

5. Кейс – методика.

Сотрудниками учреждения разрабатываются наборы кейсов. Не самый совершенный метод, так как знания сотрудников, как действовать в той или иной ситуации, не дают гарантии, что в реальной ситуации, сотрудник поведет себя так, как описывал при выполнении методики.

Формирование и работа кадрового резерва организации — это процесс, требующий комплексного подхода различных методов.

Применение инновационных методов в формировании кадрового резерва специалистов позволяет раскрыть потенциал кандидата и определить необходимость качеств для занятия той или иной должности.

Список использованных источников:

1. Антропов В.А. Современные проблемы управления персоналом предприятия.— М.: Вершина, 2008.
2. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие. – М.: Дашков и К, 2015
3. Лукьянова Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно – практическое пособие. – М.: Проспект, 2012

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

К.П. Наливалкина

Научный руководитель Д.А. Калмыкова

В современных условиях понятие «талант-менеджмент» все чаще встречается в исследованиях в области управления человеческими ресурсами и рассматривается как один из ключевых аспектов управленческой

деятельности организации, что доказывает актуальность управления талантливymi сотрудниками в работе с персоналом не только зарубежных, но и российских компаний. Цель проводимого исследования заключается в изучении теоретических аспектов применения талант-менеджмента и выявлении особенностей управления талантливymi сотрудниками в практике HR-служб российских компаний.

С управленческой точки зрения талант рассматривается через призму определенных компетенций, являющихся его поведенческим аспектом и представляющих собой совокупность знаний, умений, способностей и личностных характеристик человека. Для определения содержания понятия «талант-менеджмент» был проведен контент-анализ определений М. Армстронга, С.А. Карташова, Ю.Г. Одегова, Д.В. Шаталова, К.В. Садовой, М.Н. Ушевой, Д. Хилтон [1,2,4,5,6]. Основываясь на проведенном исследовании, в рамках данной работы под талант-менеджментом понимается раздел HR-менеджмента, который занимается поиском и привлечением талантливых работников, интегрированием нового персонала, а также мотивацией и поддержкой сотрудников для осуществления стратегических целей организации.

В рамках данной работы предлагается рассмотреть, какое место в деятельности российских организаций занимает талант-менеджмент. На российском рынке труда ситуацию, связанную с управлением талантами, можно охарактеризовать как «войну за таланты»[3], то есть:

- рост роли нематериальных активов, что влечет за собой повышение спроса на высококвалифицированные кадры;
- расширение и глобализация бизнеса формируют необходимость в профессиональных лидерах;
- снижение лояльности работников, которые могут с легкостью сменить место работы с целью занять более перспективную должность.

Учитывая данные факторы в процессе формирования системы управления талантливymi, необходимо обращать внимание не только на

уровень компетенций и результативность работы, но и на потенциал сотрудника для его дальнейшего развития и профессионального роста.

В сравнении с иностранными организациями уровень осведомленности и интереса к талант-менеджменту в российских компаниях не велик. Преобладающее большинство практик управления талантами реализуется филиалами зарубежных компаний, которые работают на российском рынке, а талант-менеджмент в основном внедряется под воздействием головного офиса. Стоит отметить, что кадровый резерв является наиболее привычным инструментом системы управления талантами российских компаний и применяется ими сравнительно чаще, чем другие технологии. В отечественных организациях фокус при реализации практик талант-менеджмента направлен на подбор персонала и планирование замещений, с чем связан и акцент в развитии и обучении персонала.

К драйверам внедрения практик талант-менеджмента в российских организациях относятся:

- демографический кризис;
- растущий спрос на рабочую силу;
- снижение лояльности сотрудников;
- увеличение мобильности трудовых ресурсов;
- растущая конкуренция за более квалифицированных сотрудников

на мировом рынке труда.

Рассмотрим опыт внедрения системы талант-менеджмента в деятельность российских компаний в таблице 1.

Таблица 1. Анализ российских компаний, внедривших талант-менеджмент в свою деятельность

№	Компания	Используемые инструменты	Должности
1	МТС	<ul style="list-style-type: none"> – краткосрочные стажировки; – внутренние программы обучения; – системы адаптации и наставничества; – кадровый резерв 	Маркетинг, IT, закупки, HR, техническое направление
2	Сбербанк	<ul style="list-style-type: none"> – системы адаптации и наставничества; – международные ротации; – конкурсы среди кандидатов и сотрудников; – подготовка сотрудников в университетах 	IT

