

*Проходко Татьяна Николаевна*

канд. юрид. наук, доцент

ФКОУ ВО «Пермский институт ФСИН России»

г. Пермь, Пермский край

## ОСНОВНЫЕ ПРАКТИКИ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ

*Аннотация:* в статье рассмотрены некоторые практики управления талантами. Представлена актуальная тема для исследования, поскольку от эффективного использования талантливых сотрудников во многом зависит бизнес успех организации. По причине отсутствия концептуальной основы управления талантами сложно составить ее эффективность. В статье использован метод анализа и синтеза для раскрытия проблематики. Результаты анализа заключаются в развитии теории и практики управления талантами.

*Ключевые слова:* талант, управление талантливыми сотрудниками, стратегическое управление персоналом, развитие лидерства.

Талантливые сотрудники выступают репозиториями необходимых способностей, которые при правильном развитии и признании их источником конкурентного преимущества, способствуют развитию организации и ее последующим успехам, поэтому управление талантами общепризнано является ключевым элементом в развитии человеческих ресурсов компании и использовании их потенциала в полном объеме [4].

Управление талантами охватывает все функции управления персоналом, но в зависимости от подхода к определению таланта, целей компании (юридического лица) выделяются те или иные практики. Карен О'Леонард выделяет следующие наиболее общие практики [2].

1. Стратегическое планирование талантов.
2. Поиск и наем.
3. Управление эффективностью.

4. Планирование преемственности.
5. Развитие лидерства.
6. Управление компетенциями.
7. Обучение и развитие.
8. Оплата труда и компенсации.
9. Кадровые системы и показатели.

Представляется, что перечисленные практики могут использоваться как в совокупности, так и по отдельности, а также в различном их сочетании. Они отражают все процессы стратегического управления персоналом и составляют наиболее общую модель управления организационными талантами. Выбор отдельных практик обусловлен ограниченностью ресурсов в организации.

При выборе практик, по мнению А.В. Климовой, стоит придерживаться следующих принципов [2]:

Принцип согласованности со стратегией организации – привлекаемые таланты должны соотноситься со стратегией организации, например, при принятии стратегии инновационного технологического развития для организации наиболее важными являются технологические способности, а при стратегии глобального роста – лидерские способности, установление и поддержание отношений с потребителями, способность развития новых товаров или услуг и др.;

Принцип внутренней согласованности – применяемые практики должны соотноситься между собой, например, если организация считает своим приоритетом обучение и развитие высокопотенциальных сотрудников, она также должна будет применять практики удержания сотрудников, конкурентной оплаты труда и карьерного развития. Согласованность практик позволит достигнуть синергетического эффекта;

Принцип включенности руководства – управление талантами невозможно без участия руководства на каждом временном промежутке. К руководству относится как высшее руководство, так и непосредственные руководители талантливой работника;

Принцип поддержки организационной культуры – основные организационные ценности могут быть включены в такие практики, как процедуры отбора и найма, развитие системы управления эффективностью, системы оплаты труда и компенсаций. Еще одним общим способом включения корпоративных ценностей в процесс управления талантами является их распространение через процедуры обучения и развития;

Принцип баланса глобальных и локальных целей: во-первых, эти цели должны соотноситься между собой, множественность целей не позволяет сконцентрироваться на чем-то конкретном и достигнуть желаемых результатов.

Принцип создания бренда работодателя – позиции эффективного работодателя позволяют привлечь лучших соискателей и удерживать талантливых работников в организации.

В зависимости от применяемых практик выделяется две ключевые модели управления талантами.

1. Развитие лидерства. Основной целью модели является развитие лидеров для развития организации. Вопрос о том, какого типа лидеры нужны организации, связан со стратегией развития и планирования талантов.

