

- чтения [Электронный ресурс]: сб. трудов Междунар. науч.-практ. конференции / Отв. редактор В.В. Живаева. – Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2021. - 584-591.
7. Живаева В.В., Калмыкова О.Ю., Парфенова С.Н., Тупоносова Е.П. Эмоциональная компетентность руководителя предприятия нефтегазовой отрасли // Журнал «Нефть. Газ. Новации». 2021. № 1 (242). С. 80-82.
  8. Соловова Н.В., Калмыкова О.Ю., Суханкина Н.В. Методика формирования компетентности менеджера по управлению персоналом в области управления кадровыми рисками // Сборник: Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference. Rezekne Academy of Technologies. Faculty of education, Language and Design. 2019. С. 506-519.
  9. Фатхуллина А.Н., Калмыкова О.Ю. Управление кадровыми рисками в организации // Сборник: Инновационное управление персоналом. Материалы IX Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А.Я. Кибанова. 2018. С. 197-199.
  10. Калмыкова О.Ю., Соловова Н.В., Горбунова Ю.Н. Формирование конфликтологической компетентности как необходимого компонента управленческой культуры руководителя организации // Вест. Самарского государственного университета, Серия «Экономика и управление», № 9/1 (131) - Самара: ФГБОУ ВПО «СамГУ», 2015. – С.230 - 245.

## **СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

**А.В. Сливкина**

Научный руководитель О.В. Новоселова  
Самарский национальный исследовательский университет имени  
академика С.П. Королева

Многие компании в нынешнее время существуют в условиях тяжелой конкурентной борьбы, в которой немалую роль играет персонал. От качества управления человеческими ресурсами зависит не только внутренний климат организации, но и ее успех на рынке. Большинство компаний старается смотреть в будущее и разрабатывать стратегические планы, при этом задумываясь об удержании и развитии своих сотрудников. Одним из инструментов, которые наиболее эффективно помогают раскрывать и использовать потенциал работников, является управление талантами (talentmanagement).

Управление талантами — это совокупность инструментов управления человеческими ресурсами, которые помогают компании привлекать,

грамотно использовать и удерживать ключевых сотрудников[1].Основной целью данных процессов является повышение эффективности бизнеса при поддержании высокого уровня вовлеченности персонала.

Особенно важно управление талантами в условиях нестабильности, когда персоналу тяжело почувствовать себя в безопасности. Многие руководители уже приходят к мнению о том, что именно талантливые сотрудники способны приносить большой успех организации, решать нестандартные проблемы и задачи в различных условиях, и к ним нужен особый подход. От таких людей довольно сильно зависит эффективность работы компании, поэтому следует удержать их в организации и снизить до минимума вероятность их перехода к конкурентам. По данным Bersin&Associates[1], организации, которые разрабатывают и успешно применяют программы по управлению талантами, получают на 26% больше прибыли, чем их конкуренты. Чтобы добиться наилучшего результата, стоит использовать не тактическое, а стратегическое планирование. Стратегия управления талантами — это описание принципов и правил, на основании которых организация выстраивает управление наиболее востребованными и перспективными сотрудниками.

Она обычно включает в себя следующие составляющие:

- 1) управление карьерным развитием;
- 2) управление обучением и раскрытием талантов;
- 3) управление мотивацией;
- 4) управление эффективностью достижения целей;
- 5) планирование успеха и прогноз результатов [2].

Несмотря на то, что данный инструмент появился относительно недавно и возник за рубежом, российские компании тоже начинают перенимать опыт и внедрять данные концепции в свою кадровую политику. Однако существуют значительные различия с иностранными компаниями в этом вопросе.

Выделяют два подхода к разработке стратегии управления талантами:

1) инклюзивный. В данном случае предполагается, что каждый человек по-своему талантлив, поэтому программа распространяется на всех сотрудников организации. В ходе ее реализации происходит «выращивание» талантливых сотрудников в различных отделах, всем изначально предоставляются равные возможности для того, чтобы проявить себя. Иногда в рамках данного подхода все сотрудники делятся на различные группы (по уровню навыков и компетенций) и для каждой группы разрабатывается индивидуальная программа развития и обучения;

2) эксклюзивный. Этот подход предполагает, что только ограниченное число работников может быть талантливыми. Часто программа распространяется в основном на ключевые должности или выявленных заранее ценных сотрудников с целью улучшения их навыков и талантов.

