Министерство Образования и Науки Российской Федерации

Федеральное Агентство по Образованию

Ростовский Государственный Строительный

Университет

Кафедра маркетинга и логистики

Доклад на тематическую конференцию

по дисциплине: Менеджмент

на тему: Кадровый менеджмент

Ростов-на-Дону

2010г

**Введение**

В рамках данного доклада я бы хотела рассказать о некоторых вопросах кадрового менеджмента. Кадровый менеджмент – это менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. Кадры являются наиболее ценной и важной частью производительных сил общества.

В России при наличии различных форм собственности и прогрессе рыночных отношений, возникновении конкуренции и росте неопределенности без продуманной кадровой стратегии, учета альтернативных вариантов развития не обойтись. Предприятие обязано занимать активную позицию в изучении спроса и предложения квалифицированной рабочей силы, вести поиск новых кадров и одновременно приспосабливать собственные кадровые ресурсы к повышенным требованиям через механизмы обучения и динамичные организационные перестройки.

На сегодняшний день наиболее интересным и актуальным направлением кадрового менеджмента является управление талантами или Talent-Management – привлечение, управление, развитие и удержание ключевых сотрудников компании. Внедрение технологии управления талантами является обычной бизнес-идеей с приличными вложениями и потенциальной рентабельностью, т. е. речь идет о соотношении высоких рисков с ожидаемой прибылью.

**Значение управления талантами на современном этапе**

Управление талантами играет всё более важную роль в бизнесе: сегодня без его активного применения невозможно добиться успеха

До недавнего времени слово талант у западных и российских менеджеров вызывало негативную реакцию, поскольку оно подразумевает необходимость дополнительных затрат сил и энергии для борьбы за приведение сотрудника в «усредненное» состояние.

Широкое распространение получила теории «пузыря», согласно которой талант пробивается сам.

Но 21 век меняет представление о талантах, и сегодня компании переходят от борьбы с ними к их выращиванию. Причина предельно проста: лидерство на рынке обеспечивается талантливым персоналом.

Иметь талантливых сотрудников - это не цель, а конкурентное преимущество.

В условиях жесткой борьбы за потребителя, когда происходит выравнивание уровня технической оснащенности, маркетинга и лоббизма, простое повышение зарплаты, ежегодная смена топ-менеджера или попытка сманивания персонала у конкурентов уже не дает такого эффекта, как раньше.

С точки зрения бизнеса, талант - это способность достигать исключительных результатов, признаваемых и вознаграждаемых владельцами, менеджерами и потребителями.

Характеристики талантов: им свойственно уникальное восприятие своих профессиональных обязанностей, они независимы, обладают феноменальным количеством энергии, креативны, настроены на постоянные улучшения, ставят работу превыше всего другого, обладают высоким интеллектом, являются частью доминирующей коалиции.

Также существует смещение в главной характеристике талантов в начале и середине карьеры. Для «молодых» талантов первостепенным является показатель эффективности от их деятельности и высокий IQ, далее же на первый план выходит EQ (эмоциональный интеллект): переговорные навыки, умение понимать других, способность строить команду, хорошая репутация и взаимоотношения с коллегами.

Управление талантами (talent management) - это система, нацеленная на повышение уровня компетенций в критических, с точки зрения бизнеса, видах деятельности путем внедрения и развития программ по привлечению, приобретению, развитию, продвижению и удержанию талантов.

Но надо помнить, что эффект не будет заметен сегодня и даже завтра. Программы по управлению талантами начинают приносить плоды через полтора-два года после их запуска, это стратегические инвестиции в персонал. Для того чтобы добиться успеха, требуется терпение.

Управление талантами сродни работе садовода – чтобы вырастить плод, нужно время.

Управление талантами в теории — это реализация довольно простых постулатов и идей:

* надо принимать на работу лучших;
* надо искать таланты внутри своей компании;
* идентифицированные таланты надо целенаправленно «натаскивать», самый эффективный метод — наставничество;
* талантам надо платить в несколько раз больше, чем остальным, потому что они эффективнее работают;
* периодически надо оценивать достижения талантов и давать новые направления работы;
* талант — это сотрудник компании, а не отдельного подразделения.

Однако воплощение теории оказывается намного сложнее, чем кажется, но, тем не менее, чтобы добиться успеха, лучше им следовать. Сегодня вопрос стоит так, хочешь быть лидером - ищи и расти таланты.

