ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF TALENT MANAGEMENT SYSTEMS

Немчук Григорий Дмитриевич,
магистрант
2 курс, факультет «Прикладная информатика»
МИРЭА — Российский технологический университет
Россия, г. Москва

Nemchuk Grigorij Dmitrievich, **grigorijnemchuk@gmail.com**

Аннотация

Статья посвящена описанию особенностей развития систем управления талантами и основным блокирующим факторам, влияющим на ее полноценную работу на начальных стадиях. В целях минимизации рисков при внедрении данных систем необходимо установить основные проблемы, а также определить пути их решения. Представлено описание главных особенностей при работе и системами управления талантами.

Summary

The article is devoted to the description of the features of the development of talent management systems and the main blocking factors affecting its full-fledged work at the initial stages. In order to minimize risks in the implementation of these systems, it is necessary to identify the main problems, as well as to determine the ways to solve them. Provides a description of the main features of the work with talent management systems.

Ключевые слова: управление талантами, система управления талантами, управление персоналом.

Keywords: talent management, talent management system, personnel management.

Понятия управление персоналом и система управления талантами

Управление персоналом – это практическая деятельность, которая направлена на обеспечение предприятия квалифицированным персоналом, способным качественно выполнять возложенные на него трудовые функции, а также возможность оптимального использования кадров.

Управление персоналом является одной из основных составных частей современного менеджмента.

Система управления талантами – это способность организации привлекать, сохранять, удерживать, развивать и проводить аудит талантов, чтобы стратегические цели организации достигались наиболее эффективно.

Особенности развития систем управления талантами

Получение максимального эффекта – это цель любой системы управления талантами. Зачастую, в ходе реализации данной системы возникают трудности, а также вопросы которые невозможно решить при помощи существующих инструментов внедряемой системы. Систему постоянно необходимо дорабатывать для того, чтобы начать получать действительно весомый результат. Поэтому главной целью в ходе реализации решения становится задача минимизирования влияния внешних факторов на результат процесса, а также поддержание комфортной внутренней среды, вместе с правильным и взвешенным курсом, направленным на поддержку и обучение сотрудников. Любая система, связанная с управлением талантами, имеет свои изъяны: в процессе выполнения интеграции подобной системы компаниям необходимо учитывать некоторые нюансы.

Существует ряд особенностей, с которыми сталкивается большинство компаний, принявших решение ввести у себя данные системы. Первая особенность – это необходимость осуществления разработки системы с учётом существующих в компании бизнес–процессов. Зачастую в попытках экономии средств и ресурсов, компания вводит систему управления талантами для решения комплексных проблем, существующих в ней. Покрытие проблемных зон может оказаться неполным, а необходимые модули и вовсе отсутствовать в системе или быть неудобными для сотрудника, работающего непосредственно с данной системой. Такая ситуация может возникнуть также в случае если компания в погоне за новым направлением решает взяться за внедрение системы, не сделав перед этим соответствующей подготовки, не понимая зачем им нужны данные системы или имея смутное представление об этом. Из вышесказанного, можно сделать вывод что без полного понимания процессов предприятия, невозможно создать систему, позволяющую в полной мере создать и подготовить универсальную программу обучения для сотрудников. Основная трудность в данной сфере связана с необходимостью ведения подготовительной работы в сфере основных принципов и систем оценки, благодаря которым возможно адекватное определение потенциала развития сотрудников, а также дальнейшее утверждение порядка работы с ним.

Также стоит обратить особое внимание на процесс обучения работников, а именно на доступность и эффективность преподносимого материала. Как правило, программы развития могут включать в себя серию тренингов протяженностью в несколько дней. По разным исследованиям, запоминается на подобных тренингах не более 25% предоставленной информации. По сути затраты компании могут затратить в четыре раза больше, чем получить по итогу. Также сейчас в международной практике идет активное развитие такого направления как Micro Learning – обучение небольшими шагами между которыми существуют перерывы. Также зачастую возникает ситуация, когда обучение носит принудительный характер.

Сотрудник не замотивирован на получение знаний, раздражен из-за необходимости «бессмысленного» для него обучения, в таком случае эффективность также значительно снижена. Часто у сотрудника даже нет понимания как полученные знания могут быть применены к их работе. Фактически эффективность обучения сведена к нулю.

Вкладываясь в обучение и развитие сотрудников, также необходимо помнить о том, что рыночная стоимость обученного сотрудника с соответствующими компетенциями становится выше. Есть определенная доля риска, что сотрудник, в которого вложились ресурсами с целью его дальнейшего карьерного роста, после завершения обучения может покинуть предприятие в поисках более высокооплачиваемой работы в другой компании, а также потребовать повышения заработной платы. Данные факторы можно отнести к скрытым рискам и издержкам процесса обучения и развития сотрудников в компании.

Также блокирующим полноценную работу системы фактором может оказаться влияние со стороны акционеров, которые часто не видят эффекта и не знают, работают ли на деле системы по управлению талантами. Менеджеры по талантам зачастую заняты отдельными HR–проблемами, в то время как в большей степени должны решать цели бизнеса (стратегические). Также в российской действительности присутствует большое количество компаний с авторитарным стилем управления, что очень сильно затрудняет работу над управлением талантами, так как для этого необходима определённая свобода действий. В ожидании указаний с верхних уровней зачастую большая часть инициатив исчезает, так и не доходя до полноценной их реализации, по итогу система так и остается бесполезным вложением ресурсов. Также иногда компаниям не хватает профессиональных рекрутёров и HR-специалистов, компетенций которых было бы достаточно для обеспечения непрерывного комплекса обучений, вместе с возможностью отбирать компетентных специалистов, готовых к дальнейшему развитию. Для реализации работающей концепции управления талантами в компании необходим настроенный

процесс обмена знаниями и информацией между подразделениями и внутри, но зачастую в компаниях отдельные отделы ведут себя очень закрыто и даже обособлено.

