

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В ПРОЦЕССЕ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА КОМПАНИИ

Ботвина Александра Андреевна,
магистрант факультета экономики и финансов,
e-mail: a-botvina@mail.ru,
Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва,

Салихова Ирина Сергеевна,
д-р экон. наук, доцент,
профессор кафедры бухгалтерского учета, налогообложения и таможенного дела,
e-mail: irinasalikhova@yandex.ru,
Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва

В статье рассматривается механизм управления талантами как фактор повышения конкурентоспособности персонала, исследуется специфика управления талантами в рамках системы формирования кадрового резерва, анализируются различные подходы к понятию «талант», а также методы и принципы управления талантами. Делается вывод о том, что при условии создания эффективной кадровой политики, способствующей развитию креативной личности, талант будет представлять собой конкурентоспособный человеческий капитал предприятия, способный обеспечить компании организационную, управленческую и финансовую результативность.

Ключевые слова: талант, кадровая политика, управление, кадровый резерв, управление талантами

TALENT MANAGEMENT IN THE PROCESS OF FORMATION OF A PERSONNEL RESERVE OF THE COMPANY

Botvina A.A.,
Magistrate Faculty of Economics and Finance,
e-mail: a-botvina@mail.ru,
Moscow Witte University, Moscow,

Salikhova I.S.,
Doctor of Economics, associate professor,
Professor, Department of Accounting, Taxation and Customs,
e-mail: irinasalikhova@yandex.ru,
Moscow Witte University, Moscow

The article deals with the mechanism of talent management as a factor of increasing the competitiveness of personnel, the specificity of talent management within the framework of the personnel reserve formation system is analyzed, various approaches to the concept of “talent”, and methods and principles of talent management are analyzed. It is concluded that, provided that an effective personnel policy promoting the development of the creative personality is created, the talent will be a competitive human capital of the enterprise, capable of providing the company with organizational, managerial and financial performance.

Keywords: talent, personnel policy, management, personnel reserve, talent management

DOI 10.21777/2587-554X-2018-4-107-113

Введение

Современный этап развития экономических отношений, сопровождающийся процессами глобализации, сменяющимися друг друга кризисами и быстрыми изменениями внешней среды, предполагает жесткую конкурентную борьбу. Оказывать в ней сопротивление и получить шансы на победу смогут лишь те компании, которые не только наиболее полно и эффективно используют имеющиеся у них материальные и финансовые ресурсы, но и направляют основные инвестиции в ключевых сотрудников, в создание условий для раскрытия их таланта.

«Таланты – это высококвалифицированные, мотивированные люди, которые вносят существенный вклад в развитие организации» [7, с. 44]. В самом общем виде талантливый сотрудник понимается как человек, обладающий специфическими, редкими компетенциями, которого организация хотела бы привлечь и удержать. В современных условиях такой сотрудник становится ее главным конкурентным преимуществом.

Говоря о необходимости наличия у компании стратегии управления талантами, стоит отметить тот факт, что данная проблема пока не находится в фокусе зрения большинства российских компаний и довольно слабо изучена в целом. Технология управления талантами чаще является предметом интересов теоретических исследований, а не практики.

1 Современные тенденции управления талантами за рубежом

На сегодняшний день передовые компании мира осознают, что внедрение креативных методов управления, основанных на творческих личностях, способствуют инновационному развитию фирмы. [1, 4, 5]

Управление талантами (Talent Management) – это «систематическое выявление, развитие, использование и удержание в организации тех людей, которые имеют для нее особую ценность либо с точки зрения своего высокого потенциала для будущего организации, либо потому, что они решают бизнес или операционные задачи, критически важные для организации» [7, с. 44].

Иначе говоря, управление талантами представляет собой процесс интеграции таланта в бизнес с целью снижения уровня затрат и риска, улучшения качества найма, повышения уровня эффективности бизнеса.

Вариативность определений «талант» существенно ограничивает формирование единого подхода к управлению талантливыми сотрудниками.

