

ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В РОССИЙСКОЙ БИЗНЕС-СРЕДЕ

*Якубова Татьяна Николаевна,
Комарова Татьяна Витальевна*

В статье рассматриваются теоретические аспекты управления талантами, проанализированы подходы к изучению термина «управление талантами». Исследован практический опыт управления талантами в некоторых крупных российских компаниях. Проведен анализ программ по управлению талантами Группы ВТБ и ПАО «Северсталь», цель которых заключается в отборе и развитии талантливых управленцев. Проанализированы особенности внедрения систем управления талантами крупнейшими российскими компаниями, выявлена специфика управления талантами на современном этапе развития российской бизнес-среды и преимущества от реализации мероприятий в данной области.

Ключевые слова: управление талантами, российские компании, опыт управления талантами, российская бизнес-среда

JEL-коды: D 23, O 15, M 14.

Введение

В настоящее время управление талантами стало весьма востребовано как зарубежными компаниями, так и отечественным бизнесом для поддержания своих конкурентных преимуществ в условиях ужесточения конкуренции. Однако перед тем, как анализировать опыт управления талантами, необходимо рассмотреть само понятие «управление талантами». Изучая литературу, посвященную вопросам управления персоналом организации, можно выделить два подхода к определению данного термина: в узком и широком смысле. В узком смысле «управление талантами» заключается в выявлении в организации сотрудников, приносящих бизнес-ценность для компании, кадровый резерв, высокопотенциальных сотрудников, Hi-Po (сокращённое от High Potential). В широком смысле – это область HR, направленная на привлечение, удержание, развитие и повышение эффективности персонала для достижения целей организации. Таким образом, в эту область входит подбор, оценка, развитие карьеры и преемственности, формирование кадрового резерва и обучение¹. Сравнивая два подхода, особо заметим, что при узком подходе к понятию «управление талантами» компания работает только с выделенными категориями сотрудников, во втором, широком – выстраивается система управления талантами со всем персоналом организации.

Содержательная часть

¹ Официальный сайт кадрового Агентства RATIONAL GRAIN. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rationalgrain.ru>

Внедрение систем управления талантами в российской бизнес-среде активно началось в последнее десятилетие XXI века. Лидерами в данном направлении стали такие крупные компании, как ПАО «Газпром», ПАО «Сбербанк», IBS, ПАО «Вымпелком», ОАО «РЖД» и ряд других. Однако, с наступлением экономического кризиса, инвестиции организаций в построение своих систем управления талантами сильно сократились², и в настоящий момент крупные российские компании все чаще начинают рассматривать управление талантами в узком смысле. Что касается малого и среднего бизнеса, то, по оценкам специалистов, управление талантами не является для них актуальной проблемой.

Рассмотрим практический опыт управления талантами в таких крупных российских компаниях, как Группа ВТБ и ПАО «Северсталь» и выявим, какие преимущества компании получили от внедрения мероприятий в данной области.

Группа ВТБ - российская финансовая группа, включающая более 20 кредитных и финансовых компаний, работающих во всех основных сегментах финансового рынка³. В России группа осуществляет банковские операции через один материнский (Банк ВТБ) и пять дочерних банков, крупнейшими из которых являются ВТБ24, Банк Москвы и ТрансКредитБанк. За пределами России группа осуществляет свою деятельность через 15 дочерних банков, расположенных в странах СНГ (Армения, Украина (два банка), Беларусь (два банка), Казахстан и Азербайджан), в Европе (Австрия, Кипр, Германия, Франция, Великобритания и Сербия), в Грузии, в Африке (Ангола), а также через два представительства, расположенные в Италии и Китае, через два филиала ВТБ, расположенные в Китае и Индии, а также через шесть филиалов «ВТБ Капитал» в Лондоне, Сингапуре, Дубае, Гонконге, Софии и Нью-Йорке.

По словам заместителя директора департамента персонала и корпоративного развития банка «ВТБ24» И. Прониной, «в компании действуют две основные программы управления талантами - «Кадровый актив» и «Карьерные маршруты». Сущность программы «Кадровый актив» заключается в отборе и развитии талантливых управленцев. В результате «более 50% активистов получают продвижение в ходе или в течение года по завершении этой программы развития. Для банка это возможность целенаправленно подготовить высокоэффективных руководителей, хорошо знающих практику работы организации, разделяющих ценности и корпоративную культуру компании»⁴. Программа «Карьерные маршруты» предназначена для профессионального роста сотрудников массовых специальностей. Её цель – помочь сотрудникам выстроить направления карьерного развития в соответствии с их интересами и компетенциями. В результате подобное продвижение сотрудников по карьерным маршрутам внутри банка позволяет снизить текучесть персонала и привлечь в банк сотрудников, ориентированных на непрерывное развитие»⁵.

