УДК 331.1

DOI: 10.18384/2310-6646-2018-2-78-84

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Жураховский А.С.*Московский государственный областной университет
105005, г. Москва, ул. Радио, д. 10А, Российская Федерация*

Аннотация. Статья посвящена особенностям формирования эффективной системы управления талантами в современных организациях. Автор сосредотачивает внимание на том, что в системе управления талантами отбор кандидатов производится не на должность, а на более высокий уровень управления. Основные методы исследования – анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования автором сделан вывод, что развитие корпоративных талантов идёт по двум векторам: по вертикали (компетенции вышестоящего уровня) и по горизонтали (профессиональные знания смежных областей).

Ключевые слова: управление талантами, система управления талантами, потенциал, пул талантов, талант.

THE ISSUES OF BUILDING AN EFFECTIVE TALENT MANAGEMENT SYSTEM AT MODERN ENTERPRISES

A. Zhurakhovsky*Moscow Region State University
10A, Radio st., Moscow, 105005, Russian Federation*

Abstract. The article is devoted to the features of building an effective talent management system in modern organizations. The author highlights that in the talent management system candidates are selected not to a position but to a higher level of management. The study methods are the analysis of research literature, methods of the theory of management and the theory of organization. It is concluded that company's talented employees develop in two directions: vertically (acquiring competences of a higher level) and horizontally (acquiring professional knowledge of adjacent areas).

Key words: talent management, talent management system, potential, pool of talents, talent.

Термин “Talent management” впервые использовал Дэвид Уоткинс из компании *Softscape* в 1998 г. В 2004 г. Уоткинс развил свои идеи об управлении талантами в книге «Системы управления талантами». Параллельно с этим в конце 1990-х гг. разработкой концепций “Talent management” занялась международная консалтинговая компания *McKinsey*, что в итоге вылилось в публикацию масштабного исследования «Война за таланты» (2001 г.). Оно проводилось че-

тыре года, за это время был изучен опыт 77 крупных компаний. Под “Talent management” подразумевается совокупность инструментов управления персоналом, с помощью которых организация может привлекать и эффективно использовать такие качества сотрудников, которые позволяют им вносить существенный вклад в развитие организации.

Чтобы преодолеть сопротивление руководителей подразделений, необходимо мотивировать их участвовать в развитии талантов и не скрывать способных сотрудников, как это часто бывает [8]. Во-первых, объяснить, что работа с талантами направлена на то, чтобы удерживать их в компании. Во-вторых, в любом подразделении нужны такие работники, которые могут подстраховать руководителя и в его отсутствие заместить его. В-третьих, любой управленец, который мечтает о дальнейшем карьерном росте, должен подготовить себе преемника [3].

Например, в компании *OBI* мотивируют руководителей развивать таланты следующим образом: hr-департамент составляет “план по талантам” для каждого магазина; в плане указывается, сколько потенциальных кандидатов на менеджерские позиции должен предоставить магазин; руководитель может получить продвижение, если вырастил себе преемника и поработал тренером. В ежеквартальном журнале *OBI Life* публикуются интервью с руководителями, которые подготовили талантливых подчинённых к повышению по службе.

Далее рассмотрим четыре основных принципа “Talent management”. На основании этих принципов в компаниях, в которых внедрён *talent management*, строятся отношения между руководством и сотрудниками [7]:

1. Глубокая убеждённость, что именно наиболее эффективные сотрудники повышают результативность компании.

2. Все управленцы отвечают за развитие своих подчинённых (а не только HR-отдел).

3. Управлением талантами занимаются в компании постоянно (а не от случая к случаю).

4. У руководителей установка: «Я иду на смелые действия, чтобы построить хорошую команду» (а не «Я работаю с сотрудниками, которые достались мне от предыдущего управленца»). Тогда у сотрудников с потенциалом будет ощущение, что ими занимаются, а не просто включили в пул талантов и забыли.

Что такое талант, каждая компания решает сама [5]. Например, в компании «КРОК» талантливыми считаются те специалисты, которые даже в сложных ситуациях лучше других справляются с задачами и обладают “геном развития”, т. е. имеют потенциал и хотят совершенствоваться.

