

# СРЕДА Hi-Po КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

Готовцова Диана Юрьевна,

*Исследование направлено на рассмотрение вопроса создания специальной среды для развития талантливых сотрудников в современных организациях или среды Hi-Po как необходимого инструмента управления талантами. Приведены аргументы, подтверждающие необходимость создания среды Hi-Po в компаниях, которые хотят иметь конкурентное преимущество в виде высококвалифицированных кадров, готовых развиваться как в профессиональном, так и в личностном плане и вместе с тем развивать свою компанию, работая на общий результат. Проанализирована модель, состоящая из последовательных этапов создания эффективной системы управления талантами. Также описаны возможные затруднения, которые может испытывать HR-менеджер при работе с Hi-Po сотрудниками.*

*Ключевые слова: управление талантами, Hi-Po среда, высококвалифицированные кадры, Hi-Po сотрудники.*

*JEL-коды: M 120.*

## **Понятие среды Hi-Po и обоснование актуальности темы исследования**

Термин «управление талантами» разными компаниями понимается по-разному. Кто-то интерпретирует понятие как управление всеми сотрудниками организации. Например, вице-президент по управлению персоналом Группы МТС в своём интервью на HR-форуме «Ведомостей» заявил, что в рамках корпоративного университета компании создана комплексная программа «Управления талантами» для обучения и развития всех работников по различным ключевым направлениям<sup>1</sup>. Для кого-то «управление талантами» означает поиск лучших кадров, которые имеют огромный потенциал для роста и развития. Компания General Electric с XX века практикует программу управления талантами для выдающихся специалистов, которая направлена на привлечение, удержание и развитие только самых успешных кандидатов<sup>2</sup>.

В исследовании мы придерживаемся точки зрения компании General Electric. Таким образом, под управлением талантами понимается область HR-менеджмента, занимающаяся привлечением квалифицированных работников, интеграцией новых сотрудников и удержанием персонала для удовлетворения текущих и стратегических целей бизнеса<sup>3</sup>.

Независимо от того, какой смысл компании вкладывают в значение термина «управление талантами», всех их объединяет общий вопрос, связанный с потребностью создания особой среды в организации для управления талантливыми сотрудниками. Таким образом, у современных компаний существует потребность в инструменте привлечения и удержания талантливых высококвалифицированных специалистов. Статья направлена на

---

<sup>1</sup>Архипов М.А. Корпоративное обучение сотрудников как залог успешного бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-media.ru/intervyu-mihaila-arhipova-chlena-pravleniya-i-vitse-prezidenta-po-upravleniyu-personalom-gruppy-mts-na-hr-forume-vedomostej>

<sup>2</sup>Talent Equity Special Edition / Управление талантами: опыт бизнеса и государства [Электронный ресурс]. URL: <http://wardhowell.com/files/pdf/te-exclusive-2-ru.pdf>

<sup>3</sup>Там же.

обоснование необходимости Hi-Po среды как способа решения кадровой проблемы и разработку модели её создания.

Актуальность темы создания специализированной среды для выдающихся кадров обусловлена, прежде всего, возросшим интересом менеджмента к творческим способностям человека, его интеллектуальной деятельности, профессиональному и личностному потенциалу, который необходимо раскрыть для успешной деятельности как самого сотрудника, так и компании в целом. Также в рамках сложившейся ситуации на рынке труда компании понимают, что достичь успеха можно не только через масштабы деятельности или повышение уровня развития технологий и инфраструктуры, но и через веру руководителя в талант своих подчинённых. Современные организации относятся к таланту как к главному фактору успешной деятельности компании, а управление талантами для них является главным источником создания конкурентного преимущества.

