

Управление талантами в современной организации

А.В. Горкуша

Ключевые слова: управление персоналом, креативный сотрудник, эффективность, мотивация

Современная управленческая наука и практика изыскивают всё новые и новые возможности повышения производительности персонала и, как следствие, наращивания финансового результата деятельности. На сегодняшний день практически не осталось организаций, которые не осознают потребность в качественном управлении, нацеленном на высокий результат.

В погоне за этим высоким результатом руководители готовы идти на многое: оплачивать дорогостоящие диагностики мотивации и лояльности персонала, устраивать тренинги и «корпоративы», ужесточать контроль и санкции за различные нарушения, улучшать эргономику пространства, расширять социальный пакет и т.д. В итоге многие сотрудники оказываются в плену у многоуровневых систем планирования, контроля, мотивации и оценки, совершенно не понимая, как им нужно действовать и к чему стремиться, чтобы достичь определенной (или не очень определенной) оценки.

Ко всему описанному выше следует добавить тенденцию к «выращиванию» или найму креативного/талантливого персонала, который представляет особую ценность для организации ввиду своей особой способности находить нестандартные решения и создавать инновации. В данной статье термин «креативность» понимается как имманентное свойство таланта, поэтому оба термина будут иметь место в тексте.

Традиционно в организациях принято подразделять, а порой противопоставлять обычный персонал креативному, искать новые методы управления креативным персоналом, внедрять новые системы мотивации, оценки и т.д.

Марк Оффрон и Мириам Орт в книге «Управление талантами: краткий курс» предлагают пересмотреть современные подходы к управлению персоналом, оставив всё только самое ценное, нужное и результативное. Под талантливым персоналом авторы понимают лидеров, лучших профессионалов своего дела в организации, способных к принятию инновационных решений.

На основе теоретических и практических исследований М. Эффрон и М. Орт сформировали подход ОРТМ (One Page Talent Management или краткий курс управления талантами), в котором сформулировали следующие тезисы:

- начинать всегда необходимо с теории;
- из всех процессов нужно исключить сложность и добавить полезность;
- все процессы должны быть открытыми;
- необходима личная ответственность [1:31].

Действительно, для управления персоналом, талантливым в особенности, нужна определенная теоретическая база, чтобы не повторять ошибки, описанные классиками управленческой теории. В случае, когда теория игнорируется руководством компании, в основу работы с кадрами ложатся догадки и предрассудки. В отношении соотношения сложность / полезность действительно необходимо найти баланс, чтобы методики работы с персоналом не перегрузили всю систему. Нужно уметь отследить момент, когда нововведение может пойти вразрез с изначально поставленной задачей. Открытость и ответственность также должны выйти на новый уровень: во-первых, сотрудники имеют право знать свою объективную оценку; во-

вторых, откровенные беседы с персоналом дают больший мотивационный эффект, чем любая премия.

Данный подход представляется перспективным, поскольку предполагает возможность формирования креативного персонала в стенах организации. Механизмы управления талантливым персоналом должны стать повседневной практикой, внедриться в самое сердце системы управления персоналом для развития способностей людей, потому что креативность — это развивающаяся способность [2: 110].

Диагностировать креативного сотрудника можно по следующим признакам:

- они оптимистичны, к кризисам относятся с воодушевлением, видя в них возможности для личностного роста;
- они стремятся сделать горизонтальную, а не вертикальную карьеру;
- они требуют постоянной оценки своей деятельности;
- они уверены в своих знаниях, навыках, способностях, но при этом постоянно наращивают свой потенциал;
- они мыслят целями и задачами, не растрачивают энергию на второстепенные дела.

Цели

Для создания эффективной системы управления талантами необходимо прежде всего верно сформулировать цели. Цели должны быть в достаточной степени напряжёнными, чтобы мотивировать сотрудника к выполнению. Умеренно трудные задачи мотивируют больше, чем легкие, а сложные — больше, чем умеренно трудные. Мотивация может упасть только в случае отсутствия физических сил работать или в случае, когда задачи настолько сложны, что сотрудник не решается за них взяться [3: 1]. Также цели всегда должны быть конкретными, а не абстрактными. Цели могут быть

очень вдохновляющими, почти как лозунги, однако призыв «приложим все усилия» даст меньший эффект, чем конкретика. В то же время нужно избегать детального описания, потому как это может вызвать эффект «слепоты по невниманию» [4:1062].