Существуют следующие подходы к определению понятия «талант» [7]. Во-первых, талант понимается как одаренность, природный дар, выдающиеся способности и гениальность. Талант постоянен и уникален, он дан от рождения, а знания и навыки, которыми благодаря ему обладает человек, невозможно приобрести без него.

Во-вторых, талант представляет собой определенные знания и навыки, необходимые любой организации. Таким образом? талант можно развить по мере приобретения опыта и навыков.

В-третьих, талант понимается как результативность каких-либо усилий и действий.

В-четвертых, талант – это потенциал для дальнейшего продвижения в компании, а потенциальные лидеры «ориентированы на будущее».

Часто термин «управление талантами» соотносится с «управлением на основе компетенций». Компетенция подразумевает под собой знания, навыки, опыт и личные качества. Таким образом, талантливый сотрудник есть совокупность высокого потенциала и производительности [5].

В 1997 г. McKinsey's в докладе «Борьба за таланты» представил и популяризировал концепцию возрастающей конкурентной среды в сфере труда при подборе и удержании лучших специалистов.

Это пробудило интерес к поиску талантов и стало одним из курсов «HR-радар» при подборе персонала. Сейчас это понятие охватывает весь жизненный цикл сотрудника в организации.

В конце 2015 года The Chapman Consulting Group было проведено исследование, в результате которого были выявлены пять основных тенденций в управлении талантами: работа с разными поколениями, создание бренда компании, распределение ответственности принятия решений по командам, не-

разделение профессионального обучения и управления талантами, управление производительностью в режиме реального времени.

В условиях глобализации и быстрых технологических изменений весь комплекс работ, связанный с талантами, усложняется. Одно из таких изменений – смена поколений, именно поэтому самыми востребованными профессионалами в работе с талантами являются специалисты, способные разрабатывать гибкие стратегии для работы с внутренними и внешними кандидатами разных поколений и из разных географических точек. Понятие бренда работодателя используется в бизнес-сфере достаточно давно, однако актуальным оно стало совсем недавно – в связи с ростом популярности социальных медиа и улучшением экономических условий. Глобализация и дефицит талантов – те факторы, которые способствуют возрождению этой категории [3]. Она уже не является исключительно делом молодых специалистов в области маркетинга и управления персоналом. В настоящее время, бренд компании рассматривают на высших уровнях руководства, уделяя этому все большее внимание.

Следующая тенденция – преодоление разрыва между работниками разных поколений одной организации. Для того чтобы сгладить барьер между сотрудниками разных поколений некоторые компании руководствуются принципами наставничества и преемственности. Объединяя молодых специалистов с опытными управленческими кадрами, организация дает возможность молодым и неопытным коллегам почувствовать, что их ценят и что у них есть возможности учиться у наставника в своей компании. Эта техника несет в себе обоюдный результат: молодежь делится богатым опытом работы с технологиями, социальными медиа, вносит ценный вклад в общение с молодыми клиентами.

Существует еще одна система, построенная на вовлечение всех сотрудников в управленческий процесс. Эта система предполагает отказ от традиционной иерархии менеджеров, и вместо этого предполагает распределять ответственность принятия решений на множество команд.

Четвертая тенденция – отсутствие разделения профессионального обучения и управления талантами. Обучающие программы становятся сложными и по мере развития технологий все более ориентированными на повышение квалификации – как на организационном, так и на индивидуальном уровне. Благодаря технологиям обучающие приложения можно без проблем использовать в режиме реального времени в мобильном телефоне.

Последняя рассматриваемая тенденция – управление производительностью в режиме реального времени. Существуют компании, которые в настоящее время выбирают менее структурированную и более модернизированную систему оценки, которая обеспечивает более неформальную и постоянную обратную связь, часто через приложения.

Таким образом, среди современных тенденций в управлении талантами за рубежом следует отметить такие как: работа с разными поколениями, создание бренда компании, распределение ответственности принятия решений по командам, отсутствие разделения профессионального обучения и управления талантами, управление производительностью в режиме реального времени.

2 Подходы, методы и принципы управления талантам

Изучение различных подходов и методов управления талантами позволяет обобщить мировой опыт, выявить особенности и закономерности, достоинства и недостатки и определить практические шаги по реализации инструментария управления талантами. В настоящее время выделяют два основных подхода к оценке и управлению талантами: дифференцирующий и всеохватывающий.

