

УДК 331.1

© К. П. Наливалкина<sup>1</sup>, Д. А. Калмыкова<sup>2</sup>, 2022

<sup>1,2</sup> Самарский национальный исследовательский  
университет им. академика С. П. Королева  
(Самарский университет), Россия

E-mail <sup>1</sup>: nalivalkinaks@yandex.ru

E-mail <sup>2</sup>: kalmikova.da@ssau.ru

## СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

*В условиях становления экономики знаний наибольшую ценность для организации приобретают высокопотенциальные сотрудники, способные генерировать новые знания и обладающие уникальными профессиональными компетенциями. Для осуществления эффективной работы таких сотрудников необходима реализация комплекса практик, которые способствуют созданию специальных условий труда на каждом этапе управления персоналом в организации и представляют систему управления талантами.*

**Ключевые слова:** управление талантами, талант-менеджмент, система управления талантами, высокопотенциальный сотрудник, высокоэффективный сотрудник.

В новых условиях развития мировой экономики все большее внимание уделяется управлению человеческими ресурсами, в частности управлению талантливymi сотрудниками [1]. В современных реалиях становится актуальной борьба за кадры, в чьи интересы входит повышение эффективности компании. Таланты становятся ключевым конкурентным преимуществом организаций, исходя из этого исследование вопросов формирования и управления талантливыми сотрудниками становится все более актуальным.

В связи с этим *целью данной работы* является изучение содержания и структуры системы талант-менеджмента для получения целостного представления о работе с высокопотенциальными сотрудниками организации.

Обозначенная цель исследования предполагает решение двух взаимосвязанных задач:

1) провести анализ исследовательских работ, посвященных системе талант-менеджмента;

2) обобщив полученные результаты, построить графическую модель системы управления талантами в организации.

В качестве *объекта исследования* выбраны социально-экономические отношения, возникающие в процессе управления талантливыми сотрудниками, *предмет исследования* – практики талант-менеджмента.

Сегодня в организациях появилась необходимость привлекать, развивать и удерживать таланты, в связи с чем сформировалось отдельное направление в менеджменте – управление талантами, или талант-менеджмент [2].

Система талант-менеджмента включает в себя множество элементов: планирование, рекрутинг, адаптация, обучение и развитие, оценка талантов и потенциала персонала, прогнозирование их дальнейшей деятельности, продвижение и удержание талантов в организации.

Согласно исследованию М. Латуха, система талант-менеджмента включает в себя следующие компоненты [3]:

- 1) анализ внутренней и внешней среды;
- 2) прогнозирование потребностей в талантах;
- 3) вовлечение работников, начиная от высшего менеджмента и заканчивая специалистами;
- 4) обеспечение ресурсами и определение характеристик системы управления талантами.

Последующая работа с талантами проводится сотрудниками HR-подразделения компании.

На основании анализа исследовательских работ, посвященных системе талант-менеджмента [1, 5, 7, 8], и обобщения полученных результатов предлагается структуру системы управления талантами и ее содержание представить графически (рис. 1), где сотрудник, занимающий ту или иную должность, проходит через все стадии системы талант-менеджмента и становится работником, обладающим необходимыми для достижения высокого результата компетенциями [2]. Такая система позволяет предприятию разрешить постоянную дилемму «создавать или покупать» (make or buy), а также обеспечивает согласованность с реализацией стратегии развития компании – обеспечить преемственность и приток новых знаний [4].

Организацию работы с талантливыми сотрудниками необходимо начинать с привлечения высокопотенциальных работников (High Potential, или HiPo) на внешнем рынке труда или их отбора среди персонала компании. На внутреннем рынке труда высокопотенциальным может стать как представитель высшего менеджмента, так и рядовой специалист. Такие кадры пользуются спросом, поэтому компании стремятся предложить им наиболее выгодные ус-

ловия трудоустройства. Для подбора талантов на внешнем рынке труда на текущий момент многие крупные предприятия используют региональный рынок, а также поиск кандидатов за рубежом посредством трудовой миграции устраивающегося сотрудника [6].

Сегодня наиболее актуальным является поиск персонала в городах-миллионниках России и в странах СНГ на позиции руководителей филиалов, региональных представителей или территориальных менеджеров. Если кандидат готов рассмотреть релокацию (переезд), а его способности и квалификация отвечают требованиям должности, то ему может быть предложена должность в другом городе (другой стране) [7].

