

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В СИСТЕМЕ HR

Ананенко В.В.

*Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники,
г. Минск, Республика Беларусь*

Научный руководитель: Тонкович И.Н. – канд.хим.наук, доцент, доцент кафедры ПИКС

Аннотация. В работе актуализируется концепция управления талантами, что позволяет наиболее полно использовать человеческий капитал сотрудников для достижения бизнес-целей компании. Рассмотрен процесс управления талантами, выделены его отличительные особенности на современном этапе.

Ключевые слова: управление талантами, талант, система HR

Введение. Движение экономики к шестому технологическому укладу, значительное уменьшение скорости темпов ее роста вынуждают организации искать новые способы успешного развития своего бизнеса, принимать решения в условиях неопределённости, постоянно рассматривать новые бизнес-модели и строить планы. Для успешного функционирования организациям критически важно полностью использовать весь имеющийся ресурсный потенциал и планировать его развитие на многие годы вперед. Другими словами, управлять талантами.

Термин «управление талантами» появился в 2004 году в книге Дэвида Уоткинса. Доклад агентства *McKinsey* «Война за таланты» стал одной из основных причин для руководства организаций внести изменения в политику взаимодействия с персоналом. В современных условиях для организаций, желающих добиться в своей сфере высоких показателей, поиск и управление талантами стали иметь первостепенное значение. Персонал, как и любой другой ресурс, должен приносить прибыль. По данным исследований, сегодня только 5 % организаций имеют четкую стратегию управления талантами.

Представляется целесообразным рассмотреть концепцию управления талантами, определить ее отличительные признаки на современном этапе.

Основная часть. Термин «управление талантами» (*Talent Management*) для различных организаций может иметь разное значение. Одни организации под управлением талантами понимают процесс прогнозирования, какие человеческие ресурсы будут необходимы организации, для других – это создание условий для их привлечения, развития и укрепления положения компании на рынке за счет устойчивого коллектива, для третьих – это постоянный процесс реагирования на изменения под влиянием внешних факторов.

По данным глобального HR-исследования КПИМГ, 66% респондентов отметили, что в современных условиях необходимо ориентироваться на потребности в развитии талантов всех сотрудников в соответствии со стратегией и задачами бизнеса, 34% – выступают за сохранение высокопроизводительных работников [1]. Управление талантами должно являться частью стратегии бизнес-компании на всех ее уровнях: от операционного до стратегического. Сегодня термин «управление талантами» ассоциируют с управлением на основе компетенций, включающих знания, навыки, опыт, личностные качества – с созданием архитектуры компетенций. Таким образом, управление талантами – это область HR-менеджмента, направленная на привлечение квалифицированных работников, на удержание персонала, на повышение его уровня компетенций в важных для бизнеса направлениях.

Отличительной особенностью формирования системы управления талантами является изменение установки по отношению к персоналу – направленность на таланты. Ориентированность на таланты означает убежденность в том, что наиболее высокопроизводительные сотрудники создадут для компании конкурентные преимущества [2].

Стратегия управления талантами предусматривает внедрение таких программ, как поиск и подбор талантов, рекрутинг и привлечение, развитие, продвижение и удержание специалистов. Составляющие системы управления талантами: привлечение, управление, развитие и удержание.

Построение системы управления талантами следует начинать с поиска специалистов с высоким потенциалом, с релевантными ценностями и взглядами на взаимодействие и развитие. Важное значение имеет не только привлечение новых квалифицированных специалистов, но и сохранение талантливых сотрудников, работающих в компании. Для каждого специалиста необходимо сформировать оптимальную и персональную траекторию развития. Для этого должна быть выстроена грамотная стратегия организации и составлены бизнес-цели.

Основополагающим элементом системы управления талантами является развитие персонала. Для достижения значимых результатов необходимо развивать его потенциал в нужном направлении через программы обучения и повышения квалификации. Такая политика управления талантами способствует удержанию специалистов, росту их мотивации.

Более того, забота о талантливых кадрах создает образ, который показывает, что компания готова вкладывать средства в человеческий капитал.

В системе управления талантами выделяют три уровня управления: кадровый резерв (планирование замен), планирование преемственности и управление талантами. Характеристика данных уровней управления представлена в таблице 1. Каждый уровень управления имеет свои отличительные признаки в части поставленных задач, объекта воздействия, оценки и достигаемого результата, карьеры, отношения сотрудников.

Таблица 1 – Уровни управления кадровыми ресурсами

Признаки сравнения	Уровни управления		
	Планирование замен	Планирование преемственности	Управление талантами
Задача	Управление рисками	Стратегия развития кадров	Всеобщая преемственность
Объект воздействия	Основные сотрудники	HiPo	Вся организация
Оценка	Потенциал и деятельность	Прогресс	Все качества
Результат	План замены основных сотрудников	Развитие и карьерный план	Полностью функционирующие системы управления талантами
Карьера	Линейная	Межфункциональная ротация	Гибкая
Периодичность	Ежегодный пересмотр	Ежегодный перемостр с планированием развития	Постоянно
Участники	Руководители	Менеджеры	HR-отдел, руководство
Отношение сотрудников	Согласие	Подтверждение	Участие

Управление потенциалом кадровых ресурсов компании осуществляется по двум основным направлениям: «война за таланты» и «война за креатив» (рисунок 1). Выделяют следующие наиболее успешные методы, которыми должны руководствоваться компании в условиях концепции «война за таланты»:

- «золотой стандарт» для талантов;
- глобальный взгляд на поиск и удержание талантов;
- HR-менеджмент талантов;
- оценка результативности KPI персонала;
- управление талантами с учетом особенностей бизнес-стратегии компании;
- индивидуальная траектория развития для каждого сотрудника;
- кафетерий льгот и магазин бенефитов.



Рисунок 1 – Направления управления потенциалом кадровых ресурсов

Практика показывает, что сегодня *HR*-специалисты уделяют значительно больше внимания решению проблемы дефицита квалифицированных кадров по сравнению с предыдущими годами (таблица 2).

Таблица 2 – Способы (старые и новые) управления персоналом

Параметры сравнения	Старый способ	Новый способ
Ответственность за управление персоналом	HR-отдел	Все
Актуальные способы мотивации	Зарплата	Кафетерий льгот и магазин бенефитов
Природа найма персонала	Покупка	Привлечение
Направление развития	Обучающие курсы	Непрерывное формирование компетенций
Характер отношений	Одинаковые	Разные

В последующие годы эта тенденция будет только усиливаться. *HR*-менеджменту необходимо применять целостный подход к управлению талантами, фокусируясь на развитии и мотивации каждого сотрудника.

Заключение. Концепция управления талантами позволяет наиболее полно использовать человеческий капитал сотрудников для достижения бизнес-целей компании. Управление талантами – комплексная стратегия, в основе которой лежит понимание того, что человеческий капитал является ключевым источником конкурентного преимущества компании.

Список литературы

1. *Управление талантами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/varticle/upravlenie-talantami>.*
2. *Война за таланты: время менять курс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2014/12/PEO_8r.pdf.*

UDC 658.3.07

TALENT MANAGEMENT IN THE HR SYSTEM

Ananenka V.V.

Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics, Minsk, Republic of Belarus

Tankavich I.N. – PhD, assistant professor, associate professor of the department of ICSD

Annotation. The work updates the concept of talent management, which allows the most complete use of the human capital of employees to achieve the company's business goals. The process of talent management is considered, its distinctive features at the present stage are highlighted.

Keywords. talent management, talent, HR system