Развитие лидерства как ключевая практика управления персоналом в этой модели включает в себя ротацию и кросс-функциональное развитие, программы коучинга и менторства, оценку, создание резерва из высокопотенциальных сотрудников (т. е. сотрудников с высоким потенциалом карьерного роста внутри организации) [3]. Считается, что лидеры на всех уровнях организации действительно продвигают организацию вперед. Поэтому для организации жизненно важно находить, привлекать, распознавать, развивать и продвигать лидеров. Резерв (его иногда называют пул) высокопотенциальных руководителей способствует развитию талантов на основе четкого понимания целей такого развития. Модель управления талантами с фокусом на развитие лидерства рассматривает талант инклюзивно и как субъект.

Остальные практики управления талантами используются как поддерживающие для достижения основной цели. Процесс развития лидерских талантов должен сопровождаться управлением компетенциями для разработки стандартов (моделей компетенций) и модели успеха для лидеров. В то же время в процессе развития лидерства используются результаты поиска, отбора и найма, т. е. учитывается входящий поток сотрудников – будущих и настоящих лидеров – для организации работы с ними. Управление эффективностью необходимо для постоянной оценки того, что все в организации соответствует заданным показателям организационной стратегии, кадровый резерв заполняется высокопотенциальными сотрудниками и их обучение и развитие соответствует организационным целям. Вознаграждение лидеров основывается на результатах их деятельности. Такая модель управления талантами применяется, например, в Великобритании, Малайзии, Китае и Таиланде [2].

2. Управление преемственностью. Целью управления является развитие трудового потенциала компании.

Управление преемственностью представляет собой процесс, который включает в себя карьерное планирование, оценку таланта, планирование перемещения талантливых сотрудников, оценку готовности, потенциала и эффективности, а также развитие таланта. Оценка таланта, в свою очередь, вместе с данными управления эффективностью, предоставляет информацию для постановки целей поиска и удержания необходимых талантов.

Частно данная модель подменяется этой единственной практикой и талант рассматривается эксклюзивно, что значительно сужает ее содержание.

Как и в первой модели, данная практика управления талантами объединяет вокруг себя остальные практики для реализации стратегии управления талантами в организации. Поиск и найм ориентированы как на внешних, так и на внутренних потенциально подходящих специалистов для обеспечения притока талантов в кадровый резерв. В программах обучения персонала и развития лидерских качеств используются результаты программ управления эффективно-

стью и компетенциями в работе с кадровым резервом, с целью обеспечения готовности сотрудника из резерва занять при необходимости соответствующую ключевую позицию и начать выполнять соответствующие функции. Такая модель используется в России, Сингапуре, Канаде.

Управление талантами или талантливыми сотрудниками организации это относительно новая область исследования в управлении. Больше всего здесь имеет значение то, что отсутствует четкая концептуальная основа управления талантами в российских организациях, что обусловлено слабой теоретической базой по исследуемой теме.

Учитывая то обстоятельство, что многие исследователи разделяют точку зрения, согласно которой управление талантами призвано повысить эффективность работы организации и ее конкурентоспособность, изучение результатов реализации стратегий и практик управления талантов на разных уровнях (в частности, на национальном, организационном и индивидуальном) является перспективной областью теоретических и эмпирических исследований [1].

### *Список литературы*

1. Кабалина В.И. Факторы управления талантами в компании: контекстный подход / В.И. Кабалина, О.В. Мондрус // Вестник СПбГУ. Менеджмент. – 2017. – Т. 16. Вып. 2. – С. 288. – EDN YZFWYJ
2. Климова А.В. Управление талантами: современные тенденции и подходы к применению в государственном секторе / А.В. Климова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2016. – №3. – С. 26–37. EDN XHOJAL
3. O'Leonard K. Talent management factbook: Global trends, facts and strategies in corporate talent management / Bersin by Deloitte. 2008. С. 55.
4. Маколов В.И. Российские и зарубежные практики управления талантами в организации / В.И. Маколов // Journal of Economy and Business. – 2022. – Vol. 5–2 (87). – С. 155.