Иная проблема при постановке целей перед талантливыми сотрудниками — избыточное количество. Идеальное число задач для одного человека, которые он может достигать с неизменной эффективностью, до сих пор неизвестно, однако стоит предположить, что каждая добавленная свыше определенного предела цель пагубно скажется на всем трудовом процессе.

Снижение эффективности произойдет вполне ожидаемо, когда к существующей группе целей сотрудника с высоким потенциалом добавится еще один «важный проект». Для максимального достижения целей и эффективности необходимо построить систему, в которой таланты будут нацелены на достижение немногих, но сложных задач при регулярной оценке их работы.

Интересным также представляется подход к постановке целей: замена аббревиатуры SMART (остроумные) на Simple (простые) [1: 53], а именно:

S — specific — конкретная;

I — important — важная;

M — measurable — измеримая.

Цели, построенные по данному принципу, отвечают ключевым критериям эффективности, потому что они конкретны и просты.

Для диагностики и оценки эффективности креативных сотрудников отличным методом выступает формальная и неформальная обратная связь (метод «360 градусов»), но только при важном условии: результаты в обязательном порядке должны быть озвучены, а не утаены от персонала. Здесь речь идет об обратной связи: знание своей эффективности позволяет сотруднику оставаться мотивированным и стремиться к самообучению.

Особое внимание следует уделить личностям-экстравертам, которые, как правило, запрашивают дополнительную обратную связь. В формулировках нужно быть максимально корректными, избегать яростного осуждения или неуверенной критики. Самым эффективным способом изменения поведения таланта по итогам оценки могут служить рекомендации примерно следующего формата: «делать гораздо больше, делать больше, не менять, делать меньше, делать гораздо меньше».

Важным аспектом управления талантами является изучение вовлеченности. Вовлеченность — это «мотивированное позитивными эмоциями состояние самореализации у сотрудников, характеризующее бодростью, увлеченностью и поглощенностью» [5: 74]. На вовлеченность оказывают влияние следующие факторы: индивидуальные особенности характера, рабочая среда, тип руководства, сама работа и ее содержание.

Достичь максимальной вовлеченности возможно посредством формирования рабочей среды, в которой талант может достичь результата, получить признание, нести ответственность, иметь потенциал карьерного роста, выполнять интересную работу.

Сама работа должна состоять из заданий, которые дадут креативному сотруднику возможность:

- выполнить работу от начала до конца, а не только её часть;
- получить отзывы об эффективности деятельности;
- самостоятельно организовать свой труд;
- сделать работу, в которой виден смысл;
- применить различные навыки.

В отношении типа лидерства следует отметить, что увеличивает вовлеченность талантов именно харизматическое лидерство, потому как апеллирует к их чувствам и ценностям. Для культивирования вовлеченности талантов необходимо выявить факторы вовлеченности.

Таким образом, для управления креативным персоналом науке известны все методы и инструменты, нужно лишь верно ими воспользоваться. В управлении современной организацией важно ориентироваться на людей, создавая сотрудничество вместо принуждения и контроля, возможности вместо предела, цели вместо проблем.

В организациях современной России трудится множество талантливых специалистов, способности которых не раскрыты из-за неумелого управления, страха руководства потерять контроль и недостатка теоретических знаний, однако потребность в талантах диктуется временем и её удовлетворение необходимо для выживания, а, значит, в скором времени Россию ждут серьезные позитивные перемены.

Литература

1. *Эффрон М., Ор М.* Управление талантами: краткий курс; пер. с англ. Т. Даниловой. М.: Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2014. 224 с.
2. *Горкуша А.В.* К вопросу о креативности: понятие, типы и роль в современной организации // Научные итоги года: достижения, проекты, гипотезы. 2015. №5. С. 108–113.
3. *Locke E. and Latbham P.* A Theory of Goal Setting and Task Performance. Englewood Cliffs, N-J: Prentice Hall, 1990.
4. *Simons D. and Chabris C.* Gorrilas in Our Midst: Sustained Inattentional Blindness for Dynamic Events // Perception, 1999. № 28. P. 1059–1074.
5. *Schaufeli Wilmar, Salanova Marissa, Gonzalez-Roma Vincente and Bakker Arnold.* The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach // Journal of Happiness Studies 3, 2002. № 1. P. 71–92.