



Быкова М. В.

Методика выявления талантливых сотрудников в системе управления персоналом организации

В статье рассматривается концепция талант-менеджмента с целью выявления высококвалифицированных сотрудников организации. Определено, что управление талантами представляет собой один из инструментов управления персоналом, который даёт возможность организации привлекать, эффективно использовать и удерживать высококвалифицированных сотрудников, которые вносят существенный вклад в развитие организации. Сделан вывод, что для оценки эффективности деятельности по работе с талантами компании применяют различные показатели, которые, с одной стороны, формируют единую структуру работы с высокопотенциальными сотрудниками, а с другой стороны, дифференцированы в зависимости от внешних и внутренних факторов.

Ключевые слова: управление персоналом, управление талантами, оценка талантов.

Bykova M.V.

Methodology for Revealing Talented Employees in the Organization's Personnel Management System

The concept of talent-management is considered in the article in order to identify highly qualified employees of the organization. It has been determined that talent management is one of

the personnel management tools that enable the organization to attract, effectively use and retain highly qualified employees who make a significant contribution to the development of the organization. It is concluded that companies use various indicators to assess the effectiveness of their work with talents, which, on the one hand, form a single structure of work with high-potential employees, and on the other hand, are differentiated depending on external and internal factors.

Keywords: personnel management, talent management, talent assessment.

В условиях возрастающей конкуренции, постоянных кризисов и быстрых изменений внешней среды компании стремятся обеспечить себе долгосрочное развитие, ориентируясь при этом главным образом на своих сотрудников. Ведь люди – это главный фактор, определяющий успех компании. С развитием глобализации организации постоянно нуждаются в высокопотенциальных специалистах, обладающих обширными познаниями не только в области деятельности компании, но и за её пределами. В связи с этим всё большее внимание уделяется именно талантливым, одарённым и выдающимся сотрудникам. А в компаниях формируется отдельная система управления талантами. Грамотное формирование системы управления талантами, а в особенности умелое управление выдающимися сотрудниками, входящими в данную систему, является для компании огромным дополнительным конкурентным преимуществом. Помимо всего, талантливые сотрудники могут стать ведущим обстоятельством поддержания целостности человеческого потенциала фирмы и качества товара и услуги, поставляемой компанией.

При формировании системы управления талантами в настоящее время уделяют очень мало внимания оценке эффективности данной концепции. Однако с учётом растущей конкуренции, в особенности в тех сферах, где конкуренция за талантливых сотрудников особенно высока, компании увеличивают инвестиции в привлечение, развитие и удержание наиболее потенциальных сотрудников, приносящих компании наибольший доход. В целях наиболее грамотного инвестирования в деятельность компании каждый процесс должен пройти определённую оценку эффективности. Изучив работы как российских, так и зарубежных учёных, мы выявили, что все авторы выделяют различные аспекты, которые нужно учесть при оценке эффективности системы управления талантами.

Так, ШихаСахайа и А. К. Шривастава в своём исследовании отмечают значимость интегрированной системы эффективности. Оценка сотрудника должна включать не только анализ его индивидуальных показателей эффективности, но и соизмеримость данных показателей со стратегическими целями компании [1].

Ваги Нафеи в своей работе выделяет отдельный метод оценки эффективности – систему управления результативностью. Под ней он понимает интегрированный набор процедур планирования и анализа, которые каскадно распространяются по всей организации, чтобы обеспечить связь между каждым сотрудником и общей стратегией организации. Автор также отмечает, что система управления результативностью должна быть тесно связана с корпоративной стратегией компании. Только в таком случае можно говорить о положительном влиянии на эффективность деятельности компании [2].

Е.П. Инчина, оценивая подходы к повышению эффективности управления талантами, делает вывод о том, что опыт работы успешных организаций доказывает, что работа с талантливыми сотрудниками требует комплексного подхода и создания целостной системы управления талантами [3].

Проанализировав мнение различных авторов и исследователей, можно констатировать, что при оценке эффективности работы с системой управления талантами

необходимо учитывать два очень важных подхода:

- стратегический подход;
- комплексный подход.

Говоря о стратегическом подходе, нужно помнить о том, что построение системы управления талантами должно тесно взаимодействовать со стратегическими целями компании, её корпоративной культурой, ценностями и миссией. Только в таком случае мы можем утверждать, что работа с талантливыми сотрудниками может оказать положительное влияние на ключевые показатели компании. В этом же контексте необходимо продумывать и количественные показатели оценки эффективности работы с талантами. Они должны в полной мере соответствовать тому, чтобы продемонстрировать, как работа с талантами влияет на достижение стратегических целей. При учёте комплексного подхода важно отметить, что при работе с талантами департамент по работе с персоналом выстраивает полноценную комплексную систему, которая позволяет охватывать не только какой-то единичный элемент работы с сотрудниками, а весь процесс, начиная от кадровой политики и заканчивая инструментами удержания талантов и их аутплейсментом.

Критерии оценки эффективности системы управления талантами выдвинула в своём исследовании польский учёный Эвелина Вильска. С помощью экспертного метода Э. Вильска получила мнения от экспертов по управлению, которые позволили разделить детерминанты относительно их положительного и отрицательного влияния на развитие предприятия, а именно на внутренние и внешние факторы.