Если говорить о моментах, связанных с особенностью внешней среды – стоит упомянуть особенность, которая встречается в моногородах. Руководитель, обучающий преемника, но своевременно не обращающий внимания на собственное развитие, имеет риск потери места в компании. Возникает ситуация конфликта интересов, боязнь вырастить конкурента. Поэтому зачастую менеджеры нижнего и среднего звена могут не стремиться к обучению и поиску преемников, прибегая даже к методам сокрытия талантливых работников. Решить данную задачу возможно комплексно. Во–первых, происходит внедрение более прозрачных инструментов выявления сотрудников, в будущем становящихся кадровым резервом. К примеру, у таких сотрудников есть возможность участия в конкурсах через самовыдвижение. В случае крайней незаинтересованности руководителя в росте сотрудника, тот может воспользоваться каналами коммуникации HR для в целях привлечения внимание. Также эффективно используется система кадровых комитетов, благодаря которой руководителям раз предлагается обсуждение мастеров и «кандидатов в мастера». Рассмотрение данных кандидатов поднимается на уровень предприятия, далее – дивизиона. В таких условиях талантливым сотрудникам гораздо проще заявить о себе и получить возможность быть представленными генеральному директору компании. Помимо данных инструментов, в компаниях используются различные способы верификации данных о кандидатах. Это необходимо во избежание ситуаций, когда руководитель скрывает кандидатуру, а также в случаях выдвижения некомпетентного лица. Происходит дополнительная проверка – верификация. Это необходимо для случаев, когда руководитель заведомо находит себе формального преемника, который не отвечает необходимым компетенциям и может привести к действительным потерям для предприятия. В целях верификации используется несколько инструментов, среди которых

система оценки и развития (Assessment Center), представляющая из себя комплекс оценочных мероприятий, который может проводиться от пары часов до нескольких дней. Также зачастую используется процедура «Второе мнение», при которой потенциального преемника оценивает не текущий руководитель, а руководитель другого подразделения, имеющий тот же уровень. В таком случае основная ответственность за качество резерва лежит на данном руководителе, он в ответе за предоставленного кандидата. Также очень важно наличие кадрового комитета. Данный орган отвечает за принятия решений и согласования потенциала человека. На них руководители представляют свою команду и результаты данной команды за год. После этого идет обсуждение, есть ли у представленных сотрудников руководящий потенциал. Далее принимаются решения о назначениях на новые должности, горизонтальных перемещениях, стажировках или дорогостоящих обучениях. В компетенции кадрового комитета входит обратная связь по каждому из сотрудников. Нередки ситуации, когда работники не заинтересованы в дальнейшем вертикальном развитии в компании. В таком случае сотруднику предоставляется возможность развития в рамках текущих компетенций. Сотрудник имеет возможность сообщить о таком решении руководителю. Далее кадровый комитет занят задачей поиска такой роли для сотрудника в компании, где он смог бы продолжить свое развитие и иметь возможность приносить максимальную пользу.

Несмотря на существование определенных сложностей в работе с талантами, компании все так же заинтересованы в данном направлении. Они прибегают к разработке систем, максимально подходящих к задачам, имеющим возможность решить максимальное количество возникающих в ходе управления талантами проблем, сводя все негативные моменты к нулю. На начальном этапе возможно возникновение сложностей в выявлении сотрудников, способных в скором времени подняться по карьерной лестнице. Однако с течением времени, когда стало появляться все больше успешно доказавших свою полезность и эффективность инструментов оценки, а также

компетенции самих HR-сотрудников значительно возросли, эффективность программы в значительной степени повышается. Ключевые показатели эффективности, связанные с развитием талантов, входят в сферу ответственности не только HR–департамента, но и руководителей всех уровней. Каждый менеджер осознаёт, что подготовка преемника – это и стабильность развития бизнеса в долгосрочной перспективе, и перспективы развития его собственной карьеры.

Литература

1. Современные автоматизированные системы управления персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://studme.org/1763062721213/informatika/sovremennye_avtomatizirovannye_sistemy_upravleniya_personalom]
2. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://hi–edu.ru/e–books/xbook962/01/part–002.html]
3. Управление персоналом [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.audit-it.ru/terms/trud/upravlenie_personalom.html]
4. Управление талантами: как организован процесс в комании ТБМ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.up–pro.ru/library/personnel_management/strategy/talanty–rozhkova.html]

Literature

1. Modern automated personnel management systems [Electronic resource]:https://studme.org/1763062721213/informatika/sovremennye_avtomatizirovannye_sistemy_upravleniya_personalom

2. Human resource management [Electronic resource]: http://hi–edu.ru/e–books/xbook962/01/part–002.html

3. Personnel management [Electronic resource]: https://www.audit-it.ru/terms/trud/upravlenie_personalom.html

4. Talent management in TBM company [Electronic resource]: http://www.up–pro.ru/library/personnel_management/strategy/talanty–rozhkova.html