Понятие “потенциал” все тоже интерпретируют по-разному [9]. В компании *Oracle* (Россия и СНГ) отдельно определяют потенциал для управленцев и для sales-менеджеров. Для руководителей потенциал – это желание развивать в себе лидерские качества. А для sales-менеджеров и разработчиков программных продуктов – стремление расти профессионально и лично, реализовывать новые сложные проекты в этой компании.

HR-директора также предлагают следующую формулу:

Талант = Нужные компетенции + Высокий потенциал + Лояльность + Стабильные впечатляющие результаты.

В сети отелей *Starwood* при подборе талантов проводят кастинг (*talent casting show*). Это следующий этап оценки кандидата после предварительного отбора и собеседования [1; 2]. Если соискатель в целом соответствует профилю должности, имеет необходимые профессиональные и личностные качества, его приглашают выступить на сцене перед комиссией. В комиссию входят HR-специалисты и топ-менеджеры компании. Кандидату предлагают спеть, станцевать, прочесть стихотворение, рассказать что-то интересное о себе или сделать что-то ещё, чтобы показать себя. Руководство компании считает: когда люди выступают на сцене, они становятся видны как на ладони. Можно легко понять, как они ведут себя в сложной и даже критической ситуации, работая с весьма непростыми людьми (статусными клиентами, VIP-персонами).

Полностью индивидуальные планы развития для всех талантливых сотрудников составить нельзя (особенно если талантов сотни и тысячи). Необходимо разделить всех сотрудников с высоким потенциалом на группы (три-четыре) в зависимости от того, как долго надо развивать каждого до нужного уровня, и поручить менеджеру по обучению и специалисту по мотивации разработать для каждой группы типовой базовый план развития и обучения [4].

HR-департамент компании *Media-Saturn* в России изначально делит всех перспективных сотрудников на несколько категорий: на тех, кто будет профессионально и личностно развиваться и войдёт в состав ключевых сотрудников и экспертов, а также на тех, кто займёт позиции линейных руководителей и топ-менеджеров.

Например, в компании «МТС» всех талантов разделяют на три группы в зависимости от того, когда они будут готовы к карьерному шагу – через полгода, через год и через полтора. Для участников первой группы предусмотрены менторинг от первых лиц компании, индивидуальное HR-сопровождение, участие в профессиональных конференциях в роли спикера, профессиональное совершенствование. Представители второй группы проходят обучение в «Академии успеха», тренинги с включёнными в их программу бизнес-играми, а также стажировку в других подразделениях компании. Участники третьей группы проходят программы обучения управленческим навыкам и стратегическому мышлению, развитию лидерского потенциала.

В компании *Pfizer* и компании *OBI* всех талантов также разделяют на три группы, но в каждой компании имеется своя специфика. В компании *Pfizer*: первая группа – сотрудники с высоким потенциалом; вторая группа – “Премьер-лига” (те, у кого высокие результаты продаж); третья группа – учащиеся «Академии FORWARD» (ключевые сотрудники, которые займут директорские должности). В компании *OBI*: первая группа – “красная зона” – в неё попадают те, кто по каким-либо причинам не прошёл ассессмент-центра (вторая попытка – через год); вторая группа – “желтая зона” – в ней те, кто показал хорошие результаты (получают индивидуальный план развития), третья группа – “зеленая зона” – в ней те,

кто на ассесмент-центре показал прекрасные результаты и допущен к стажировке. Вопрос о его повышении практически решён.

Система управления талантами (СУТ) включает три главных аспекта [10]:

1. Отбор наиболее ценных для компании сотрудников, отдача от которых в управленческой или профессиональной деятельности значительно больше, чем от других;

2. Использование потенциала лучших специалистов уже сегодня – “здесь и сейчас”, не обещая новых назначений (в отличие от кадрового резерва);

3. Приоритетное развитие таких сотрудников, их последующее продвижение и воспитание у них чувства принадлежности к компании.

Сравнение традиционной практики работы с кадровым резервом и управления талантами представлено в табл. 1 [6].