Тема создания среды Hi-Po для талантливых сотрудников нова и не изучена в полной мере. Исходя из этого, сложно выделить фундаментальные работы в данном направлении. Тема управления талантами давно привлекает внимание учёных и исследователей. Среди зарубежных авторов, занимающихся изучением специфики вопроса, можно выделить Майклза Э., Хэндфилд-Джонса Х., Экслерода Э<sup>4</sup>, Эффри М. и Орта М.<sup>5</sup>. Среди отечественных авторов можно выделить Литвину М.И.,<sup>6</sup> Яхонтову Е. и Демичеву М.<sup>7</sup>. Все их работы объединены идеей создания особого инструмента, помогающего компаниям привлекать, развивать и удерживать наиболее талантливых сотрудников с целью победы в конкурентной борьбе.

Проанализировав работы отечественных и зарубежных авторов в рамках темы, мы предлагаем следующее определение: среда Hi-Po – это совокупность благоприятных экономических и социальных условий для привлечения, развития и удержания наиболее талантливых сотрудников, которые являются конкурентным преимуществом любой современной организации.

На сегодняшний день компании отмечают важность привлечения для работы первоклассных специалистов своего дела. Для этого они используют различные инструменты: собственные силы и HR-отдел или стороннего консультанта. Многие руководители останавливаются на этапе подбора талантливых сотрудников, считая, что успех достигнут, если компания смогла привлечь высококвалифицированного специалиста. После этапа подбора вся работа с талантами в организации только начинается. Важно не просто привлечь одарённого кандидата, но и суметь его удержать и раскрыть весь его потенциал. Руководителей можно разделить на две большие категории: тех, кто считает, что нужно создавать специальную среду, в которой привлечённые таланты будут успешно расти и развиваться, и тех, кто полагает, что создание такой среды – это стихийный процесс, в рамках которого сотрудник много и усиленно работает без внешних специально созданных условий. Чтобы доказать необходимость разработки Hi-Po среды в компании, ниже

---

<sup>4</sup> Майкл Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экслерод Э. Война за таланты. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

<sup>5</sup> Эффри М., Орт. М. Управление талантами: краткий курс. – М.: Азбука Бизнес, 2014.

<sup>6</sup> Литвина М.И. Управление талантами: выводы делать рано, вопросов больше, чем ответов // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы международной научной конференции. Т. II. – М.: РИОР, 2011.

<sup>7</sup> Яхонтова Е., Демичева М. Управление талантами в экономике знаний: результаты исследования // Кадровик. – 2013. – № 7. - С. 76–82.

приведены аргументы, показывающие возможности для организации, которая занимается управлением талантливыми сотрудниками.

### **Преимущества работы с Hi-Po сотрудниками**

Весь персонал организации можно разделить на две категории: сотрудники с высоким потенциалом и результативные сотрудники. Работники с высоким потенциалом показывают хорошие результаты в своей профессиональной области, но это не предел их возможностей, так как их внутренний потенциал намного выше того, что они проявляют в рабочем процессе. Такие специалисты имеют сильные лидерские качества, организационные способности и желание постоянно развиваться и совершенствоваться. Результативные сотрудники показывают высокие результаты в работе, которые намного выше, чем у остального персонала. При этом они стабильны в своём развитии. Такие сотрудники не способны выполнять свою работу на том же уровне на следующем этапе карьерной лестницы, так как данный результат и есть предел их возможностей.

Чтобы выявить Hi-Po сотрудника, необходимо проанализировать его мотивацию. Если у специалиста присутствует стремление достижения бескорыстных целей, желание оставить свой след в истории компании, его привлекают широкие общие цели, то такого сотрудника относят к Hi-Po. Такие люди ощущают потребность совершенствоваться в любом деле, которым они занимаются. Из личных качеств можно выделить любознательность, проницательность, дар убеждения и огромную целеустремлённость. Hi-Po специалисты в своей работе руководствуются золотым правилом Н. Хилла – делать всегда больше того, за что им платят<sup>8</sup>.

Одним из преимуществ для компании в работе с Hi-Po сотрудниками является их способность много и эффективно работать. Самые талантливые специалисты представляют для организации большую сравнительную ценность. Согласно правилу Парето<sup>9</sup> 20% таких сотрудников дают 80% эффективного результата для компании. Именно поэтому для руководства задача выявления и развития таких кадров является первостепенной.

