свежим взглядом. Книга рассказывает об этапах планирования работы по управлению кадровым потенциалом и об историях успеха шести компаний, а также предлагает полезные советы, которые помогут преуспеть на этом поприще. Некоторым из авторов свойственна любовь к риторике, типичная для HR-менеджера, но большинство подходит к проблеме с сутобо практических позиций. По мнению *BooksInShort*, книга будет полезна сотрудникам и руководителям отделов персонала, а также всем топ-менеджерам, включая директоров компаний.

Основные идеи

- Управление талантами больше не является задачей исключительно HR-отдела.
- В этом процессе должны участвовать все – от руководителей высшего звена до рядовых сотрудников.
- По мере старения трудовых ресурсов сокращается число потенциальных кандидатов на руководящие должности.
- Компании испытывают все большую потребность в продуманном управлении талантами под общим руководством топ-менеджеров.
- Разрабатывайте стратегии и планы управления талантами с учетом особенностей своей компании и отрасли.
- Формируйте кадровый резерв, исходя из целей, которых нужно достичь вашей компании. В противном случае вы поставите под угрозу и то, и другое.
- Перенимайте опыт компаний, которые добились выдающихся успехов в управлении талантами: Cisco Systems, Children’s Healthcare of Atlanta, McDonald’s, Avon Products, Ciena Corporation и Liberty Mutual Group.
- Если руководство ведет себя открыто, честно и ответственно, сотрудники с большей готовностью идут на перемены.
- Не бойтесь перестраивать привычный порядок, например, свою систему аттестации персонала.
- Пользуйтесь преимуществами, которые дают новые технологии.

Краткое содержание

Что такое управление талантами?

Для специалистов кадровых служб и больших компаний понятие “управление талантами” отнюдь не ново, но в условиях экономической нестабильности оно наполняется новым смыслом. В разных отраслях, в разных компаниях и даже в разных подразделениях одной и той же компании управление талантами понимают по-своему. И это не случайно: руководители приспособливают методы управления талантами под нужды своей организации. Проще всего определить управление талантами как работу компании, направленную на получение максимальной

отдачи от сотрудников. Эта работа в конечном счете положительно отражается и на сотрудниках, и на финансовых результатах. Деятельность по управлению талантами может включать в себя подбор, обучение, аттестацию и планирование карьерного роста персонала, подготовку руководящих кадров и формирование кадрового резерва.

“Даже самая совершенная бизнес-стратегия не принесет успеха, если она не связана со стратегией управления талантами. В этом суть управления талантами: необходимо выстроить системный подход и отработать процедуры, отвечающие стратегическим целям компании”.

Раньше управление талантами в основном сводилось к тому, что лучших сотрудников готовили к работе на руководящих должностях. Сейчас, как считает консультант по вопросам управления талантами Джош Берсин, в любой компании бизнес-стратегии и цели должны опираться на людей, способных их выполнять. Правильно организованное управление талантами – незаменимый инструмент в сложных ситуациях, таких как реорганизация или расширение деятельности компании, необходимость в повышении результативности ее работы, уход на пенсию сразу нескольких сотрудников или пересмотр системы оплаты труда. Разрабатывайте планы по решению подобных задач, не дублируя работу отдела персонала, а используя его стратегии. Берсин представляет процесс планирования в виде четырех этапов, которые он называет “квинтэссенцией управления талантами”.

1. **Обозначьте задачи, стоящие перед компанией.** Ставьте цели и планируйте свою деятельность приблизительно на два года вперед.
2. **Определите круг кадровых проблем, мешающих выполнению этих задач.** Выясните, что именно вам нужно: более квалифицированный персонал, большее количество людей или сотрудники, способные выполнять новые задачи.
3. **Наметьте план решения этих проблем.** Возможно, потребуются провести преобразование системы подбора кадров, обновление бренда или предпринять другие меры. Ищите простые, но действенные решения.
4. **Начните осуществлять свой план.** Для этого вам не понадобится новая компьютерная программа. Программное обеспечение – плохой помощник, если нет четкого плана действий по решению конкретной задачи или по реорганизации.

“Управление талантами – это не просто способ решить ту или иную проблему, это одна из ключевых сфер деятельности компании”.

Такой подход требует от каждого работника понимания того, что управлять талантами должно именно руководство компании, а не отдел персонала. Сотрудникам отдела персонала при этом отводится роль помощников – “ведущих консультантов”. Такая же роль может быть отведена отделу ИТ, руководителям подразделений и инструкторам по обучению персонала. Система управления талантами должна включать в себя оценку производительности и квалификации, развитие лидерских качеств и программы корпоративного обучения. При ее разработке учитывайте особенности вашей корпоративной культуры.

“В компании, уделяющей особое внимание кадровому потенциалу, работник постоянно растет, постепенно расширяя круг полномочий, который традиционно ассоциируется с занимаемой им должностью”.