Таблица 1

**Сравнение традиционной практики работы с кадровым резервом
и управления талантами**

Критерий	Традиционный кадровый резерв	Управление талантами
Концептуальная основа	Формирование группы работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, соответствующим должности того или иного ранга, прошедших отбор и целевую квалификационную подготовку	Целенаправленная деятельность по созданию в компании системы привлечения, развития и использования талантливых сотрудников, способных достигать исключительных результатов в бизнесе.
Цель	Замещение руководящих должностей квалифицированными руководителями	Создание лидерского и интеллектуального актива компании.
Процесс подготовки	Выдвижение резервистов по рекомендации руководителя; выявление наличия управленческих способностей; обучение – повышение квалификации; назначение на вышестоящую должность	Выявление лидерского потенциала по итогам ежегодной оценки по компетенциям с учётом результатов их эффективности. Обучение – формирование лидерских компетенций. Саморазвитие – поддерживаются инициативы сотрудника. Вовлечение в исследовательскую и проектную деятельность. Индивидуальные планы карьеры. Назначения и перемещения.

Окончание таблицы 1

Критерий	Традиционный кадровый резерв	Управление талантами
Аспекты подготовки	Знания, необходимые для резервистов, определяются требованиями к замещаемой должности, повышение квалификации руководителей проводится с отрывом и без отрыва от производства. Стажировка в должности, на которую сотрудник зачислен в резерв; временное замещение отсутствующих руководителей	Обучение связано с деятельностью компании в широком диапазоне профессиональных задач и заключается главным образом в самостоятельной работе, участии в проектах, практической деятельности. Приоритет отдаётся не традиционным занятиям, а приобретению знаний от коллег, наставников и других людей, т. е. неформальному обучению с постоянно усложняющимися заданиями
Карьера	Линейная, в основном по функционалу	Гибкая, межфункциональная, географическая мобильность
Результат	Выполнение плана замещения руководящих позиций	Наличие оперативного и стратегического резерва сотрудников, способных и готовых к роли руководителя группы, подразделения, проекта

На основе всего вышесказанного можно сделать следующие выводы:

- Необходимо тестировать НИРО-сотрудников в конце каждого этапа обучения, а результаты сообщать. В некоторых компаниях оценочная комиссия составляет итоговый консолидированный отчёт и рассылает талантам. Они должны понимать, в каком направлении стоит развиваться дальше.
- Работу талантов в организации необходимо сделать разнообразной, сложной и привлекательной. Для этого руководители подразделений должны поручать работникам с высоким потенциалом сложные и интересные задания. Например, в «ИНТЕР РАО ЕЭС» таланты внедряют IT-технологии в бизнес-процессы, реализуют передовые проекты, требующие особых навыков. Это создаёт у них ощущение востребованности.
- Необходимо признавать вклад талантов в работу компании. Порой достаточно просто сказать “Спасибо” или предоставить дополнительный выходной за напряжённую работу. Если таланты достойны более серьёзного поощрения, можно расширить им соцпакет либо периодически вознаграждать.

ЛИТЕРАТУРА

1. Галеева Л.Н., Меликов В.В., Чекан А.А. Традиционные методы оценки персонала // Управление персоналом аэрокосмической отрасли: сборник тезисов докладов научно-практической конференции. Москва, 15 апреля 2016 г. М.: Логос, 2016. С. 15–16.
2. Гришин Д.В., Тихонов А.И. Создание модели центра оценки квалификаций в области авиастроения // Московский экономический журнал. 2017. № 2. С. 58.
3. Жураховская И.М., Шолотонова Е.С. Системное развитие карьеры миллениалов // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. № 2. С. 79–85.