Приверженцы первой точки зрения исходят из предположения, что некоторые сотрудники «ценнее» других и обладают гораздо большим «потенциалом», поэтому компании должны направлять большую часть корпоративного внимания и ресурсов на них. Оппоненты, разделяющие вторую точку зрения, возражают: акцент на ключевых игроках может ухудшить моральный дух и снизить возможности достичь больших результатов.

Управление талантами включает следующие направления:

- стратегическое планирование талантов (описание профиля компетенций в строгом соответствии со стратегией и целями компании (какими качествами должен обладать человек на должности руководителя проекта, финансового директора, главного специалиста и т. д.);

- поиск и наем (привлечение талантов, поиск, оценка и отбор кандидатов);
- управление эффективностью (разработка системы контроля и обратной связи с сотрудниками по результатам и ключевых показателей эффективности);
- управление карьерой (подразумевает разработку карьерных путей для всех категорий сотрудников внутри организации);
- планирование преемственности (подразумевает создание кадрового резерва для основных руководящих или ключевых экспертных позиций);
- развитие лидерства (развитие лидерских компетенций и навыков на основе тренингов, коучинга, участия в проектах и т.д.);
- управление компетенциями (разработка показателей, определяющих потенциал и эффективность человека в организации);
- обучение и развитие (разработка программ по обучению сотрудников, организация и проведение обучающих мероприятий, создание института наставничества внутри компании);
- удержание персонала (разработка систем материальной и нематериальной мотивации сотрудников).

Для эффективного управления все указанные процессы должны быть интегрированы в единую стратегию и полностью соответствовать бизнес стратегии компании.

Конкурентное преимущество достигается не только за счет организации необходимых мер и применения при их осуществлении лучшей практики, но также благодаря соблюдению шести ключевых принципов управления. Шесть направляющих принципов одинаково применимы к каждому из методов управления талантами.

Принцип 1. Согласованность со стратегией организации. Система управления талантами организации является мощным инструментом воплощения стратегии, поэтому ее разработка должна быть частью процесса стратегического планирования. Имеющимся стратегическим целям организации должны соответствовать цели, связанные с ее человеческим капиталом.

Принцип 2. Согласованность всех элементов системы управления талантами. Применение различных практик изолированно друг от друга может ухудшить результат работы или даже сделать работу неэффективной. Поэтому очень важным становится вопрос взаимной согласованности практик внутри компании. То есть если организация уделяет значительное внимание развитию высокопотенциальных сотрудников, она должна не забывать и о таких сферах, как удержание персонала, конкурентная компенсация и управление карьерным ростом.

Принцип 3. Культурная вовлеченность. Многие успешные компании считают корпоративную культуру источником устойчивого конкурентного преимущества. Они прилагают значительные усилия, для того чтобы установленные ценности и принципы организации соотносились с элементами кадровой политики, такими, например, как методы найма сотрудников, деятельность по развитию лидерских качеств, система управления эффективностью, конкурентные программы и программы льгот.

Принцип 4. Управленческая вовлеченность. Высшее руководство организации должно принимать активное участие в кадровой политике компании, заниматься наймом сотрудников, планированием преемственности, развитием лидерских качеств и удержанием ключевых сотрудников. Топ-менеджеры организации должны уделять этой деятельности значительное количество своего времени.

Принцип 5. Баланс глобальных и локальных потребностей. Для организаций, работающих в разных культурах и средах, управление кадровым резервом представляется довольно трудной задачей. Основной задачей организации является поиск золотой середины, баланса локальных и глобальных потребностей. Необходимо иметь общий базовый стандарт кадровой политики, но позволять местным подразделениям адаптировать ее в соответствии с локальными условиями.

Принцип 6. Создание бренда работодателя за счет дифференциации. Привлечение сотрудников подразумевает рекламу организации людям, которые соответствуют ее требованиям. Для того чтобы привлечь сотрудников, обладающих нужными организации навыками, компании должны найти способы дифференцировать себя относительно конкурентов.