Учитесь на примере других

1. **Cisco Systems.** HR-специалисты этой компании говорят о четырех тревожных тенденциях. По мере старения трудовых ресурсов (в частности, ухода на пенсию беби-бумеров) число возможных кандидатов на руководящие должности будет сокращаться; заметно увеличится разница в возрасте между сотрудниками; возрастет потребность в лидерах, способных руководить многонациональными коллективами; компании будут привлекать к работе все больше специалистов из других стран, что увеличит всевозможные риски. Cisco – стремительно растущая компания, ежегодный объем продаж которой составляет 40 миллиардов долларов. Ее цель – стать из производителя оборудования поставщиком комплексных технологических решений, поэтому ей нужны люди, способные находить и осваивать новые рынки. В Cisco убеждены, что ключ к изменению стиля работы компании – в изменении стиля работы руководящих работников. Каждому руководителю предлагаются индивидуальные стимулы для роста и программа по достижению личных целей. Первое направление этой программы – определение задач руководителя в соответствии с разработанной в Cisco моделью компетенций лидера, состоящей из следующих элементов: “взаимодействие на горизонтальном и вертикальном уровнях, индивидуальное и групповое обучение, реализация стратегий, ускорение развития, стремление к инновациям”. Второе направление – содействие в личном развитии через оценку индивидуальных результатов и обучение. Обучение включает участие в работе форума, цель которого – научиться решать конкретные задачи. Третье направление – рассмотрение вопроса управления талантами в свете потребностей компании.
2. **McDonald's.** В четвертом квартале 2002 года McDonald's впервые в своей истории объявила об убытках. В течение последующих двух лет компания переживала беспрецедентную смену руководства: так, только за один год дважды поменялся исполнительный директор. Тем не менее это ускорило процесс перестройки работы компании, в результате которого наступил перелом, и сейчас она снова находится в списке лидеров. В ее стратегии, получившей название “План победы”, были установлены стандарты для каждой из составляющих комплекса маркетинга “5P”: “люди, продукт, место, цена, продвижение”. Эти системные преобразования, в том числе четырехэтапный процесс внедрения управления талантами и формирования кадрового резерва, осуществлялись в течение нелегкого переходного периода длиной в год. Однако усилия оказались не напрасны – уже на первом этапе была кардинальным образом реформирована прежняя система оценки работы персонала, недостатком которой было регулярное завышение результатов. Сотрудникам пришлось принять новые условия оплаты труда, которые соответствовали более реалистичной оценке производительности. В то же время они увидели, что компания придерживается этой политики и в отношении начальства, независимо от должностей. Затем последовали еще три этапа: создание долгосрочного “плана развития талантов”, разработка программ подготовки руководящих кадров и учреждение Института лидерства McDonald's – виртуального центра по обучению и обмену опытом для новых руководителей и руководителей со стажем. Спустя пять лет после этих нововведений McDonald's добилась роста продаж и рекордно высокого курса своих акций.
3. **Avon Products.** Косметическая компания Avon в 2006 году была вынуждена провести реорганизацию в связи с чрезмерно разросшимся штатом. Здесь-то и нашла применение система управления талантами. В числе коренных изменений были внедрение матричной организационной структуры и отказ от семиуровневой системы подчинения. Руководители компании решили устранить шесть изъянов в своей программе развития кадрового потенциала: непрозрачность, сложность, унифицированность, спонтанность, необъективность и

неэффективности (несоответствие требований программы никак не отражалось на сотрудниках). Прежде всего, чтобы повысить прозрачность работы компании, руководство ввело систему всесторонней оценки каждого работника (с участием сотрудников, занимающих более низкие, аналогичные и более высокие должности) и отказалось от положения о конфиденциальности. Это позволило применять индивидуальный подход, адаптируя программы обучения персонала к каждому сотруднику, а не сосредоточивать внимание, как раньше, только на тех, кто кажется наиболее перспективным. Компания изменила свои методы работы с персоналом, и ее исполнительный директор Андреа Джанг лично продемонстрировала приверженность стратегии развития кадрового потенциала. Руководители компании подробно объяснили персоналу, почему каждый сотрудник должен участвовать в этом процессе. Решение задач простыми, понятными методами помогло компании Avon сократить расходы и обеспечить рост прибыли.