3	Coca-cola	<ul style="list-style-type: none"> – краткосрочные стажировки; – долгосрочные программы стажировок; – внутренние программы обучения; 	Маркетинг, HR, транспортная логистика, продажи
4	PepsiCo	<ul style="list-style-type: none"> – краткосрочные стажировки; – долгосрочные программы стажировок 	Маркетинг, HR, финансы, продажи
5	Газпром	<ul style="list-style-type: none"> – внутренние программы обучения; – системы адаптации и наставничества; – конкурсы среди кандидатов и сотрудников; – кадровый резерв 	HR, техническое направление
6	Росатом	<ul style="list-style-type: none"> – краткосрочные стажировки; – долгосрочные программы стажировок; – внутренние программы обучения; – кадровый резерв 	Техническое направление
7	Группа ВТБ	<ul style="list-style-type: none"> – системы адаптации и наставничества; – конкурсы среди кандидатов и сотрудников 	Финансы
8	Анкор	<ul style="list-style-type: none"> – краткосрочные стажировки; – внутренние программы обучения; – системы адаптации и наставничества 	HR
9	Uniqlo	<ul style="list-style-type: none"> – долгосрочные программы стажировок; – конкурсы среди кандидатов и сотрудников 	Продажи

Следует отметить, что одни компании вводят отдельную должность менеджера или специалиста по привлечению, развитию и управлению талантами, а другие считают более рациональным возложить данные функциональные обязанности на HR-менеджера.

Для внедрения грамотно выстроенной системы талант-менеджмента российские организации зачастую используют модель развития системы управления талантливymi сотрудниками [5](рис. 1), которая позволяет компаниям оценить свои сильные и слабые стороны и текущее положение системы управления талантами, а также определить дальнейшие тактику и стратегию развития талант-менеджмента в организации.

Модель основывается на эволюционном развитии и недопустимости пропуска одного из этапов. Каждый уровень образует фундамент для дальнейшей грамотной и эффективной реализации процессов последующих этапов.



Рисунок 1. Модель развития системы талант-менеджмента

На первых двух уровнях организация только формирует базовые процессы управления персоналом, руководство начинает более осознавать необходимость эффективного развития и управления кадрами. На третьем и четвертом уровнях уже формируется система управления талантами среди ТОП-менеджмента и ключевых специалистов, а на последнем, пятом уровне, происходит полный переход на талант-менеджмент — все процессы управления отлажены, методология и технологии управления талантами непрерывно совершенствуются.

Благодаря разработанной модели развития системы талант-менеджмента можно определить основные направления дальнейшего развития, сформировать программу системного развития управления талантами в организации. Настоящая модель помогает компаниям:

- определить текущий уровень развития системы талант-менеджмента поставить перед собой дальнейшие задачи;
- определить способности, которыми организация должна обладать для достижения желаемых результатов;
- проводить запланированные мероприятия последовательно;
- оценить эффективность совершенствования процесса талант-менеджмента.

Из результатов проведенного исследования можно сформулировать ряд факторов, под влиянием которых формируются особенности процесса талант-менеджмента в российских компаниях:

1. Недостаточная вовлеченность руководителей структурных подразделений в становление и развитие системы управления талантливыми сотрудниками;
2. Авторитарный стиль руководства, который значительно ограничивает развитие инновационного менеджмента, инновационной активности, инициативности и стратегического видения управленческой деятельности компании;
3. Недостаточный уровень управленческих компетенций у HR-менеджеров организации.

Исходя из изученного опыта российских компаний, внедривших талант-менеджмент в свою практику, можно сделать вывод о понимании руководителями и менеджерами отечественных организаций важности данного процесса и оценке его влияния на эффективность работы сотрудников. Это соотносится с большим количеством теоретических подходов, которые демонстрируют значимость вопросов управления талантливыми сотрудниками для успешной реализации стратегических целей организации. Однако существующие практики талант-менеджмента часто не носят системного характера и не всегда интегрированы в стратегию развития организации, а также в ее кадровую политику по сравнению с международными компаниями, работающими на российском рынке или за

рубежом. При успешном внедрении практик управления талантливymi сотрудниками важно использовать системный стратегический подход, предполагающий распространение данных инструментов на все бизнес-процессы в организации.

Список использованных источников:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание. Питер. - 2012. – 848 с.
2. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Шаталов Д.В. Управление талантами как HR-технология // Вестн.Ом.ун-та. Серия «Экономика». – 2013. - №1. – С. 85-94.
3. Латуха Марина Олеговна Управление талантливыми сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2014. №4. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantlivymi-sotrudnikami-teoreticheskie-podhody-i-opyt-rossiyskih-kompaniy>
4. Садова К.В. Управление талантами как современный подход к повышению эффективности компании // Вестник Волжского университета им.ВН. Татищева. – 2016. №3. – С.162-169.
5. Ушева М.Н. Талант-менеджмент в современном управлении человеческими ресурсами // Маркетинг и менеджмент инноваций. – 2011. – Т.2. - №3. – 177 с.
6. Hilton D. Hiring and Retaining Top Talent // Credit Union Executive Journal. Vol.40, No 5. P. 179-189.