Существуют различные методы управления талантами в организации. Наиболее популярными из них на сегодняшний день: коучинг, планирование замещения должностей и менторинг в качестве прак-

тик талант-менеджмента. Меньше всего популярностью пользуются внешние стажировки, обучение и development-центры.

На рисунках 1 и 2 представлены методы развития сотрудников в российских и зарубежных компаниях [8].

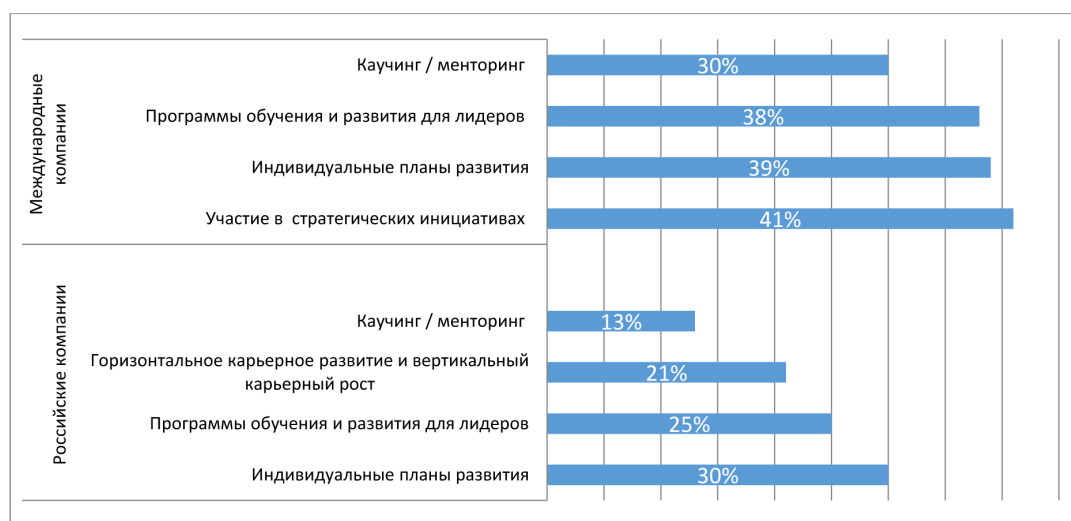


Рисунок 1 – Наиболее часто используемые инструменты для развития сотрудников в российских и международных компаниях

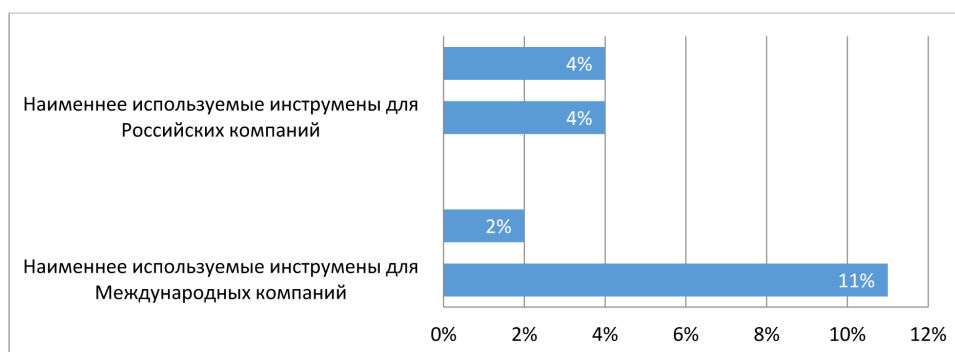


Рисунок 2 – Наименее часто используемые инструменты для развития сотрудников в российских и международных компаниях

В российских компаниях, как правило, для развития и мотивации талантливых сотрудников используются индивидуальные планы развития, программы обучения и развития для лидеров, вертикальный и горизонтальный карьерный рост. Международные компании в первую очередь предлагают своим ключевым сотрудникам участие в стратегических инициативах. Коучинг (менторинг), как один из наиболее эффективных механизмов развития сотрудников, в российских компаниях используется не часто. Наименее часто используемыми инструментами и в российских и в международных компаниях являются MBA/Executive MBA и командирование за рубеж.