Интересен также и опыт использования системы управления талантами в ПАО «Северсталь», российской вертикально-интегрированной сталелитейной и горнодобывающей компании. Еще в 2011 году компания ввела в действие программу обучения руководителей «Достичь большего вместе». К концу 2011 года эту программу прошли 300 руководителей и еще 600 руководителей были включены в списки ее

² Розанова М.Н. Корпоративное управление. – М.: Юрайт, 2016. – С. 253.

³ Официальный сайт международной финансовой группы «ВТБ» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vtb.ru>

⁴ Официальный сайт кадрового Агентства RATIONAL GRAIN [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rationalgrain.ru>

⁵ Управление персоналом. Harvard Business Review: 10 лучших статей. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – С. 148.

участников. Целью программы является формирование команды единомышленников, способных инициировать и проводить необходимые изменения в рамках новой стратегии компании, добиваясь высоких результатов деятельности компании. В 2011 году программа была удостоена престижной премии Trainings INDEX в номинации «Эффективное решение в области обучения, развития и повышения результативности персонала». Данная программа включала пять учебных модулей:

1. корпоративные инструменты управления персоналом;
2. организация внесения изменений;
3. командное управление;
4. управление финансами;
5. процесс принятия решений и качества успешного менеджера.

В ходе обучения слушатели получали знания, необходимые для принятия эффективных управленческих решений и организации успешной командной работы в процессе внедрения «Бизнес-системы» «Северстали» в своих подразделениях. Также все топ-менеджеры ПАО «Северсталь» принимали активное участие в реализации программы, выполняя функции наставников и выступая с различными докладами и презентациями. В результате за 2011 год примерно 40% сотрудников организации прошли различные курсы обучения, посвященные вопросам бережливого производства, повышения качества работы с клиентами и другим вопросам, имеющим важное значение для реализации «Бизнес-системы» ПАО «Северсталь». В среднем каждый сотрудник Компании затратил 15 часов на прохождение таких курсов⁶. Как свидетельствует отчетность компании, представленная на официальном сайте организации, «одним из важных компонентов системы управления персоналом является работа по раскрытию потенциала наших работников. Приблизительно 4% наших сотрудников включены в программу кадрового резерва... Основываясь на результатах регулярно проводимых опросов сотрудников, мы осуществляли различные программы повышения квалификации. В целях получения более полных и объективных результатов мы внесли изменения в порядок проведения опросов, что позволило осуществлять постоянный мониторинг нашей целевой аудитории и своевременно реагировать на изменения в условиях их деятельности»⁷.

В настоящее время работы в данной сфере продолжают активно реализовываться. В 2017 году в компании работало 50 тыс. сотрудников⁸ и, по словам начальника управления по привлечению и развитию персонала компании А. Львовой⁹, весь процесс управления талантами начинается с подбора персонала. Помимо опыта и квалификации, соответствие которых требованиям находится в зоне ответственности будущего руководителя, соискатель должен разделять ценности компании (что является основным фильтром, который относится к компетенции HR). Затем в процессе работы сотрудники регулярно проходят многоступенчатую оценку, которая как раз призвана выделить кадровый резерв для руководящего состава. Так, базовый уровень оценки – насколько работник соответствует ожиданиям компании. Он состоит из двух крупных блоков: соответствие ценностям и результативность. Опросник по ценностям называется «Оценка 360 градусов». Раз в год

⁶ Официальный сайт компании Северсталь [Электронный ресурс]. URL: <http://reports.severstal.com>

⁷ Там же.

⁸ Официальный сайт компании «Северсталь» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.severstal.com>

⁹ Официальный сайт кадрового Агентства RATIONAL GRAIN [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rationalgrain.ru>

каждого сотрудника оценивают коллеги, руководитель, а также внешние клиенты. Результативность проверяется через процедуру «Диалоги о целях» (достижение KPI), «Оценку 360» и обсуждается на кадровых комитетах.

Следующий уровень – вовлекающее лидерство. Компания старается постоянно увеличивать число вовлекающих лидеров как среди руководителей, так и среди работников. У вовлекающего лидера должны быть следующие качества:

- открытость к обсуждению проблем, т.е. готовность признавать наличие проблемы и желание её решить;
- способность привлечь команду к решению проблемы;
- желание развиваться и развивать других.

