

**Прохорко Татьяна Николаевна**

канд. юрид. наук, доцент

ФКОУ ВО «Пермский институт ФСИН России»

г. Пермь, Пермский край

## **ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ, И ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ**

*Аннотация:* способность управлять талантами влияет на внутреннее объединение организации, возможность возврата затрат на персонал, а также эффективное развитие бизнеса. При использовании анализа и синтеза были выявлены факторы, которые способствуют формированию системы управления талантами, а также факторы, влияющие на ее управление.

*Ключевые слова:* талант, талантливый сотрудник, функции управления, система управления талантами, факторы, влияющие на систему управления талантами.

Сегодня можно говорить о наступлении эры «управления талантами», когда на фоне завершения индустриальной эпохи и перехода мира к информационной эпохе к технологическому укладу растет спрос на талантливых управленцев и специалистов высочайшего уровня на фоне увеличивающейся склонности сотрудников легко менять место работы [6].

Как не существует единого подхода к определению таланта или талантливого сотрудника, так существуют и разные мнения о процессе управления талантами. В целом Г.Р. Мухаметшина выделяет три точки зрения на определение управления талантами [2]:

Во-первых, под управлением талантами понимается набор функций и практик, являющихся стандартными для управления талантами. «Это целенаправленная деятельность, направленная на создание системы набора, развития, использования и удержания талантливых сотрудников, способных к достиже-

нию исключительных результатов в работе [4]. Данная точка зрения соотносится с инклюзивным пониманием таланта, как характеристики, которую можно и нужно развивать, вне зависимости от ее изначального проявления.

Во-вторых, управление талантами рассматривается как процесс создания кадрового резерва сотрудников, обладающих уникальными данными и возможностями. В данном случае талант рассматривается с эксклюзивной точки зрения. Функции управления включают в себя поиск и привлечение таких кандидатов.

В-третьих, предполагается, что управление талантами связано с конкретными позициями, которые называются ключевыми позициями в фирмах или эксклюзивными позициями. Эта перспектива рассматривается как подход, который начинается с определения важнейших должностей для тех должностей, которые требуют высокоэффективных и талантливых людей. По мнению Т.В. Большуновой, «управление талантами – это система, нацеленная на повышение уровня компетенций в критических, с точки зрения бизнеса, видах деятельности путем внедрения и развития программ по привлечению, приобретению, развитию, продвижению и удержанию талантов» [1].

В рамках исследования под управлением талантами понимается целенаправленная деятельность организации по развитию наиболее перспективных сотрудников, то есть работников с наибольшим потенциалом, а потому способных в дальнейшем занимать управленческие позиции [5].

Исследования Headway communications показывают, что внедрение системы управления талантами способствует достижению следующих целей организации [7]: повышение конкурентоспособности компании; создание рабочих мест для сотрудников с высоким потенциалом; поддержка и развитие обучения в организации; повышение ценности и привлекательности «бренда» работодателя; внесение разнообразия в систему управления организацией.

При работе с талантами выделяется три уровня управления [5].

1. Создание кадрового резерва заключается в выявлении талантливых работников, способных заменить руководителей в случае их ухода или перемещения.
2. Планирование преемственности заключается в адаптации и формировании персонала с высоким трудовым потенциалом.
3. Управление талантами.

Чем выше уровень управления талантами, тем шире решаемые задачи и применяемые подходы к управлению.

Процесс управления талантами включает в себя следующие этапы [4].

1. Планирование – относительно управления талантами данный этап включает определение целей управления талантами, ключевых компетенций и направлений, куда будут привлекаться талантливые сотрудники, формирование требований к человеческому капиталу.
2. Поиск и привлечение. Привлечение талантов может осуществляться как извне, так и внутри организации. При этом важным аспектом здесь является какой подход к определению таланта (эксклюзивный или инклюзивный).
3. Выбор. После определения источников поиска определяются методы отбора и оценки таланта в соответствии с определенными ранее целями, направлениями, требованиями к человеческому капиталу. Для этого используется комплекс тестов, собеседований, изучение резюме и т. д.
4. Развитие включает в себя инструменты адаптации, обучения, повышения квалификации и развития компетенций;
5. Удержание включает в себя продвижение и повышение по службе, предлагая возможности для роста, поощряя участие в специальных проектах и принятии решений.

При этом Г.Р. Мухаметшина выделяет следующие ключевые факторы, которые определяют выбор талантливого сотрудника в пользу той или иной вакансии, должности [3].

1. Соотнесение баланса между работой и личной жизнью, при этом данный баланс индивидуален для каждого сотрудника, но исключительно важен.
2. Возможность решения сложных, нестандартных задач – талантливые сотрудники не терпят рутинных действий.
3. Конкурентная оплата труда.

На формирование системы управления талантами в организации влияют внешние и внутренние факторы. К внутренним факторам относятся: стратегическое положение компании на рынке, международная ориентация головного офиса, организационная структура и кадровый потенциал, региоцентризм при принятии решений в отношении персонала организации, участие компании в международных стратегических альянсах и необходимые для успешной работы бизнеса компетенции, тиль лидерства, корпоративные ценности и культура, стратегия и организационная структура организации. Внешние факторы: национальная культура, экономические условия, политическая система, правовая среда, демография, состояние рынка труда, характеристики отрасли, в которой организация функционирует, уровень конкуренции в ней [2].

### ***Список литературы***

1. Большунова Т.В. Социальная технология управления коллективных компетенций организации / Т.В. Большунова // Человек. Общество. Наука. – 2020. – №1. – С. 38–45. DOI 10.53015/2686-8172\_2020\_1\_38. EDN DUUOER
2. Латуха М.О. Практики управления талантливыми сотрудниками и поглощающая способность российских компаний / М.О. Латуха, Л.В. Селивановских, Е.А. Мицкевич // Российский журнал менеджмента – 2019. – Т. 17. №1. – С. 5–28. DOI 10.21638/spbu18.2019.101. EDN ZFANWH

3. Мухаметшина Г.Р. Талант-менеджмент и его необходимость внедрения в организации / Г.Р. Махаметшина, С.А. Малькова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – №5. – С. 730–738. EDN CEYQEC

4. Наливалкина К.П. Талант-менеджмент в системе управления персоналом организации / К.П. Наливалкина // Актуальные вопросы управления персоналом: сборник научных статей II Национальной научно-практической конференции. Сер. «Современные технологии управления. Научно-исследовательские компетенции управленческой деятельности». – М., 2020. – С. 102–109. EDN IMJUTC

5. Нестеренко Е.С. Управление талантами как современный тренд в области управления человеческими ресурсами / Е.С. Нестеренко, М.Н. Хойна // Менеджмент и маркетинг: современное состояние, технологии и тенденции развития: сборник научных статей. – Чебоксары: Чуваш. гос. пед. ун-т, 2021. – С. 195–200. EDN KZZPED

6. Полевая М.В. Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт / М.В. Полевая, С. Дзаппала, Е.В. Камнева // Управленческие науки. MANAGEMENT SCIENCES in Russia. – 2018. – Т. 8. №4. – С. 108. – DOI 10.26794/2404-022X-2018-8-4-104-111. – EDN YTYMKL

7. Попазова О.А. Управление талантами в организации: учебное пособие / О.А. Попазова, Я.А. Горнак. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2021. – 90 с. EDN DWYUIW