По результатам опроса PwC [3] было выявлено, что 86% опрошенных компаний применяют стратегию управления талантами ко всему персоналу без ограничений, а 14% организаций, в числе которых было много

российских, применяют данную программу только к руководящему составу. При исследовании данной ситуации было выявлено, что не все управляющие в России видят разницу между управлением талантами и кадровым резервом.

Стратегия управления талантами предполагает вовлечение и удержание талантливых сотрудников в длительной перспективе, но далеко не всегда таковыми являются только руководители и топ-менеджеры. Данная стратегия помогает выявить перспективных работников и раскрыть их потенциал, в отличие от программы кадрового резерва, которая нацелена в основном на предотвращение недостатка кандидатов на ключевые должности. Некоторые специалисты относят формирование кадрового резерва к одному из этапов разработки стратегии управления талантами.

TalentManagement стратегия является современным и эффективным инструментом кадровой политики. Независимо от того, на какую часть персонала будет направлена реализация стратегии, организация должна пройти определенные этапы для ее выстраивания: поиск талантов, их отбор, найм (если привлекаются новые сотрудники), адаптация, обучение и продвижение талантливых сотрудников[4]. При отборе талантов главными критериями являются лидерские качества, умение быстро и самостоятельно принимать решения, а также способность работать в команде. Талантливый сотрудник – это человек, который мыслит нестандартно, обладает уникальными компетенциями и по максимуму использует свой потенциал. Такие работники постоянно расширяют свои знания и даже в кризисе видят возможности. После отбора и на протяжении всего периода реализации программы требуется анализ эффективности проводимых мероприятий и отслеживание результатов, чтобы была возможность скорректировать план и оценить, достигает ли персонал назначенных целей.

Также компании важно определиться с источниками и способами привлечения талантов. Обычно организации придерживаются трех основных вариантов:

- 1) Привлечение «звезд». Данный способ может оказаться затруднительным, потому что подобные специалисты редко находятся в поиске работы и маловероятно придут в организацию сами. Чаще всего в подобных случаях используется хэдхантинг (переманивание сотрудников) и этим способом пользуются крупные компании. Также нужно учитывать, что для такого сотрудника придется создавать условия лучше, чем на прошлом месте работы, чтобы заинтересовать его, и на это может уйти много средств и времени. Пользуясь своим статусом, «звездные» сотрудники могут сами требовать различные бонусы и привилегии, вести себя вызывающе, из-за чего может ухудшиться социально-психологический климат в коллективе [5].

Однако у данного способа есть и плюсы. Компания получает профессионала в своей области, которого придется лишь немного обучить специфике новой организации, а не тратить долгое время на его адаптацию [6]. Также он обладает ценными знаниями и опытом работы у конкурентов, что поможет развиваться организации быстрее и эффективнее. Особенно нужны «звездные» сотрудники, когда компания хочет выйти на новый

уровень развития, но персонал пока не способен генерировать масштабные идеи.

2) Выращивание талантов внутри коллектива. Данный способ больше подходит для большинства организаций, которым не нужны дорогостоящие сотрудники и резкий рост в развитии. Такие компании нанимают перспективных сотрудников или отбирают их из уже имеющегося персонала, а далее начинают работать над раскрытием их потенциала и развитием талантов. Этот способ позволяет сэкономить время, т.к. не придется искать и переманивать сотрудников, а также зарплата «выращенных» талантов будет значительно ниже приглашенных. Сотрудники из числа персонала будут лучше взаимодействовать с коллективом и требовать меньше привилегий.