**Исторический опыт применения системы управления талантами**

Вспомним, как к этой проблеме подходили в России еще при Петре I. Целью Петра было превратить Россию в европейское государство.

Петр I решил классическую задачу управления талантами: поставил правильных людей на правильные должности в правильное время в соответствие со стратегическими целями.

Рассмотрим этапы решения этой задачи.

Петр I понимал: существующий государственный аппарат (менеджеры) не способен решать поставленные задачи и не обладает соответствующими управленческими и профессиональными компетенциями (навыками). Переучивать существующий аппарат (как военный, так чиновный) неэффективно. И изначально для решения проблемы он привлек иностранцев, но понял на одних варягах далеко не уедешь, и тогда он сформировал так называемый talent pool (или резерв талантов). Источником формирования и той средой, из которой отбирались таланты стала дворянская молодежь. Причиной этого было наличие у молодого дворянства следующих компетенций:

•Желание учиться (способность к обучению)

•Желание сделать карьеру (лидерские качества)

•Желание изменить страну (способность к изменениям)

•Патриотизм (наличие системы ценностей)

•Преданность Петру (лояльность)

Но так как одного потенциала к развитию недостаточно, требуются еще профессиональные компетенции и навыки межкультурного взаимодействия, Петр I отправляет этих потенциально талантливых, или Hi-Po (high potential –высокий потенциал) учиться в Европу, а также создает новую систему образования в России. Выражаясь современным языком, системным образом занимается обучением и развитием талантов. На этом царь не останавливается, он отслеживает карьерный рост этих талантов.

И, кроме того, Петр I создает все условия для привлечения талантов в Россию из Европы: платит много, жалует чины, земли, звания. В итоге Россия прорубила окно в Европу.

С тех пор прошло несколько сотен лет, появилось множество терминов и определений, специальные программы, однако суть этой концепции не изменилась. И применение ее в условиях современного рынка становиться особенно актуальным.

**Основные этапы современного talent-менеджмента**

Любой проект по управлению талантами предполагает следующие основные этапы:

1.осознание необходимости применения talent-менеджмента

2.поиск сотрудников с высоким потенциалом в коллективе,

3.реализация программы развития,

4.использование и удержание этих сотрудников в компании.

**Первый этап** – Осознание компанией того, что управление не всеми сотрудниками должно быть одинаковым. На практике это самый длительный этап, так как именно на понимание руководителями того, что талантливые сотрудники требуют к себе индивидуального подхода, тратятся годы.

**Второй этап** – поиск и идентификация таланта.

Поиск талантов может проводиться на любом уровне: начиная от продавцов, кассиров, рядовых специалистов, заканчивая топ-менеджментом компании. Однако в подавляющем большинстве случаев проекты по talent-менеджменту касаются руководства.

Навыки существенно отличаются от компетенций, в том, что навыки развиваются быстрее, чем компетенции. Компетенции либо есть у человека, либо нет, развить их можно только, если человек обучаем и видит необходимость развития. При этом не все компетенции можно развить, например, такую компетенцию, как творческий подход к решению проблемы, развить или очень сложно или в принципе невозможно.

К компетенциям можно отнести:

1. Принятие решений

2. Напористость в достижение целей

3. Открытость новому и адаптивность

4. Четкость изложения

5. Влияние

6. Мотивация подчиненных на достижение результата

7. Межфункциональное взаимодействие

8. Корпоративность

С помощью собеседований с руководителями, различных тестов определяется уровень навыков и компетенций, которыми обладают сотрудники, и среди них выявляются наиболее талантливые. Однако стоит отметить, что процедура оценки – это большой стресс для сотрудников, независимо от их уровня. Известны случаи вызова машины скорой помощи для некоторых участников проекта. Этот этап требует очень серьезного отношения, не стоит подбирать тесты и методики, ориентируясь на принцип «Чем больше, тем лучше!»

**Третий этап** – это разработка и воплощение в жизнь программы обучения. То есть мало найти талант, важно дать ему возможность реализовать свой потенциал на благо компании. Здесь существуют два подхода:

1 – развивать то, что является сильными сторонами сотрудника. Такого подхода придерживается большинство компаний.