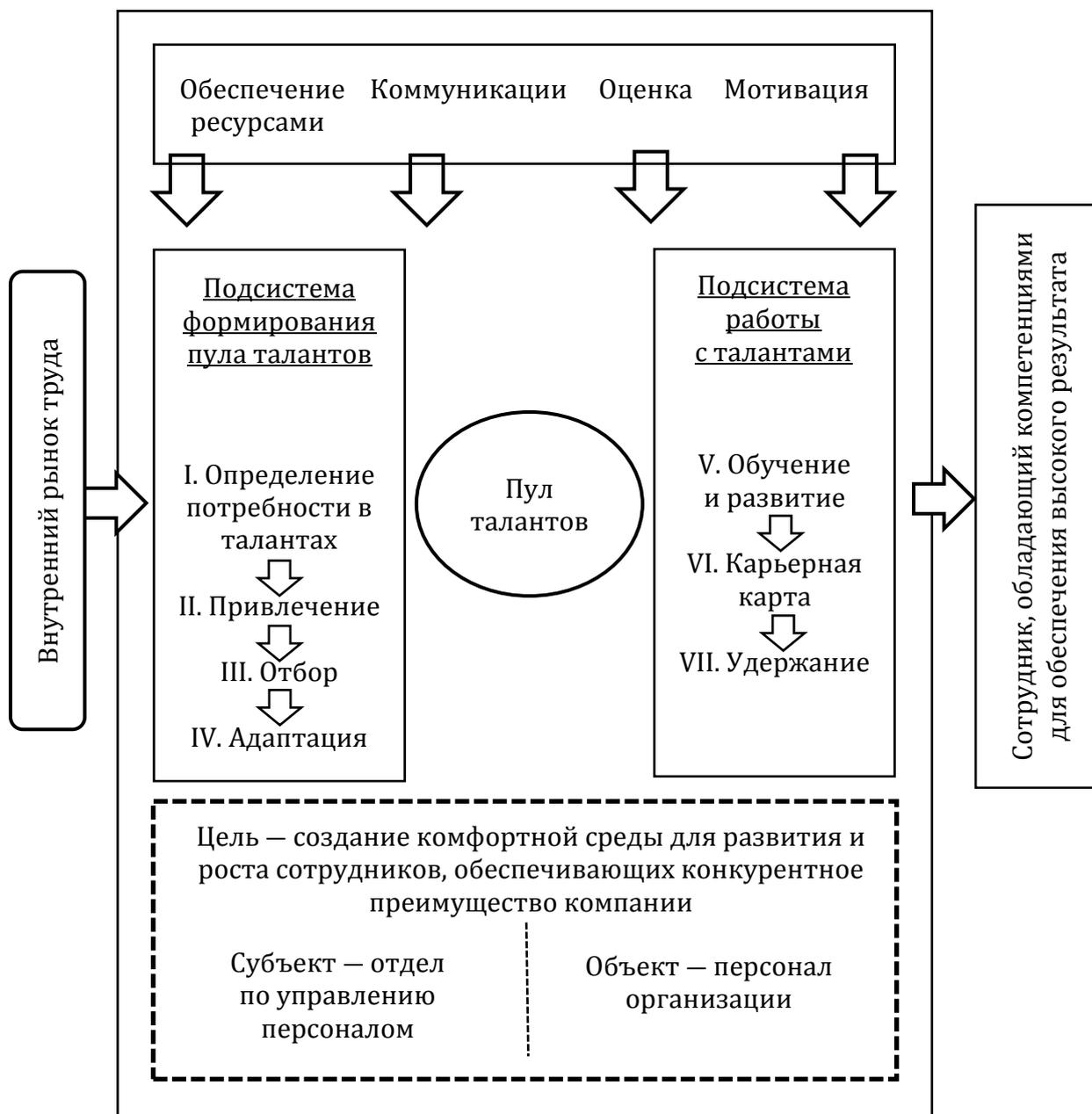


Рис. 1. Система управления талантами в организации

Примечание. Составлено авторами.

В общем виде процесс работы с талантливыми сотрудниками основывается на семи практиках талант-менеджмента. Первые четыре относятся к подсистеме формирования пула талантов (см. рис. 1).

Таким образом, I-я практика заключается в определении потребности в талантах.

Для определения потребности в талантах необходимо разработать *succession plan* (план преемственности) для ключевых ролей в компании по трем показателям (риск потери сотрудника, степень влияния сотрудника на бизнес, наличие потока кандидатов на должность).

При высоком риске потери сотрудника, его существенном влиянии на бизнес и слабом потоке кандидатов должность будет являться приоритетной в поиске преемника для нее. При низком риске потери сотрудника, его слабом влиянии на бизнес и высоком потоке кандидатов для должности нет существенной необходимости подбирать специалистов на замену.

II-я практика – привлечение талантов.

Для привлечения талантов организации следует задействовать как внешнюю, так и внутреннюю среду компании, а также разные категории работников: топ-менеджмент, руководителей среднего звена, линейных руководителей, специалистов. При этом непосредственные руководители и сотрудники отдела по управлению персоналом должны уведомить сотрудников о будущем отборе в число талантов компании.

