

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Наталья Анатольевна Егоренкова, канд. экон. наук
Валерий Алентинович Сметанин, д-р психол. наук

В статье рассмотрены вопросы способностей (таланта) сотрудника в контексте профессиональной деятельности, программы управления талантами и развития кадрового резерва, использования модели компетенций на производственном предприятии.

The next issues are described: human abilities, talent withing industries, talent and career management, applying of competency model in industry sphere.

Ключевые слова: управление талантами, способности, индустрия 4.0., аддитивные технологии, модель компетенций, цифровое производство.

Keywords: talent management, abilities, industry 4.0., additive technologies, competency model, digital industry.

Прогресс человеческого общества движется талантами. Таланту порой приходится пробиваться через социальные и бюрократические ограничения. В прошлые времена таланты нередко поддерживались меценатами. Сейчас продвижение талантливых идей прорабатывается на системном уровне.

Считается, что сам термин "управление талантами" появился в 1996 г., когда консалтинговая компания McKinsey сделала доклад, в котором впервые была поднята тема "войны за таланты". С тех пор прошло 20 лет и по сей день данной теме уделяется большое внимание. В то же время пока в HR-сообществе нет единого представления о подходах в области управления талантами. Некоторые специалисты придерживаются мнения, что изначально талантливы все люди, лишённые каких-либо врожденных недостатков. Просто скорость роста их интеллектуального и творческого потенциала может быть разной, и от этого зависит необходимый инструмент и подходы для их развития. Другие придерживаются мнения, что только некоторые работники, обладающие определенным набором весьма специфических качеств, могут считаться талантливыми.

Нет необходимости оценивать ту или иную точку зрения, поскольку если принять определенные допущения, то они не конфликтуют друг с другом. Можно ведь просто разделить всех "потенциально" талантливых на тех, кто уже по скорости своего развития "дорос" до определенного состояния и тем самым становится кандидатом в некоторую целевую группу, а все другие - равно талантливые - по скорости своего развития еще только приближаются к этому статусу.

Проблема, однако, заключается в том, что у предприятия, как у любой бизнес-единицы, нет в распоряжении бесконечного интервала времени, чтобы дождаться пока все потенциально одинаково талантливые сотрудники достигнут равного статуса в своем росте. Поэтому HR-подразделения вынуждены ориентироваться в первую очередь на "передовиков" в индивидуальном развитии, экономя тем самым время, средства, и усилия работодателя в борьбе за таланты.

И такое прагматичное решение совпадает и с научными оценками. Так, проблемы способностей и таланта человека, рассматриваемые в психологической науке [1] не одно столетие, в середине прошлого века нашли свои решения в работах многих авторитетных ученых. Так, Б.М. Теплов выделял способности по трем основаниям [2]:

• во-первых, под способностями разумеются индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого; никто не станет говорить о способностях там, где дело идет о свойствах, в отношении которых все люди равны...;

• во-вторых, способностями называют не всякие вообще индивидуальные особенности, а лишь такие, которые имеют отношение к успешности выполнения какой-либо деятельности или многих деятельностей...;

• в-третьих, понятие способность не сводится к тем знаниям, навыкам и умениям, которые уже выработаны у данного человека".

При этом важны замечания Б.М. Теплова о том, что "не может быть способностей, которые не развивались бы в процессе воспи-

тания и обучения", "способности не могут возникнуть вне соответствующей деятельности", "способности ... создаются в этой деятельности".

Способности обуславливают легкость и быстроту приобретения знаний и навыков. Но, говорить о влиянии только одной какой-либо способности на успешность деятельности не верно, т.к., во-первых, связь между деятельностью и индивидуально-психологическими качествами не является прямой [1], во-вторых, слабая выраженность одних качеств человека может компенсироваться развитием других качеств или их совокупностью.

Возвращаясь к современной HR-практике, следует отметить, что в некоторых компаниях, например, в компании Coca-Cola, избегают использовать термин "талантливый работник", вместо этого используя термин Hi-Po (High Potential) - "высокопотенциальный" работник. Это, однако, не меняет сути дела, поскольку акцент все равно делается на эту группу работников, которая в сочетании с определенным опытом, навыками и умениями (компетенциями) составляет потенциальный авангард будущего развития компании.

Обычно, в традиционных моделях компетенций, считается, что результативность работника складывается из таких составляющих, как ориентация на результат, клиентоориентированность, лидерские качества и т.п.

Вполне возможно, что для чисто производственных компаний или торговых сетей, где работники заняты в основном трудом с устойчивыми и относительно простыми и высоко регламентированными операциями, подобного набора качеств вполне достаточно. Однако для научных организаций, исследовательских центров и конструкторских бюро к ним следовало бы добавить еще дополнительные специфические компетенции. Это обусловлено тем, что именно сейчас мы подошли к началу очередной промышленной революции - революции так называемого "аддитивного" производства.

В последние годы "аддитивное производство" или 3D-технологии все больше внедряются в производственную сферу, революционизирующего всю обрабатывающую промышленность. Аддитивные технологии (или технологии послойного синтеза), как элемент "четвертой промышленной революции" (индустрии 4.0) являются одними из наиболее динамично развивающихся перспективных производственных процессов. 3D-принтеры уже вполне созрели для производства ответственных промышленных изделий с высокой степенью технологического передела, в том числе в аэрокосмической промышленности. Известно, например, что компания SpaceX Илона Маска, создающая ракеты-носители Falcon, все больше опирается на изготовление различных деталей с помощью 3D-принтеров. Это позволяет компании существенно снизить производственные издержки и удерживать цены на пусковые услуги на достаточно низком, по сравнению с конкурентами, уровне.