Hi-Po сотрудники способны заместить руководящие должности. На сегодняшний день во многих российских и зарубежных компаниях руководящие посты занимают люди, которые в ближайшие годы достигнут пенсионного возраста. Как правило, они не имеют приемников, которым можно передать свой бизнес. Вероятность Hi-Po занять руководящую должность выше, чем у среднестатистического результативного специалиста, так как талантливые работники имеют выраженные лидерские качества, что помогает им в поиске решения сложной задачи.

Hi-Po сотрудники продвигают компанию вперёд каждый день. Работников с высоким внутренним потенциалом отличает от просто результативных сотрудников то, что Hi-Po искренне привержены своей компании. Они полностью разделяют её миссию и ценности, постоянно находятся в развитии, готовы брать на себя ответственность и занимать руководящие должности. Hi-Po – это своеобразный двигатель компании вперёд к новым свершениям и бизнес целям. Hi-Po сотрудники являются для компании значимым конкурентным преимуществом на рынке. Основываясь на исследовании EY<sup>10</sup>, которое определяет, что 72% работодателей по всему миру сталкиваются с трудностями поиска и

---

<sup>8</sup>Хилл Н. Каждый человек способен творить чудеса. - М.: Попурри, 2015. 208 с.

<sup>9</sup>Джули-Энн Амос. Менеджмент 80/20. М.: Гиппо, 2004.

<sup>10</sup>Официальный сайт EY [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ey.com/ru/ru/services/strategic-growth-markets/ey-eww-thought-leadership>

удержания талантливых сотрудников. Организации остро чувствуют данную проблему, но пока не готовы предпринимать конкретные шаги для её решения. 46% руководителей на сегодняшний день не разработали системного подхода к управлению Hi-Po сотрудниками. Мотивация для таких сотрудников представляет собой получение интересной работы и возможности выполнения сложных задач при поддержке руководства.

В любой компании можно найти талантливого специалиста и помочь ему реализовать свой потенциал. Важно понимать, какую методологию использовать для достижения поставленной цели. Основываясь на теоретическом материале из опыта отечественных и зарубежных авторов, мы составили алгоритм последовательных действий, который поможет руководителю эффективно управлять талантами своей организации.

### **Алгоритм создания Hi-Po среды**

На первом этапе компании необходимо разработать профиль талантливого сотрудника. Основываясь на изученном теоретическом материале, талантливый сотрудник – это специалист, который показывает высокие результаты, постоянно обучается, имеет профессиональный и социальный опыт. Ему свойственны гибкость и умение выстраивать эффективные коммуникации с людьми. Он способен работать в команде, развивать и мотивировать остальных сотрудников, а также лоялен к компании (разделяет её корпоративные ценности).

Второй этап сводится к проведению оценки компетенций талантливых сотрудников по разработанному профилю и предоставлению обратной связи каждому кандидату. Руководитель может использовать различные инструменты оценки, в зависимости от сформированного профиля специалиста и специфики деятельности компании в целом. Это может быть метод мозгового штурма при решении конкретной бизнес-задачи, корпоративное обучение, кейс-интервью, тестирование, тренинг и т.д. На данном этапе очень важно предоставить каждому сотруднику обратную связь по результатам его оценки. Каждый должен знать свои сильные и слабые стороны, уровень внутреннего потенциала.

На третьем этапе происходит формирование программ развития талантливых сотрудников в рамках стратегических целей бизнеса. При этом руководитель также может выбрать различные инструменты, позволяющие ему работать с Hi-Po (развивающие бизнес-проекты, коучинг, тренинги, MBA и т.д.).

Завершающий четвёртый этап представляет собой оценку эффективности обучения талантов. На данном этапе руководитель разрабатывает программу карьерного продвижения, вовлекает сотрудника в решение сложных бизнес-задач, пересматривает систему мотивации (в виде премий по результатам работы).