4. **Children's Healthcare of Atlanta.** В составе этой организации три детские больницы, 14 местных учреждений здравоохранения и центр коррекции аутизма. Компания испытывала значительные трудности, пытаясь поддерживать высокое качество обслуживания пациентов. Стремясь справиться с внутренними сложностями и противостоять внешним факторам, организация разработала свою "Стратегию коллектива". Для наглядности общая стратегия развития компании была представлена в виде дома. Корпоративное видение и цели – это крыша. "Стратегия коллектива" – это стропила, надежность которых достигается совместными усилиями всех членов коллектива: 7 500 сотрудников, 1 400 врачей и 20 000 волонтеров. Профессиональный рост сотрудников – это стены дома, а его фундамент – инфраструктура компании, включающая общую базу данных и технологии, объединяющие потоки информации из разных подразделений. Составив долгосрочные планы развития и обучения кадров, руководство приняло решение взять курс на "повышение качества жизни", и у сотрудников появились новые стимулы для совершенствования своего профессионального уровня.
5. **Ciena Corporation.** В HR-отделе этой международной компании, одного из лидеров в области сетевых коммуникаций, есть специальное подразделение, которое занимается вопросами развития персонала. Оно тесно взаимодействует с филиалами компании в других странах, что позволяет в случае необходимости оперативно организовать обучение. Компания разработала инновационную методику ежегодной аттестации кадрового потенциала. Руководство оценивает менеджеров по 14 показателям, фиксирует результаты и разрабатывает индивидуальные планы карьерного роста. Компанией созданы сотни интернет-курсов, в том числе по бизнес-стратегиям, развитию лидерских качеств и продажам. Исходя из нужд компании, менеджеры по развитию персонала отбирают для обучения потенциальных кандидатов на различные должности. Управление талантами занимает второе место среди первоочередных задач компании после "осознания каждым сотрудником личной ответственности за конечный результат".
6. **Liberty Mutual Group.** Руководство этого гиганта в области страхования прилагает огромные усилия для реализации программы управления талантами, объясняя именно этим непрерывный рост компании за последние 10 лет. Работа ведется в трех направлениях. Первое из них – воспитание всех сотрудников в духе приверженности универсальным идеалам: работать честно, уважать людей и предлагать продукты и услуги, отвечающие потребностям клиентов. Второе – подготовка руководящих кадров. Компания учит своих руководящих работников профессиональному подходу к управлению талантами. Более чем 47 000 ее сотрудников четко знают, какой круг обязанностей очерчен для каждой ступеньки карьеры. Третье направление – оценка. Менеджеры компании регулярно получают подробный анализ своей работы, подкрепленный количественной оценкой. Дважды в год составляется отчет, в котором указывается, каких результатов добился каждый сотрудник в процессе обучения, насколько эти результаты соответствуют ожиданиям компании, и насколько он перспективен с точки зрения карьерного роста. Опросы сотрудников помогают выявить ошибки, допущенные при формировании резерва, – отсутствие или избыток кандидатов на ту или иную должность. Так компания заботится о своем будущем.

От роли подчиненного к роли руководителя

Консультант по вопросам управления талантами Найджел Пэйн прогнозирует пять тенденций на рынке труда. По его мнению, работникам будет свойственно: 1) начинать с рядовых должностей и вырастать до руководителей; 2) становиться руководителями благодаря особым талантам, а не навыкам; 3) стремиться развиваться в профессиональном плане; 4) заботиться об интересах компании; 5) больше радоваться успехам всего коллектива, чем собственным достижениям. В связи с этим Пэйн дает 10 советов:

1. Объясняйте коллективу, в чем заключаются стратегические цели компании.
2. Учитесь видеть потенциал каждого сотрудника.
3. Осознайте, что талант – достояние всей компании, а не отдельного руководителя. По возможности дайте людям шанс испытать себя в разных ситуациях.
4. Проанализируйте деятельность отдела персонала, выясните, в чем он видит свою задачу, и добейтесь того, чтобы она соответствовала стратегическим целям компании.
5. Используйте методы оценки производительности и другие составляющие управления талантами с учетом особенностей своей компании.
6. Заручитесь поддержкой руководителей высшего звена или совета директоров.
7. Требуйте, как в детском саду, делиться – но не игрушками, а знаниями.
8. Внедряя корпоративную социальную сеть, установите правила ее использования.
9. Воспитывайте честность – учите руководителей признавать свои ошибки.
10. Собирайте информацию и извлекайте из нее пользу.

Использование современных технологий

Современные технологии позволяют обеспечить связь между различными аспектами управления талантами, такими как повышение квалификации и обучение сотрудников, управление производительностью, постановка задач, проведение тренингов и формирование кадрового резерва. При помощи новейших технологий можно усовершенствовать процессы поиска и отбора персонала и контроль за выполнением работы. Координировать между собой различные инструменты управления талантами позволяют пакеты прикладных программ, разработанных специально для этой цели. Создавая внутренние сети, крупные компании способствуют неформальному общению, обмену опытом и взаимодействию между подразделениями, расположенными в разных точках земного шара.

Об авторе

Ларри Израэлит имеет большой опыт руководящей работы. Он является вице-президентом компании Liberty Mutual Group, где возглавляет отдел развития персонала.