Таким образом, в настоящее время выделяют два основных подхода к оценке и управлению талантами: дифференцирующий и всеохватывающий. В основе управления талантами лежат такие принципы как согласованность со стратегией организации, согласованность всех элементов системы управления талантами, культурная и управленческая вовлеченность, баланс глобальных и локальных потребностей, создание бренда работодателя за счет дифференциации. В качестве наиболее популярных методов управления талантами выделяют: коучинг, планирование замещения должностей и менторинг в качестве практик талант-менеджмента.

3 Специфика управление талантами в рамках системы формирования кадрового резерва

Наиболее логично рассматривать работу по управлению талантами в рамках общей работы организации по формированию и развитию кадрового резерва. «Кадровый резерв – группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку» [2, с. 92].

Создание резерва кадров позволяет обеспечить преемственность в управлении, повысить уровень готовности сотрудников к изменениям в компании, их мотивацию и лояльность, что приводит к снижению уровня текучести кадров и позволяет повысить отдачу от сотрудников. Для работающих сотрудников кадровый резерв становится «мостиком» в новые возможности. Наличие кадрового резерва позволяет значительно сэкономить финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников и руководителей «со стороны». Работающий в компании сотрудник из пула резервистов, как правило, лоялен, знаком с корпоративной культурой и особенностями компании. Обычно он гораздо более эффективен, за исключением редких случаев, когда требуются свежий взгляд на ситуацию в компании, внедрение опыта более успешных компаний.

Существует несколько подходов к формированию кадрового резерва [6].

Первый из них предполагает составление прогноза предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре компании. Формирование резерва происходит в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей на определенный период времени, чаще всего период планирования составляет от одного года до трех лет.

Второй подход заключается в определение ключевых должностей в компании и формирование резерва для этих должностей вне зависимости от того, планируется ли замена занимающих их сотрудников.

Выбор подхода осуществляется с опорой на приоритетные задачи, а также финансовые и временные ресурсы. Первая модель является менее затратной и более оперативной по срокам реализации, вторая – более надежная и целостная, применима для крупных компаний.

Таким образом, создание кадрового резерва позволяет обеспечить преемственность в управлении, повысить уровень готовности сотрудников к изменениям в компании, их мотивацию и лояльность, что приводит к снижению уровня текучести кадров и позволяет повысить отдачу от сотрудников. Процесс формирования кадрового резерва включает несколько этапов: разработка показателей, определяющих потенциал и эффективность человека в организации; поиск талантов; оценка и отбор; формирование карьеры талантов; реализация программы развития; держание персонала и поддержание резерва.

Заключение

Современный рынок испытывает нехватку квалифицированных специалистов, в связи с чем компании вынуждены искать комплексные решения кадровых проблем – заниматься кадровым планированием, создавать кадровый резерв, использовать гибкие системы мотивации работников, разрабатывать и внедрять программы для персонала, работающие на повышение лояльности сотрудников.

Эффективная работа с резервом кадров способствует повышению эффективности использования человеческих ресурсов. Таким образом, формируя резерв и регулярно работая с ним, компании развивают свой трудовой потенциал и, как следствие, вносят вклад в повышение собственной конкурентоспособности.

Список литературы

1. *Аверченко Л.К.* Управление персоналом в организации: учеб. пособие / Л.К. Аверченко; РАНХиГС Федеральное агентство по образованию, Сиб. Инт-т упр. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015. – 206 с.
2. *Григорьева Л.Р., Нехода Е.В.* Система формирования кадрового резерва на ключевые позиции // Материалы Международной конференции «HR-тренд 2015: управление талантами трансформация кор-