Таким образом, можно сделать вывод, что методология по созданию Hi-Po среды является универсальной для любых компаний: в начале необходимо выявить, кого и по каким компетенциям необходимо развивать, далее важно оценить сотрудников по заданному профилю и предоставить им обратную связь, на следующем этапе проходит сам процесс обучения специалистов с целью раскрытия внутреннего потенциала на благо компании, и на завершающем этапе подводятся итоги работы (сотрудникам поручают новые интересные задания, финансово мотивируют, обозначают возможности дальнейшего профессионального роста в компании).

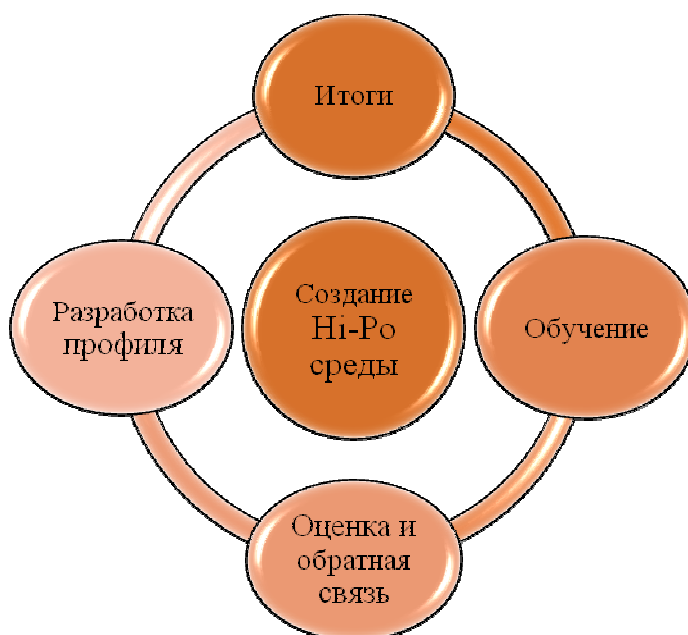


Рисунок 1. Алгоритм создания Hi-Po среды.

*Источник:* составлено автором.

На рис. 1 представлена модель, имеющая циклический характер. Создание Hi-Po среды – это последовательно повторяющийся процесс. Рынок постоянно меняется, появляются новые условия для развития компаний. Изменяются потребности бизнеса, изменяются и требования к талантливым кандидатам. Компании важно не останавливаться на одном цикле, а реализовывать данный процесс на протяжении всей своей трудовой деятельности, чтобы приобретённое конкурентное преимущество не обесценилось с течением времени. Это является одним из затруднений, с которыми сталкиваются руководители при работе с Hi-Po сотрудниками.

Для каждой сферы бизнеса требования к профилю талантливого сотрудника будут различаться. Руководителю важно понимать, какого Hi-Po сотрудника он хочет видеть в своей организации. Также необходимо учитывать и кросс-культурные особенности: на Западе Hi-Росотрудники представлены молодыми энергичными специалистами, которые обладают достаточным потенциалом, чтобы в своей карьерной лестнице пройти две и более ступени вверх. В условиях российского бизнеса повышение по службе основывается на личных взаимоотношениях с начальством. При этом важную роль играет готовность сотрудника учиться и жертвовать личным временем ради профессионального роста.

Многие руководители полагают, что увеличение заработной платы – прямой путь к привлечению Hi-Po сотрудника и что талантливых людей в их компании мотивирует высокая оплата труда. Для людей с высоким потенциалом, которые занимаются интеллектуальным трудом, важны возможность решения сложных и интересных задач, поддержка со стороны начальства (не авторитарный контроль каждого шага, а доверие и понимание), хорошие взаимоотношения с рабочим коллективом. Сотрудники редко уходят на более высокий уровень оплаты труда в другую компанию, если привержены своей организации и видят пути дальнейшего роста и самореализации.

Затруднение при работе с талантливыми сотрудниками может возникнуть при выявлении таких специалистов, потому что руководители считают, что результативные сотрудники и есть Hi-Po. Компании думают, что если работник показывает хорошие результаты, то он и есть талантливый специалист с внутренним потенциалом. Только малая

часть из таких сотрудников может стать Hi-Po, при условии, что такой человек вовлечен в свою работу, постоянно развивается и обладает большими способностями.