Для привлечения в компанию новых талантливых сотрудников возможно использование технологии краудсорсинга [9], заключающейся в мобилизации человеческих ресурсов посредством информационных технологий с целью решения задач, стоящих перед бизнесом, для чего, например, целесообразно выложить новость в социальных сетях и на официальном сайте о старте процесса формирования пула талантов, в который можно попасть, предложив решение нескольких задач. После чего менеджер по управлению персоналом оценит предложенные инновационные идеи и из числа всех участников выберет тех, кто пройдет на этап отбора.

III-я практика. Отбор талантов.

После привлечения определенного числа кандидатов на место в пуле талантов необходимо провести отбор и выявить высокопотенциальных сотрудников (HiPo). Следует отметить, что стоит различать понятия высокоэффективного и высокопотенциального сотрудника. Высокоэффективные сотрудники обладают необходимыми профессиональными компетенциями и демонстрируют хорошие результаты работы, однако при переходе на следующую карьерную

степень они теряют данное преимущество. Так, согласно исследованию компании SHL [5], 46% успешных руководителей, заняв новую должность, не справляются со своими обязанностями на соответствующем уровне.

Высокопотенциальные работники (HiPo) также показывают хорошие результаты работы, но это не является их «пределом»: внутренний потенциал данной категории сотрудников в несколько раз шире того, который они демонстрируют. Высокопотенциальные работники обладают большим желанием развиваться и выраженными лидерскими и организационными способностями. Для того чтобы определить потенциал работника, необходимо оценить следующие три показателя.

1. Стремление к достижениям — потенциал к профессиональному развитию, карьерному росту, достижению более амбициозных целей. Оценка стремления и критического поведения в управлении карьерой проводится для того, чтобы понять, поднимется ли сотрудник на более высокую и ответственную должность и превратит ли мотивацию в карьерный успех.

2. Компетенции — потенциал к эффективному решению рабочих задач в условиях высокой ответственности, сложности, неопределенности. Оценка компетенций должна проводиться регулярно для определения профессионального соответствия работника требованиям к занимаемой должности.

3. Вовлеченность — проявление преданности и приверженности организации. Оценка вовлеченности в процессе отбора HiPo проводится для того, чтобы узнать, заинтересован ли сотрудник в организации и видит ли он в ней наилучшее место для реализации своих карьерных целей.

Оценка стремления к достижениям и оценка вовлеченности чаще всего проводятся с применением методов опроса и анкетирования, после чего результаты заносятся в отчет по оценке потенциала каждого сотрудника. Согласно американскому исследованию [5], к амбициям талантливого работника должны относиться:

– погружение — талант ищет в компании роль, которая требует личной приверженности выше нормы;

– деятельность — талант предпочитает быструю многозадачную рабочую среду;

– власть — талант желает иметь возможность тренироваться, влиять и формировать то, как происходит деятельность компании;

– интерес — талант ищет в компании роль и задания, которые обеспечивают разнообразие его деятельности и стимулируют его;

– гибкость — талант ищет такие условия работы, которые позволили бы ему работать более гибко;

– автономия — таланта привлекают роли, которые позволили бы ему самостоятельно выполнять его обязанности;

– инициатива и принятие ответственности — талант готов пойти на рассчитанный риск, чтобы реализовать возможность и взять на себя позицию ответственности, с помощью которых он сможет координировать и влиять на задачи, проекты, цели;

– достижение целей и стремление к саморазвитию — талант добивается результатов и готов инвестировать в свое личное развитие.

Наличие вышеописанных амбиций может говорить о стремлении к достижениям сотрудника в целом. По завершении оценки трех составляющих сотрудника формируется матрица потенциалов, в число талантов попадают высокопотенциальные работники.

#### IV-я практика. Адаптация талантов.

Процесс адаптации талантливых работников может включать в себя несколько составляющих:

1) ориентационные форумы, например, новое руководство по ориентации сотрудников;

2) инструменты и процессы поддержки, например, встречи с ключевыми заинтересованными сторонами; интеграционные совещания;

3) инструменты обратной связи, например, обратная связь на 360 градусов, оценка работы, поиск отзывов.

Успешная адаптация высокопотенциальных работников происходит в срок до 12 месяцев. После того, как пул талантов сформирован и адаптирован, организация должна приступить непосредственно к работе с высокопотенциальными сотрудниками.

Подсистема работы с пулом талантов (см. рис. 1) включает в себя последующие три практики.