По сути, "аддитивное производство" представляет собой полный антипод существующей парадигме "субтрактивного производства", когда деталь "выращивается" из материала с нуля, вместо того, чтобы "отсекать все лишнее" от заготовки. Таким образом, эта технология лежит в одном русле с так называемым "цифровым производством", поскольку 3D-принтеры не могут функциониро-

вать без компьютерной цифровой модели изготавливаемой детали. Она также обеспечивает реализацию "бережливого производства" (lean-технологии).

Пока наибольшая доля применения 3D принтеров приходится на крупные производственные предприятия. Они особенно актуальны в научно-производственных объединениях, где есть полный цикл создания изделий: от компьютерного проектирования, изготовления прототипов, их испытания и внесения изменений в модель, до производства установочных партий деталей перед запуском в серию.

Возвращаясь к теме управления талантами, интерес вызывает оценка предприятиями факторов, которые тормозят развитие этих технологий. Исследования показывают, что из тех барьеров, которые сдерживают их внедрение, примерно четверть приходится на "страх перед инновациями" или "сопротивление изменениям".

Таким образом, помимо необходимости формирования новых стандартов и нормативных документов, меняющих сущность технологического процесса, на передний план выходит подготовка квалифицированного персонала. И если кадровую подготовку можно обеспечить в существующих вузах химико-технологического и машиностроительного профиля, то провести поиск и обучение тех работников, которые наиболее подготовлены для освоения новых технологий, можно только непосредственно на самом предприятии.

Отсюда и вытекает задача поиска и управления талантами, которые и будут находиться в авангарде новой промышленной революции. В этой связи все сказанное выше о цифровом производстве сужает целевую группу потенциальных кандидатов до тех сотрудников, которые "на ты" с современными цифровыми решениями и техникой. А это зачастую подразумевает молодой возраст сотрудников. В то же время, вовлечение в процесс управления талантами одной лишь молодежи, зачастую не обладающей необходимым опытом реальных проектов, было бы большой ошибкой. Поэтому институт наставничества, как хорошо отработанный в нашей стране инструмент, должен применяться и в этом случае.

Суммируя вышесказанное, можно предложить следующий набор качеств и компетенций, которыми должны обладать потенциальные кандидаты в целевую группу талантов, на которые предприятие делает ставку в своем движении к новым технологиям, а именно:

- способность к обучению,
- мотивация достижений,
- стремление к инновациям,
- ориентация на результат,
- лидерские качества.

В АО "НПО Энергомаш" в соответствии с политикой Государственной корпорации по космической деятельности "Роскосмос"

в области формирования и развития кадрового резерва (утвержденной Правлением Государственной корпорации "Роскосмос") внедрена следующая модель компетенций (как совокупность корпоративных компетенций):

- стратегическое мышление;
- мотивация на достижение;
- управленческая ответственность;
- командное лидерство;
- анализ проблем и принятие решений;
- персональное влияние;
- адекватность самооценки;
- ориентация на результат.

По данной модели компетенций проводится оценка сотрудников предприятия, планируются обучающие и развивающие мероприятия для последующего назначения на целевые должности карьерных треков.

Но есть одна группа кадрового резерва, для участников которой еще не определены точно ориентиры дальнейшего развития, которая формируется без привязки к конкретным целевым должностям - это группа "управления талантами". Главный критерий для включения в эту группу кадрового резерва - высокий потенциал развития претендента.

Помимо решения основной цели программы кадрового резерва "Управление талантами" - развития сотрудников, достигается и значимый практический результат - рост числа назначений на вакантные должности из числа сотрудников кадрового резерва. Практика трех кварталов показана на рис. 1.



Рис. 1 Процент назначений на руководящие должности из кадрового резерва

Стартовавшая в НПО Энергомаш в 2017 году программа развития кадрового резерва "Новая орбита" получит дальнейшее развитие в 2018 году.

Литература

- 1 Мерлин В.С. "Очерк интегрального исследования индивидуальности". - М.: Педагогика, (1986). - 254 с.
2. Теплов Б.М. Проблемы индивидуальных различий. - М.: Наука. - 1961.

Связь с автором: smetanin_va@npoem.ru

ИНФОРМАЦИЯ

В настоящее время три компании (Airbus, Rolls-Royce и Siemens) образовали консорциум, задачей которого является разработка технологий, необходимых для создания самолетов на электрической тяге. На данном этапе проект имеет название E-Fan X Jet и его конечной целью является создание гибридного электрического реактивного самолета.

Первые самолеты, создаваемые в рамках программы, построены по гибридной схеме из-за того, что существующие современные технологии еще не могут обеспечить достаточную дальность и длительность полета исключительно на электрической тяге. Сдерживающими факторами широкого применения в авиации электрических силовых установок являются, прежде всего, большие габаритные размеры и большая

масса источников электроэнергии и мощных электродвигателей. Тем не менее, необходимые технологии развиваются достаточно быстро и уже сейчас можно говорить о возможности создания трех типов электрических самолетов.

Прежде всего это касается небольших летательных аппаратов, способных перевозить несколько человек на короткие расстояния. Естественно, такие аппараты будут использоваться в городской среде, частично облегчая движение наземных транспортных потоков.

Ко второму виду относятся самолеты среднего класса, такие, как E-Fan X, способные совершать региональные перелеты.

К третьему виду относятся большие авиалайнеры, способные совершать межконтинентальные рейсы. Главный инженер

компании Rolls-Royce Пол Стайн (Paul Stein) отмечает, что "сейчас основная цель - это создание гибридного самолета с неподвижным крылом для региональных перевозок. Быстрые темпы развития технологий аккумуляторов и других технологий, создание больших электрических самолетов является не столь уж и далеким, как это кажется с первого взгляда".