4. Жураховский А.С. Разработка программы оптимизации бизнес-процессов на основе совершенствования системы менеджмента качества продукции производственных компаний // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2017. № 2. С. 86–92.
5. Жураховский А.С. Управление развитием карьеры hr-специалиста на основе системного подхода // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2015. № 2. С. 67–72.
6. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Методические подходы к организации процесса адаптации персонала // Прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределённости: сборник статей международной научно-практической конференции: Уфа, 13 марта 2017 г. в 2 ч. Уфа: Аэтерна, 2017. С. 118–124.
7. Матюнин Л.В. Системный подход к оценке руководителей диверсифицированных компаний // Научный вестник Волгоградского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Серия: Экономика. 2015. № 3. С. 95–98.
8. Управление персоналом в России: история и современность: монография / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013. 240 с.
9. Федотова М. Планирование высвобождения персонала // Кадровик. 2015. № 1. С. 65–71.
10. Шнырева Е.А., Федотова М.А. Задачи эффективного управления персоналом на основе методов многомерного моделирования и прогнозирования // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2013. № 12. С. 250–254.

REFERENCES

1. Galeyeva L.N., Melikov V.V., Chekan A.A. [Traditional Methods of Personnel Assessment]. In: *Upravlenie personalom aerokosmicheskoi otrasli: ybornik tezisov dokladov nauchno-prakticheskoi konferentsii, Moskva, 15 aprelya 2016 g.* [Personnel Management in Aerospace Industry. The Proceedings of Scientific-Practical Conference, Moscow, April 15, 2016]. Moscow, Logos Publ., 2016. pp. 15–16.
2. Grishin D.V., Tikhonov A.I. [Building the Model of Qualification Assessment in Aviation Industry]. In: *Moskovskiy ekonomicheskij zhurnal* [Moscow Economic Journal], 2017, no. 2, pp. 58.
3. Zhurakhovskaya I.M., Sholotonova E.S. [Systematic Career Development for Millennials]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2017, no. 2, pp. 79–85.
4. Zhurakhovsky A.S. [Development of the Program of Optimization of Business Processes Based on the Improvement of the Quality Management System of Industrial Companies]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2017, no. 2, pp. 86–92.
5. Zhurakhovsky A.S. [HR-Manager Career Development on the Basis of Systemic Approach]. In: *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika* [Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics], 2015, no. 2, pp. 67–72.
6. Istraty A.Yu., Kozlova E.G. [Methodical Approaches to the Organization of the Process of Personnel Adaptation]. In: *Proryvnye ekonomicheskie reformy v usloviyakh riska i neopredelennosti: sbornik statei mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Ufa, 13 marta 2017 g* [Groundbreaking Economic Reforms in the Conditions of Risk and Uncertainty. The Proceedings of International Scientific-Practical Conference. Ufa, March 13, 2017]. Ufa, Aeterna Publ., 2017, pp. 118–124

7. Matyunin L.V. [A Systematic Approach to the Evaluation of Managers of Diversified Companies]. In: *Nauchnyi vestnik Volgogradskogo filiala RANKHiGS. Seriya: Ekonomika* [Scientific Bulletin of the Volgograd Branch of the Russian Academy of Science. Series: Economics], 2015, no. 3, pp. 95–98.
8. Kibanov A.Ya. *Upravlenie personalom v Rossii: istoriya i sovremennost'* [Personnel Management in Russia: History and Modernity]. Moscow, INFRA-M Publ., 2013. 240 p.
9. Fedotova M. [Planning Staff Release]. In: *Kadrovik*, 2015, no. 1, pp. 65–71.
10. Shnyreva E.A., Fedotova M.A. [The Task of Effective Human Resource Management on the Basis of Multilateral Modelling and Forecasting]. In: *Vestnik Universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)* [Bulletin of the University (State University of Management)], 2013, no. 12, pp. 250–254.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Жураховский Андрей Сергеевич – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления организацией Института экономики, управления и права Московского государственного областного университета;
e-mail.ru: andrey131280@mail.ru

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Andrey S. Zhurakhovsky – PhD in Economics, associate professor, associate professor at the Department of Management at the Institute of Economics, Management and Law, Moscow Region State University;
e-mail.ru: andrey131280@mail.ru

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Жураховский А.С. Проблемы формирования эффективной системы управления талантами в современных организациях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2018. № 2. С. 78–84
DOI: 10.18384/2310-6646-2018-2-78-84

FOR CITATION

Zhurakhovsky A.S. The Issues of Building an Effective Talent Management System at Modern Enterprises. In: *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2018, no. 2, pp. 78–84
DOI: 10.18384/2310-6646-2018-2-78-84