#### V-я практика. Обучение и развитие талантов.

С помощью матрицы оценки было определено число работников, которым необходимо предоставить обучение, развитие и продвижение. Ответственному за талант-менеджмент специалисту совместно с непосредственными руководителями сотрудников необходимо разработать индивидуальные планы обучения, которые могут включать курсы повышения квалификации, программы профессиональной подготовки и программы по развитию как личностных, так и профессиональных компетенций.

В программу обучения талантливого сотрудника должны входить методы развития, направленные на: планирование карьеры;

операционное и стратегическое планирование; участие персонала в организационных процессах; проведение оценки трудовой деятельности; наставничество.

VI-я практика. Построение карьерной карты.

Для каждого высокопотенциального сотрудника следует разработать индивидуальную карьерную карту, включающую текущую позицию специалиста, его возможные пути продвижения (как по вертикали, так и по горизонтали), список задач, заданий, проектов, которые ему необходимо выполнить, разработать, реализовать, и четкие сроки их выполнения. Так, руководитель высокопотенциального сотрудника сможет подобрать задания и проекты, которые необходимо поручить работнику для самостоятельного выполнения, а сотрудник в свою очередь увидит возможности собственного роста.

VII-я практика. Удержание талантов.

Удержание талантов в организации должно быть основано на ценностном предложении, которое компания может выдвинуть высокопотенциальному работнику. Ценностное предложение для таланта в общем виде состоит из шести аспектов и формируется индивидуально для каждого сотрудника:

1) признание достижений (ценности, репутация компании, уверенность в трудоустройстве, имидж компании, идентификация с брендом, миссия компании, признание достижений; уважение);

2) бенефиты (корпоративные мероприятия, пакет бенефитов, поддержка в тяжелых ситуациях, забота о здоровье);

3) компенсации (размер заработной платы, размер премий и бонусов, возможности роста заработной платы, прозрачность);

4) управление эффективностью (наличие вызовов, непосредственный руководитель, управление эффективностью, обратная связь, наличие ресурсов, разнообразие в работе, понимание смысла своей работы, система коммуникаций, ежедневные задачи, стиль лидерства);

5) развитие талантов (равные возможности; ощущение своей ответственности, профессиональное обучение и развитие, персональный рост, карьерные возможности);

6) Work-Life (безопасность, офис, атмосфера в офисе, график работы, сервисы в офисе, корпоративная социальная ответственность, рабочее место, команда, автономия).

При грамотном построении системы удержания талантов высокопотенциальные сотрудники будут привержены компании и вовлечены в работу.

Таким образом, вышеописанный комплекс мероприятий при-

зван обеспечить компанию высокопотенциальными и вовлеченными в работу сотрудниками. Необходимо отметить, что система управления талантами способствует повышению конкурентоспособности организации и укреплению ее HR-бренда. С помощью такой системы организация может создать пул высокопотенциальных сотрудников для реализации своих стратегических целей.

### **Литература**

1. Howells Ch. Global Talent Competitiveness Index: Nurturing entrepreneurial talent identified as key to the competitiveness of nations and cities // Middle East, Asia, Europe. 2019. URL: <https://www.insead.edu/news/2019-global-talent-competitiveness-index-nurturing-entrepreneurial-talent-identified-as-key-to-competitiveness>.

2. Наливалкина К. П. Талант-менеджмент в системе управления персоналом организации // Актуальные вопросы управления персоналом: сборник научных статей II Национальной научно-практической конференции. Сер.: Современные технологии управления. Научно-исследовательские компетенции управленческой деятельности. М., 2020. С. 102-109.

3. Кулапов М. Н., Одегов Ю. Г., Никулин Л. Ф. Менеджмент третьего поколения и модернизация экономики // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2011. № 6 (42). С. 54-62.

4. Latukha M. Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience // The International Journal of Human Resource Management 2015. № 26 (8). Pp. 1051-1075.

5. Cappelli P. Talent management of the 21st century // Harvard business review. 2008. № 86 (3). Pp. 74-81.

6. Грабун В. В. Талант-менеджмент как неотъемлемая часть современной системы управления персоналом в учреждениях культуры и искусств // Огарёв-Online. 2015. № 3 (44). С. 3. URL: <http://journal.mrsu.ru/culturology/5162>.

7. Одегов Ю. Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2015. № 1. С. 92-99.

8. Егорова И. А. Концепция управления талантами: основные подходы // Вестник ТИУиЭ. 2018. № 1 (27). С. 76-78.

9. Наливалкина К. П., Соловова Н. В. Использование крауд-технологий в сфере HR-менеджмента // Актуальные вопросы управления персоналом: I Национальная научно-практическая конференция (г. Москва, 3 декабря 2019 г.). М.: «Эдельвейс» (Серпухов), 2019. С. 171-179.

*Статья поступила в редакцию 02.06.22 г.  
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета  
канд. социол. наук, доцентом Т. П. Карповой*