Однако существуют риски, что работник так и не сможет вырасти до уровня талантливого сотрудника или, наоборот, воспользуется полученными знаниями и уйдет на другое место работы. Также компания не получит быстрый рост и будет вынуждена развивать сотрудника до того уровня, пока он не начнет демонстрировать требуемые высокие результаты. Этот способ подойдет, если организация не нуждается в незамедлительных результатах и только начинает выстраивать стратегии развития.

3) Совмещение обоих способов. Этот вариант является наиболее гибким и удобным, он позволяет совмещать внутренние резервы компании и знания готовых «звездных» специалистов. Данный способ позволяет объединить тактический и стратегический подход в управлении талантами, потому что длительное развитие сотрудников из штата, которое принесет плоды в будущем, будет скомпенсировано быстрыми результатами приглашенных работников. Также «звездные» сотрудники могут поспособствовать более быстрому обучению персонала компании, если захотят поделиться с ними своими знаниями. Недостатками являются только возможные проблемы с нехваткой средств на одновременное развитие талантов имеющихся работников и зарплату приглашенных.

Каждая компания использует индивидуальный набор инструментов и способов по выстраиванию стратегии управления талантами. Однако организации должны стремиться создать наилучшие и конкурентные условия для удержания талантов и их мотивации. Для таких сотрудников, помимо денежной мотивации, важна и нематериальная [7]. Талантливые сотрудники ценят признание их работы, потому что они стремятся достигать таких результатов, которые будут у всех на слуху и принесут большую пользу организации. Важно предоставлять таким работникам постоянные возможности для профессионального и личностного роста.

Таким образом, выстраивание стратегии управления талантами – это непростая и длительная работа. Несмотря на то, что не всегда данная программа позволяет достичь быстрого роста, это является большим вкладом в будущее развитие компании. Грамотно выстроенная стратегия управления талантами является эффективным инструментом кадровой политики, который помогает организации выйти на новый уровень развития, снизить

текучесть кадров и увеличить прибыль. Талантливые сотрудники – настоящая ценность для любой организации, которая стремится расти и развиваться.

#### ***Список использованных источников***

1. Осипова А. С., Кабалина В. И., Мондрус О. В. Практики привлечения и отбора талантливых сотрудников в экономике знаний и традиционных отраслях // Организационная психология, 2018.
2. Мусаева А.З., Багомедов О.М. Целенаправленная деятельность по созданию, развитию и использованию когорты талантливых сотрудников // Вопросы структуризации экономики, 2018.
3. Панова А. Г., Баурчулу Т. С. Управление талантами как необходимый элемент стратегии развития персонала организации // Сервис в России и за рубежом, 2017.
4. Курина Т. Н. Концепция управления талантами как особой категорией работников организации // Управленческие науки, 2019.
5. Управление талантами. Руководство по выращиванию сильной команды /Мэтьюсон Роберта. Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2020 – 180 с.
6. Кудрявцева Е. И. Организационные карьерные сценарии для талантливых работников // Российский журнал менеджмента, 2018.
7. Лескина Э. И. Управление талантами как основа кадровой политики в эпоху цифровизации: проблемы и перспективы правового регулирования // Вестник СГЮА, 2021.

## **СТРАТЕГИЯ МИНЦБЕРГА 5 PS ДЛЯ СТРАТЕГИИ В БИЗНЕСЕ**

**Д.С. Стоякина**

Научный руководитель И. Н. Махмудова  
Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева

### **Введение**

Каждая организация выбирает для себя бизнес-стратегию в зависимости от ситуации, в которой она находится в данный момент. Современный бизнес с его жесткой конкуренцией и регулярными изменениями требует от менеджеров всех уровней поиска стратегии, которая гарантирует организациям, с одной стороны, наиболее эффективное использование ресурсов, а с другой - максимальную стабильность организации в условиях нестабильных факторов окружающей среды. Вопрос выбора и разработки стратегии развития бизнеса для повышения его эффективности представляется важным и актуальным.

Стратегия является неотъемлемой частью эффективного бизнеса. На основе стратегии формируются бизнес-модели и бизнес-процессы.