Среди внутренних факторов, оказывающих влияние на эффективность работы по управлению талантами, можно выделить:

- управленческий персонал. Растущее осознание руководителями значимости программ управления талантами приводит к увеличению их вовлечённости и решимости оказывать поддержку как в контексте непосредственного участия, так и в создании бюджета, соизмеримого поставленным целям;

- департамент управления персоналом. Высококвалифицированные специалисты по управлению персоналом помогают вовремя идентифицировать, оценивать и составлять индивидуальные планы развития сотрудников;

- корпоративную культуру. Поддержание ценностей компании как линейными сотрудниками, так и руководством компании способствует созданию единой атмосферы, поддержанию лояльности среди сотрудников, тем самым оказывает влияние на развитие человеческого потенциала;

- таланты. Наличие ресурсной базы людей с высоким уровнем способностей, готовых развивать свои компетенции, оказывает значительное влияние на эффективность;

- систему управления и лидерства. Правильная личная стратегия, интегрированная с целями организации, гарантирует адекватное развитие и надлежащее использование талантливых сотрудников;

- бюджет. Наличие необходимого бюджета гарантирует эффективное управление талантами;

- корпоративный имидж. Поддержание хороших контактов с университетами, исследовательскими центрами, консалтинговыми и обучающими компаниями, а также чёткая и понятная миссия компании оказывают значительное влияние на эффективность работы с талантами.

Среди внешних факторов, оказывающих влияние на эффективность системы управления талантами, можно отметить:

- социально-экономическую ситуацию. Положительное влияние на работу с

талантами оказывает глобализация, благодаря которой возможно привлечение международных организаций, обладающих развитыми системами управления талантами. Общественное признание и уважение к талантливым сотрудникам также оказывает благоприятное влияние на эффективность;

– сотрудничество с окружающей средой. Сотрудничество с колледжами, университетами, фондами и ассоциациями направлено на поддержку процесса управления талантами. За счёт наработки бренда работодателя и сотрудничества с большим количеством различных компаний есть возможность отбора и привлечения именно высокопотенциальных сотрудников;

– политические и юридические аспекты. Положительное влияние данного фактора можно отследить в поддержке правительства или государства отдельных сфер деятельности или компаний;

– конкуренцию. Выдающиеся работники, за которых ведётся борьба, влияют на изобретательность, и поэтому борьба за приобретение талантов оказывает большое влияние на эффективность процесса управления талантами [4].

Таким образом, Э. Вильска считает важным давать качественную оценку вышеупомянутым факторам для того, чтобы оценивать эффективность работы с талантливыми сотрудниками.

Проанализировав различные подходы, можно отметить, что как и в формировании системы управления талантами, так и в оценке её эффективности нет единого мнения. Выбор того или иного подхода к оценке эффективности работы с системой управления талантами зависит как от размеров компании, в которой данная система реализуется, так и от факторов воздействия внешней среды, выбранного подхода работы с талантами и размера инвестиций. Нет единого верного подхода, которого можно придерживаться: каждая компания при оценке эффективности должна сама определить, какие показатели будут наиболее применимы к системе управления талантами, реализуемой в рамках данной компании.

Именно для оценки эффективности деятельности по работе с талантами может применяться достаточно большое количество разнообразных показателей, и у каждой компании данные показатели будут отличаться в зависимости от воздействия на данную систему различных факторов.

Обобщая весь проанализированный материал, стоит отметить, что при формировании системы управления талантами как в разных организациях, так и в разных странах, можно заметить единую структуру работы с высококвалифицированными сотрудниками.

В первую очередь определяется подход, в соответствии с которым будет формироваться система управления талантами, далее компании создают портрет талантливого сотрудника и переходят к этапам привлечения, адаптации, обучения и развития. Последним этапом работы с талантами в рамках реального практического опыта компании выделяют мотивацию и удержание наиболее выдающихся сотрудников. Редко, когда компания также осуществляет оценку эффективности работы с талантливыми сотрудниками, как правило, оценивается только текучесть среди талантливых сотрудников.

Основные отличия при формировании системы управления талантами отражаются в методах работы с талантливыми сотрудниками. Какие-то компании выстраивают жёстко регламентированную систему, в которой заранее определено, какой сотрудник какую должность займёт и какие обучающие курсы ему необходимо пройти. Другие компании действуют иначе: они дают полную свободу выдающимся сотрудникам, создают для них максимально гибкие условия работы и подстраи-

ются под их внутреннюю систему мотивации. Какие-то компании выращивают талантливых сотрудников внутри своей компании, привлекая их сразу же после окончания вуза, другие же компании целенаправленно ищут талантов на рынке труда и активно занимаются хантингом.

Такие отличия обусловлены, прежде всего, сферой деятельности компании, а также конкуренций на рынке труда, поэтому очень важно перед формированием и внедрением системы управления талантами проанализировать опыт компаний в схожей сфере деятельности, обратить внимание на основные стратегические задачи, стоящие перед компанией, а также сформировать систему в соответствии с ценностями, миссией и культурой данной конкретной организации.

Список источников:

1. Sahaia Shikha, Srivastava A. K. Goal / target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2012. Vol. 37. P. 241-246.

2. Nafei W. A. The Impact of Talent Management on Organizational Performance: Evidence from the Industrial Companies in Egypt // *Impact Factor 3.582 Case Studies Journal*. 2016. Vol. 5. P. 41-54.

3. Инчина, Е. П. Современные подходы к повышению эффективности управления талантами в сложноструктурированной организации / Е. П. Инчина // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. – 2021. – № 2. – С. 74-84. – DOI 10.17308/econ.2021.2/3460. – EDN OYSRHO.

4. Тиханов, Е. Л. Применение информационнокоммуникационных технологий в системе управления персоналом организаций / Е. Л. Тиханов, Т. А. Головина // *Экономика и бизнес: тенденции и инновации : Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 15 апреля 2021 года*. – Москва: Издательство АНО ВО "Институт бизнеса и дизайна", 2021. – С. 170-178. – EDN NCFUVG.