2 – обращать пристальное внимание на слабые стороны сотрудника. Сторонники этого подхода считают, что невозможно получить гармоничного эффективного работника, если у него будут слабо выражены некоторые компетенции.

На основе данных, полученных в процессе идентификации, составляется программа развития.

Программа развития, наставничества и поощрений, безусловно, должна быть связана с достижением компанией своих целей, но управление талантами, как никакой другой организационный процесс, требует индивидуального подхода. Абсолютно обоснованно создание новых проектов под конкретного сотрудника, гибкий график работы для него, специальные зарубежные стажировки. Главное — помнить, что эти люди требуют от компании повышенного внимания к себе и при правильном отношении к ним способны обеспечить 80% всех ее результатов.

**Четвертый этап** – самая проблемная стадия – использование обученного сотрудника. Здесь основная сложность в том, что это не рядовые сотрудники со средним уровнем возможностей. Удержать человека с высоким потенциалом можно, только предложив ему участие в интересных проектах, требующих от него использования всех его ресурсов. Опыт показывает, что также придется серьезно побороться с существующими стереотипами многих руководителей о том, что они имеют эксклюзивное право на своих сотрудников и что переход в другое подразделение или на другую должность полностью зависит только от воли начальника.

Для удержания сотрудника можно использовать различные методы. Все зависит от ваших возможностей и фантазии. Основной метод – создание системы вовлеченности, которая является ключевым фактором в этом вопросе. Так же не стоит забывать о следующих направлениях:

* Создание и поддержание возможностей для обучения.
* Четкое формулирование реальных, достижимых ступеней карьерного роста.
* Предложение системы льгот, отвечающих потребностям и интересам сотрудников.
* Создание квалифицированной системы кураторов-наставников.
* Принятие передовых принципов управления персоналом и сохранение верности этим принципам в деловой практике.
* Создание рабочей среды, способствующей росту организации.
* Создание правильной системы вознаграждения.

Отсутствие хотя бы в одного из этих этапов ведет к потери таланта для компании.

**Заключение**

В России бум на управление талантами возник в 2005 году, однако пять лет – небольшой срок для повсеместного внедрения данной концепции. Управлять талантливыми людьми всегда непросто, в масштабах же компании это требует виртуозного исполнения. Поэтому на пути развития данной концепции было совершенно множество ошибок. Например, многие организации формировали свой кадровый резерв и не знали, что с ним делать дальше. Для сотрудника же, попавшего в него, было очевидным, что через некоторое время его должны назначить на руководящую должность, т. к. «скамейка запасных» это и подразумевает. Не перейдя через год – два в основной состав, обиженный и разочарованный «резервист» покидал компанию, обеспечив ей «утечку мозгов». Таким образом, сформированный резерв еще не является результатом.

Однако такие ошибки позволили России накопить опыт разработки и внедрения управление талантами. И этот опыт показывает, что получение отдачи от талантливых сотрудников невозможно само по себе, без определенной корпоративной культуры, без взаимосвязи управления талантами и стратегии развития бизнеса.

Также не стоит воспринимать управление талантами как некий универсальный принцип — одним компаниям это нужно, другим — нет. Есть простой показатель: если объем расходов на персонал в бюджете компании не превышает 20 – 25 процентов и если основной бизнес слабо зависит от исполнителей, то думать об управлении талантами незачем. Нужно заботиться об управленческом учете, цепочке поставок, технологии производства и других полезных вещах. И соответственно, наоборот, если бизнес зависит от персонала, если кадровые проблемы невозможно решить без высококвалифицированных специалистов, если компания постоянно и планомерно растет, то управление талантами — это то, что нужно.

**Список литературы**

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2006. – 496 с..
2. Иванченко Л.А. Основы успеха: теория и практика менеджмента. – М.: Мысль, 2003. – 287 с.
3. Журнал «Кадры предприятия», статья «Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса», № 7' 2008
4. Журнал «Кадры предприятия», статья «Управление талантами – в числе главных приоритетов большинства компаний», № 6' 2010
5. http://hrm.ru/upravlenie-talantami-vyzovy-segodnjashnego-dnja
6. http://hrm.ru/talent-menedzhment-kak-opredelit-obuchit-i-uderzhat-talantlivogo-sotrudnika
7. http://www.trainings.ru/library/articles/?id=8612
8. http://www.hr-portal.ru/article/chto-takoe-kompetentsii