

Управление талантами как стратегия развития компании

Научный руководитель – Пивоваров Александр Михайлович

Едренкина Татьяна Аркадьевна

Студент (магистр)

Санкт-Петербургский государственный университет, Экономический факультет,

Санкт-Петербург, Россия

E-mail: edrenkinaa.tanya@yandex.ru

В настоящее время источником прогрессивного экономического развития выступают изменение роли человека в организации, совершенствование бизнес-процессов и перераспределение ролей факторов производства - в постиндустриальном периоде ведущая роль отводится цифровым технологиям, информации и знаниям, что в сочетании с индивидуальными качественными характеристиками людей, занятых в процессе трудовой деятельности, формируют потребности в высококвалифицированных сотрудниках, которых руководители рассматривают в качестве талантов.

В рамках данной работы под талантом рассматривается сотрудник, который вносит или потенциально способен внести значительный вклад в результативность компании [1].

К применению стратегии управления талантами первыми обратились международные компании, а в 2010-х гг. работа с талантливыми сотрудниками в России стала распространена и в российских компаниях [6]. Благодаря анализу научных исследований, посвященных управлению талантами, были выделены внешние и внутренние предпосылки, обусловившие рост интереса к данной теме:

- индустрия 4.0, характеризующаяся высоким спросом на специалистов digital-профессий и ИТ-специалистов, продвигающих бизнес в цифровую среду. Наиболее ценными в таких условиях являются сотрудники, способные решать задачи со сложно техническими проблемами значительно лучше других;

- дисбаланс на рынке труда. В существующих условиях дефицита квалифицированных человеческих ресурсов компаниям становится сложнее привлекать и удерживать высокопотенциальных специалистов. Кроме того, в силу глобализации и высокой мобильности персонала на российском рынке в отношении талантов существует не только внутренняя, но и внешняя конкуренция;

- ключевые позиции в компании. В каждой организации есть ключевые позиции, на которых работают талантливые сотрудники, приносящие высокие показатели. Как правило, на рынке труда такие специалисты находятся в ограниченном количестве, потеря которых может привести к замедлению роста и снижению эффективности компании в целом;

- доля расходов на персонал в общих затратах. Компании, чья деятельность относится к наукоемкой или трудоемкой, в операционных расходах содержат большую долю расходов на персонал. В связи с этим со стороны руководителей наблюдается высокий экономический интерес по оптимизации затрат;

- проактивный менеджмент, подразумевающий анализ внешней и внутренней среды, оказывающий влияние на деятельность компании. С точки зрения работы с персоналом это означает, что компании с проактивным менеджментом помимо бизнес-стратегии, формируют HR-стратегию и определяют практики по управлению персоналом компании.

Таким образом, работа с талантливыми сотрудниками - это перспективное направление работы HR-службы, позволяющее определить способы достижения стратегического

успеха компании в рамках локального и мирового рынка путем регулярной работы с результативными сотрудниками.

Латуха М. утверждает, что между управлением талантами и результативностью компании существует прямая взаимосвязь: талантливые сотрудник, численность которых составляет 20% от общей доли всех сотрудников, приносят компании 80% результатов [2]. Соответственно, талантливые сотрудники - это наиболее ценный актив, с которым необходимо осуществлять систематическую работу.

Выбор направлений HR-работы с талантливыми сотрудниками определяется в зависимости от подхода к управлению талантами. Так, при практико-ориентированном подходе управление талантами охватывает все множество практик по управлению человеческими ресурсами для работы с результативными сотрудниками [7]. При планировании замен управление талантливыми сотрудниками направлено на обеспечение их готовности занимать открытые позиции [5]. При использовании подхода, связанного с планированием преемственности, практики по управлению талантами направлены на замещение талантливым сотрудниками руководящих должностей [3]. Позиционный подход предполагает отслеживание ключевых позиций в компании и подготовка специалистов для их замещения [4].

Вне зависимости от выбираемого подхода управление талантами всегда представляет собой логически связанные практики по работе с талантливыми сотрудниками. Стратегия управления талантами может быть эффективна при условии четкого понимания того, кто является талантом для компании, соотношения HR- и бизнес-стратегии, внутренней согласованности управленческих практик. Соблюдая данные условия, компании могут продемонстрировать рост выручки в 3,5 раза и рентабельности в 2,1 раза по сравнению с теми, кто не придерживается данной стратегии [8].

Источники и литература

- 1) Едренкина Т. Операционализация понятия «Талант» в рамках парадигмы управления талантами // Столица науки. 2020. №6. С.90-97.
- 2) Латуха М. Управление талантливыми сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний / М. Латуха // Вестник СПбГУ. Сер. «Менеджмент». 2016. № 4. С. 46-67.
- 3) Becker B., Huselid M., Beatty D. Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact. Harvard (USA), 2009. P.76-90.
- 4) Boudreau J. W., Ramstad P. M. Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition // Human Resource Management. 2005. Vol. 44, N2. P.129–136.
- 5) Huselid M. A., Jackson S. E., Schuler R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance // Academy of Management Journal. 1997. Vol. 40, N 3. P. 171-188.
- 6) Latukha M. 2015. Talent management in Russian companies: Domestic challenges and international experience. The International Journal of Human Resource Management 26 (8): 1051–1075.
- 7) Lewis R. E., Heckman R. J. Talent Management: A Critical Review // Human Resource Management Review. 2006. Vol. 16. N 2. P. 139-154.
- 8) <https://www.bcg.com/publications/2012/human-resources-creating-people-advantage> (Creating People Advantage 2012).