Согласно исследованию McKinsey&Company 1997 года «Война за таланты» Hi-Po сотрудники составляют 2-5% от всего персонала компании<sup>11</sup>. Производительность таких сотрудников зависит от человеческого фактора и специфики деятельности компании. Авторы исследования утверждают, что талантливые сотрудники эффективнее работают в продажах (10% таких специалистов способны принести около 50% от общей прибыли организации). По данным исследования SHL Talent Measurement<sup>12</sup>, производительность Hi-Po сотрудников выше на 21%, чем у всего остального персонала компании.

Подводя итоги исследованию, можно сделать вывод о том, что создание Hi-Po среды является важнейшим инструментом управления талантами в организации. Специальная среда помогает не только привлекать первоклассных специалистов в свою компанию, но и находить Hi-Po среди собственных кадров. Подбор талантов или их выявление в рабочем штате – это начало пути. Компании, которые осознают необходимость разработки системного подхода к управлению талантами и специальных условий для развития талантливых специалистов, успешно развиваются, так как таланты – это основа успеха любой организации. Чтобы ценные сотрудники не ушли работать к конкурентам, их нужно мотивировать. Ведь компании, которые не развивают своих сотрудников и постоянно набирают новый персонал, просто не имеют будущего.

*Статья подготовлена по результатам участия во Всероссийской научно-практической конференции «Социально ориентированное управление в условиях глобализации», 5-6 апреля 2018 года, РУДН (г.Москва)*

## Список литературы

1. Джули-Энн Амос. Менеджмент 80/20. - М.: Гиппо, 2004.
2. Литвина М.И. Управление талантами: выводы делать рано, вопросов больше, чем ответов // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы международной научной конференции. Т. II. – М.: РИОР, 2011.
3. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
4. Хилл Н. Каждый человек способен творить чудеса. - М.: Попурри, 2015.
5. Эффром М., Орт. М. Управление талантами: краткий курс. – М.: Азбука Бизнес, 2014.
6. Яхонтова Е., Демичева М. Управление талантами в экономике знаний: результаты исследования // Кадровик. – 2013. – № 7. - С. 76–82.
7. Архипов М.А. Корпоративное обучение сотрудников как залог успешного бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-media.ru/intervyu-mihaila-arhipova-chlena-pravleniya-ivitse-prezidenta-po-upravleniyu-personalom-gruppy-mts-na-hr-forume-vedomostej>
8. Официальный сайт EY [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ey.com/ru/ru/services/strategic-growth-markets/ey-eww-thought-leadership>

<sup>11</sup> Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

<sup>12</sup> Global talent monitor [Электронный ресурс]. URL: <https://www.shl.ru/uploads/file/ceb-gtm-infographic.pdf>

9. Talent Eguity Special Edition / Управление талантами: опыт бизнеса и государства [Электронный ресурс]. URL: <http://wardhowell.com/files/pdf/te-exclusive-2-ru.pdf>
10. Global talent monitor [Электронный ресурс]. URL: <https://www.shl.ru/uploads/file/ceb-gtm-infographic.pdf>

## **TOOL ENVIRONMENT Hi-Po AS of MANAGEMENT of TALENTS**

*Gotovtsova Diana Yurevna,*

People's Friendship University of Russia (RUDN University)  
117198, Moscow, Miklukho-Maklaya str.,6

*The research is sent for consideration of a question of the special environment creation for development of talented employees in the modern organizations or the Hi-Po environment as the necessary instrument of talents management. The arguments confirming need of creation of the Hi-Po environment for the companies which want to have competitive advantage in the form of the highly qualified personnel ready to develop both in professional, and in the personal plan are adduced and at the same time to develop the company, working for the general result. The model consisting of consecutive stages of creation of an effective control system of talents is analysed. Possible difficulties which the HR manager can experience during the work with Hi-Po as employees are also described.*

*Keywords: management of talents, Hi-Po environment, highly qualified personnel, Hi-Po employees.*

*JEL-codes: M 120.*