- поративной культуры» (13–14 ноября 2015 г., г. Томск) / под ред. О.Б. Алексеева, Э.В. Галажинского, А.О. Зоткина. – Томск: Издательский Дом ТГУ, 2016. – 244 с. ISBN 978-5-94621-557-2
3. *Каштанова Е.В.* Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2013. – 64 с.
4. *Салихов Б.В.* Императивы развития современной экономики знаний. В сб.: Инновационное развитие общества: условия, противоречия, приоритеты материалы X международной научной конференции: в 3-х ч. / под ред. А.В. Семенова, Ю.С. Руденко. – М., 2014. – С. 16–40.
5. *Салихов Б.В., Салихова И.С., Олигова М.Б.* Когнитивная структура поведенческой экономики и императивы повышения качества неявного знания // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2016. – Т. 12. – № 12 (345). – С. 55–71.
6. *Соколова Е.* Кадровый резерв: эффективный инструмент наращивания потенциала компании // Управление человеческим потенциалом. – 2016. – № 3. – С. 184–189.
7. *Стебайлова Ю.А., Погудина Е.Ю.* HR-бренд в системе управления талантами // Управление талантами и трансформация корпоративной культуры: У67 материалы Международной конференции «HR-тренд 2015: управление талантами и трансформация корпоративной культуры» (13–14 ноября 2015 г., г. Томск) / под ред. О.Б. Алексеева, Э.В. Галажинского, А.О. Зоткина. – Томск: Издательский Дом ТГУ, 2016. – 244 с.
8. Управление талантами в России и мире: цифры и тренды / Левичев Ю.С., Ворогушин Е.Н. // Ежегодное исследование РwC «Чаяния бизнеса». – 2016. – 23 с.

References

1. *Averchenko L.K.* Upravlenie personalom v organizacii: ucheb. posobie / L.K. Averchenko; RANHiGS Federal'noe agentstvo po obrazovaniyu, Sib. Int-t upr. – Novosibirsk: Izd-vo SibAGS, 2015. – 206 s.
2. *Grigor'eva L.R., Nekhoda E.V.* Sistema formirovaniya kadrovogo rezerva na klyuchevye pozicii // Materialy Mezhdunarodnoj konferencii "HR-trend 2015: upravlenie talantami transformaciya korporativnoj kul'tury" (13–14 noyabrya 2015 g., g. Tomsk) / pod red. O.B. Alekseeva, E.V. Galazhinskogo, A.O. Zotkina. – Tomsk: Izdatel'skij Dom TGU, 2016. – 244 s. ISBN 978-5-94621-557-2
3. *Kashtanova E.V.* Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Upravlenie delovoj kar'eroj, sluzhebno-professional'nym prodvizheniem i kadrovym rezervom: Uchebno-prakticheskoe posobie / E.V. Kashtanova. – M.: Prospekt, 2013. – 64 s.
4. *Salihov B.V.* Imperativy razvitiya sovremennoj ehkonomiki znanij. V sbornike: Innovacionnoe razvitie obshchestva: usloviya, protivorechiya, priority materialy H mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii: v 3-h ch. / pod red. A.V. Semenova; Yu.S. Rudenko. – 2014. – S. 16–40.
5. *Salihov B.V., Salihova I.S., Oligova M.B.* Kognitivnaya struktura povedencheskoj ehkonomiki i imperativy povysheniya kachestva neyavnogo znaniya // Nacional'nye interesy: priority i bezopasnost'. – 2016. – T. 12. – № 12 (345). – S. 55–71.
6. *Sokolova E.* Kadrovij rezerv: ehffektivnyj instrument narashchivaniya potentsiala kompanii // Upravlenie chelovecheskim potentsialom. – 2016. – № 3. – S. 184–189.
7. *Stebajlova Yu.A., Pogudina E.Yu.* HR-brend v sisteme upravlenie talantami // Upravlenie talantami i transformaciya korporativnoj kul'tury: U67 materialy Mezhdunarodnoj konferencii "HR-trend 2015: upravlenie talantami i transformaciya korporativnoj kul'tury" (13–14 noyabrya 2015 g., g. Tomsk) / pod red. O.B. Alekseeva, E.V. Galazhinskogo, A.O. Zotkina. – Tomsk: Izdatel'skij Dom TGU, 2016. – 244 s.
8. Управление талантами в России и мире: цифры и тренды / Левичев Ю.С., Vorogushin E.N. // Ezhegodnoe issledovanie PwC "Chayaniya biznesa". – 2016. – 23 s.