Конечно, потенциал вовлекающего лидерства у руководителей выше, однако и рядовые сотрудники могут его проявлять.

И, наконец, верхний уровень оценки – это управленческий потенциал. На своём месте человек может соответствовать ценностям, установкам, может быть вовлекающим лидером. Управленческий потенциал также оценивается по нескольким критериям:

- mental agility – особенности склада ума. Как правило, управленцам свойственно системное мышление, умение видеть за деталями общую картину;
- change agility – умение адаптироваться к изменяющимся условиям, получать выгоды из изменений. Косвенно этот критерий говорит и о способности человека быстро приспособиться к новому статусу;
- result agility – нацеленность на результат, амбициозность, желание ставить перед собой завышенные цели и достигать их;
- people agility – это социальный интеллект, то есть умение правильно выбрать способ и стиль общения для решения той или иной задачи.

Такая сложная система фильтрации позволяет компании выявлять людей, которые в будущем потенциально могут стать руководителями. Для данной компании подготовка управленческого резерва – это вопрос выживаемости в долгосрочной перспективе.

Отдельный блок занимает вопрос обучения руководящего состава и включает следующие основные направления:

- обязательное управленческое обучение, цель которого – донести стандарты руководящих кадров до управленцев компании. В результате любой руководитель на своём уровне соответствует определённым стандартам;
- индивидуальные планы развития, учитывающие как текущие потребности специалиста, так и навыки, которые в перспективе могут ему понадобиться в связи с продвижением по карьерной лестнице. Интересно, что среди самых востребованных на сегодня – это изучение английского языка и коммуникационных навыков.

Резервисты также проходят обучение, однако их программы направлены на оценку и выявление потенциала. Например, проектная работа, бизнес-система компании, стажировка в другом подразделении (если это возможно по требованиям безопасности), менторство со стороны руководителей.

Все рассмотренные выше мероприятия в области управления талантами позволяют компании эффективно управлять конкурентоспособностью организации, привлекать и удерживать лучших специалистов, в том числе и молодых перспективных работников.

Выводы

Несмотря на сокращение инвестиций организаций в построение своих систем управления талантами, система управления талантами должна быть частью повседневной бизнес-стратегии любой компании на всех ее уровнях.

Программы по управлению талантами позволяют целенаправленно подготовить высокоэффективных руководителей, хорошо знающих практику работы организации, а продвижение сотрудников по карьерной лестнице позволяет снизить текучесть персонала и привлечь в компании сотрудников, ориентированных на непрерывное развитие.

Активное внедрение систем управления талантами в российских компаниях предоставляет им весомые конкурентные преимущества посредством формирования положительного бренда работодателя, оказывает положительное воздействие на текучесть кадров и повышает лояльность персонала.

Статья подготовлена по результатам участия во Всероссийской научно-практической конференции «Социально ориентированное управление в условиях глобализации», 5-6 апреля 2018 года, РУДН (г.Москва)

Список литературы

1. Розанова М.Н. Корпоративное управление. – М.: Юрайт, 2016.
2. Управление персоналом. Harvard Business Review: 10 лучших статей. – М.: Альпина Паблицер, 2017.
3. Официальный сайт кадрового Агентства RATIONAL GRAIN [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rationalgrain.ru>
4. Официальный сайт компании «Северсталь» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.severstal.com>
5. Официальный сайт международной финансовой группы «ВТБ» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vtb.ru>
6. Annual report 2017 // Официальный сайт компании Северсталь [Электронный ресурс]. URL: <http://reports.severstal.com>

PRACTICAL EXPERIENCE IN TALANT MANAGEMENT IN THE RUSSIAN BUSINESS ENVIRONMENT

*Yakubova Tatyana Nikolaevna,
Komarova Tatiana Vitalievna,*

People's Friendship University of Russia (RUDN University)
117198, Moscow, Miklukho-Maklaya str.,6

The article deals with the theoretical aspects of talent management, analyzed the approaches to the study of the term «talent management». The practical experience of talent management in some large Russian companies is investigated. The analysis of talent management

programs of VTB Group and Severstal was carried out, the purpose of which is to select and develop talented managers. The features of talent management systems implementation by the largest Russian companies are analyzed. The specifics of talent management at the present stage of development of the Russian business environment and the advantages of the implementation of measures in this area are revealed.

Key words: talent Management, Russian companies, experience of talent management, the Russian business environment

JEL-codes: D 23, O 15, M 14.