

Коробейник Вікторія Віталіївна
Житомирський державний університет імені Івана Франка
Науковий керівник:
к.е.н., доц. Міщук І.С.

ЯК УТРИМАТИ ТАЛАНТИ – ДОСВІД СВІТОВИХ КОМПАНІЙ

Проаналізовано зарубіжний досвід заохочення тривалих трудових відносин між цінними працівниками та роботодавцями

В наш час важливою проблемою є плінність кадрів, особливо перехід талановитих працівників з однієї компанії в іншу. Стає питання утримання талановитих і відданих компанії співробітників, які представляють собою основу трудового колективу і обличчя бренду.

Часто керівники відомих компаній знають всіх своїх талановитих співробітників, та самі працівники, часто про це навіть не здогадуються.

Кожен роботодавець знає, що таланти в компанії – це можливість благополучно пережити епоху нестабільності. Адже саме зусиллями невеликої кількості обдарованих людей можна в стислий термін отримати максимум віддачі. Знати то він знає, але чомусь також часто керівник забуває про цінних співробітників. А якщо і згадають, то часто обмежуються мотивацією нижчого рівня, тобто грошовою формою. Та для більшості талановитих працівників не гроші є рушійною силою до праці, чи зростанню відданості тій чи іншій компанії. Головнішим є надання можливості розвитку, широкий соціальний пакет чи прояв поваги та її висловлення.

Однією компаній, яка надає широкий спектр заохочень для своїх співробітників і їх розвитку, є Google. Не є секретом і те, що вона – одна з найщедріших до своїх співробітників компаній. Вона пропонує один з найбагатших соціальних пакетів в США. Найчастіше згадують безкоштовні стрижки, гастрономічні видумки, декретні відпустки, медичне обслуговування на робочому місці і високотехнологічні „очищаючі” туалети [1]. Але керівник відділу кадрів Л. Боком, також говорить і про те, що бонуси чекають співробітників і після смерті. В компанії Google кадрова служба ретельно займається добром співробітників, тому тут роблять все для того, щоб він ніколи не залишив компанію, для його подальшого розвитку чи елементарного задоволення фізичних потреб.

Не є рідкістю і світові компанії, які надають перевагу „вирощуванню” своїх талантів самостійно. На думку М. Воллейса, керівника департаменту з розвитку персоналу фірми BMW, кращі боси до 50% свого робочого часу витрачають саме на „вирощування” нового покоління кадрів-талантів. А Р. Метелеркамп, керівник напрямку розвитку персоналу IBM, впевнений, що, якщо не пов'язувати стратегію розвитку компанії з керуванням талантами, то незабаром на керівних постах опиняться люди зовсім не з тими якостями, що необхідні [2].

Такі компанії, як GE, Intel, Amgen вважають, що для ефективної конкурентоспроможності потрібні більш талановиті співробітники. Керівники на всіх рівнях впевнені, що створення команди талантів – є великою частиною їх роботи. Суть більш ефективного управління талантами – не в поліпшенні кадрових процесів, а в новій установці мислення.

Зрозуміло, в боротьбі за талановиті „мізки” фірми не розкривають свої карти. Особливо цією закритістю славиться компанія Nokia: така їхня фірмова політика. А ось Lufthansa досить вільно висловлюється з питань пріоритетів в управлінні талантами: краще виростити власні, ніж підбирати зі сторони.

Існує так званий „пул талантів”, до якого залучаються ті співробітники, які проявляють ініціативність і гнучкість, лояльність і вміння керувати. У європейському гіганті SAP, який займається програмним забезпеченням, вважають, що „талановиті люди – єдиний капітал” [2]. Кілька разів на рік 50 співробітників, любовно званих „наші таланти”, зустрічаються з вищим керівництвом для обговорення актуальної стратегії фірми. Раніше таке співтовариство називали „акваріумом з золотими рибками”, але оскільки конкуренція всередині велика і люди намагаються показати себе в кращому вигляді, їх все частіше називають – „басейн з акулами”.

Є багато світових компаній, які успішно проводять політику заохочення і підтримки нових талантів. Майже на всіх таких підприємствах талановитих працівників не виділять, та все ж різними методами стараються заохочувати.

Канадський Royal Bank щорічно проводить оцінку персоналу з метою виявлення найбільш талановитих співробітників з високим особистісним потенціалом. Крім цього банк розробляє нові способи утримання, навчання та кар'єрного просування таких співробітників. Х. Готтшлінг, старший віце-президент з розвитку лідерства та організаційного розвитку компанії канадського Royal Bank, говорить: „У нас роботу з талановитими співробітниками ведуть їх безпосередні начальники. Але ми просимо керівників не навішувати ярликів і не оголошувати нікого талановитим, щоб не образити інших співробітників. Ми просто даємо людині зрозуміти, що він добре працює і тому компанія вважає його перспективним”. Інша компанія, Booz Allen Hamilton, літом 2013 року запустила нову шестимісячну тренінгову програму з розвитку лідерських якостей, записавши туди 38 найперспективніших співробітників. Однак самим учасникам тренінгу навіть не повідомили про те, чому на навчання направили саме їх. Вони так і не дізналися, що компанія вважає їх талановитими [3].

Часто такі підприємства можуть втрачати таланти через просту їхню непоінформованість. Це залежить також від менталітету жителів тієї чи іншої країни. Якщо для стриманих німців, англійців це буде нормою, то для більш жвавіших націй (італійці, іспанці, мексиканці) – ні. Дж. Конджер, професор лідерства з коледжу Кремонт-Маккенна, упевнений, що співробітники мають право знати, як до них насправді ставиться роботодавець і чому їх включили або, навпаки, не виключили в програму навчання лідерству.

Багато компаній не роблять таємниці з того, як вони шукають таланти, але і говорити про це не люблять. Експерти менеджменту з такою позицією не згодні. Вони попереджують, що, якщо талановитих працівників не повідомили про

можливості розвитку і надання перспектив в даній компанії, то він буде відчувати себе недооціненим і може просто піти.

Часто керівники забувають просту істину – талановиті професіонали завжди залишаються в ціні, незалежно від економічної ситуації або кадрової політики компанії. У них є вибір. І менеджеру всього-то потрібно переконати їх залишитися.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Опыт Google: как удержать таланты [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/notes/google-experience.html>. – Назва з екрану.

2. Как удержать таланты [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.vedomosti.ru/career/news/1390314/horoshij_dolzhen_znat_chno_on_horoshij. – Назва з екрану.

3. Запорожская О. Как удержать таланты / О. Запорожская // Справочник по управлению персоналом. – Москва: Издательство МЦФЭР, 2008. – №6.