

УДК 37.013.78

**Кравец Екатерина Владимировна**

кандидат экономических наук, доцент

Kravets Ekaterina V.

e-mail: [kravec\\_e\\_v@mail.ru](mailto:kravec_e_v@mail.ru)

**Матвеева Светлана Геннадиевна**

магистр

Matveeva Svetlana G.

ГБОУ ВО МО «Технологический университет», г. Королев

University of Technology, Korolev

Россия, 141070, Московская область,

г. Королев, ул. Гагарина, д. 42

Тел.: +7-916-701-99-90

## **АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА И ТРУДОУСТРОЙСТВА МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ**

### **ANALYSIS OF THE PROBLEM OF RECRUITMENT AND EMPLOYMENT OF YOUNG PROFESSIONALS**

*Аннотация:* в статье рассмотрен процесс подбора и управления персоналом в организации. Определены предпосылки создания системы управления талантами в организации.

*Ключевые слова:* талант; талант менеджмент; управление персоналом.

*Abstract:* the article discusses the process of recruitment and management of personnel in the organization. The prerequisites for creating a talent management system in the organization are defined.

*Keyword:* talent; talent management; personnel management.

Традиционно считается, что талант – это высшая степень одаренности человека, его выдающиеся способности. Но с точки зрения управления талант будет заметным только тогда, когда он будет эффективно развиваться и использоваться. Иначе говоря, талант – наивысшая, уникальная степень реализации личностного потенциала, а талантливость человека оказывается только в делах и его творениях. Следовательно, необходимо формировать новые подходы к развитию человека в частности и персонала организации в целом, как совокупного носителя таланта. Талант – довольно дефицитный и особенно эффективный вид потенциала. От того, как быстро это поймут и перейдут к такой ориентации в практической деятельности, зависит успех предприятий и организаций, страны в целом [1].

Именно поэтому, формируя или совершенствуя систему управления развитием персонала, руководству предприятий и организаций особое внимание следует уделять проблемам управления талантами, что, в свою очередь, требует перехода к более современным подходам к управлению персоналом в этом вопросе.

Схематически система управления талантами выглядит следующим образом (рисунок 1).

В отличие от старых подходов (в которых акцент ставился на том, что «кадры решают все», управление сотрудниками – дело специального отдела кадров (службы управления персоналом), директор (дирекция, руководство) заняты сугубо производственным управлением, его задачами и проблемами), новые подходы должны основываться на том, что таланты определяют «прорыв» и «зажигают», активизируют других; все управленческие работники имеют дело с людьми, поэтому должны вдохновлять и организовывать их на успех, опираясь при этом на таланты; поиск и управление талантами становится главной задачей руководства, а таланты талантливо решают производственные и другие проблемы, фактически становясь конкурентным преимуществом любой организации [7].



Рисунок 1 – Система управления талантами в организации

Следовательно, для понимания и умелого использования новой роли конкурентного преимущества – уникальной энергии труда талантливых людей – предприятиям необходимо менять почти все в вопросах управления его человеческими ресурсами: от методологии, приоритетов, стратегий в новой системе заработной платы и особого управления развитием ее персонала. А эти вопросы требуют еще специальных исследований, методологических и методических наработок.

Практика проведения исследований в сфере управления талантами среди организаций в России еще не распространена достаточно широко. Вместе с тем определенные наработки уже существуют [3].

Что касается российского опыта, то компания Peak Point стала одной из первых в проведении исследований в различных сферах управления человеческим капиталом. Этой компанией в 2010 г. был проведен опрос по применению системы управления талантами в российских компаниях сферы ИТ (всего было опрошено 26 компаний). Результаты исследования показали, что в России интерес к управлению талантами возник еще в 2005 г., хотя сегодня полного внедрения данной концепции пока что не состоялось, а основным препятствием, по мнению респондентов, является недостаточность информации и знаний по управлению талантами, а соответственно этому и сопротивление, которое оказывают менеджеры всех уровней управления внедрению практики управления талантами в деятельность их организаций.

Данная тема не теряет популярности в нашей стране. Подтверждением этого является предложение новых видов услуг, которые внедряют в свою деятельность консалтинговые компании РФ, – построение систем управления талантами, подготовка специалистов по вопросам управления талантами в организациях; открытие образовательных проектов по вопросам управления персоналом и подготовки талант-менеджеров [5].

Чтобы выяснить отношение руководителей компаний в РФ к вышеуказанной проблеме, нами в течение 2018–2019 гг. был организован и проведен онлайн-опрос руководителей предприятий и организаций (опросом

были охвачены председатели правлений и их заместители, руководители структурных подразделений аппаратов управления и руководители предприятий) и специалистов, которые непосредственно занимаются вопросами управления персоналом (начальники отделов кадров, инспекторы по кадрам).

Всего было опрошено 200 человек, которые представляли предприятия и организации системы на различных уровнях управления, что дало возможность сделать определенные выводы об их осведомленности в вопросах управления талантами и определить их отношение к целесообразности и возможности решения этой проблемы.

Для проведения опроса была разработана специальная анкета с вопросами, касающимися различных аспектов управления талантами в организации. Обработка ответов респондентов дала возможность получить следующие результаты:

#### 1. Знание о системе определения талантов в организации



Рисунок 2 – Распределение ответов про знание о системе талантов в организации

7,2 % респондентов отметили, что впервые слышат о такой системе; 32 % владеют недостаточной информацией об управлении талантами, но считают эту проблему актуальной и такой, которая должна быть реализована в системе потребительской кооперации; 56 % имеют определенные знания в этой сфере, используют отдельные элементы управления талантами персонала их предприятий и организаций, хотя практически остался без ответа вопрос о стратегии и программе развития талантливых сотрудников, которые ими используются; почти все опрошенные (только 4,8 % отметили, что им трудно

ответить на этот вопрос) считают, что управление талантами должно быть составной частью общей системы управления развитием персонала, а при правильной разработке программ по управлению талантами это может положительно влиять на рядовых сотрудников организации, а наличие в организации системы управления талантами фактически является, по мнению большинства опрошенных, конкурентным преимуществом и признаком «идеальной организации», предпосылки перехода к которой показаны на рисунке 3.

2. Преимущества системы определения талантов в организации их причины.

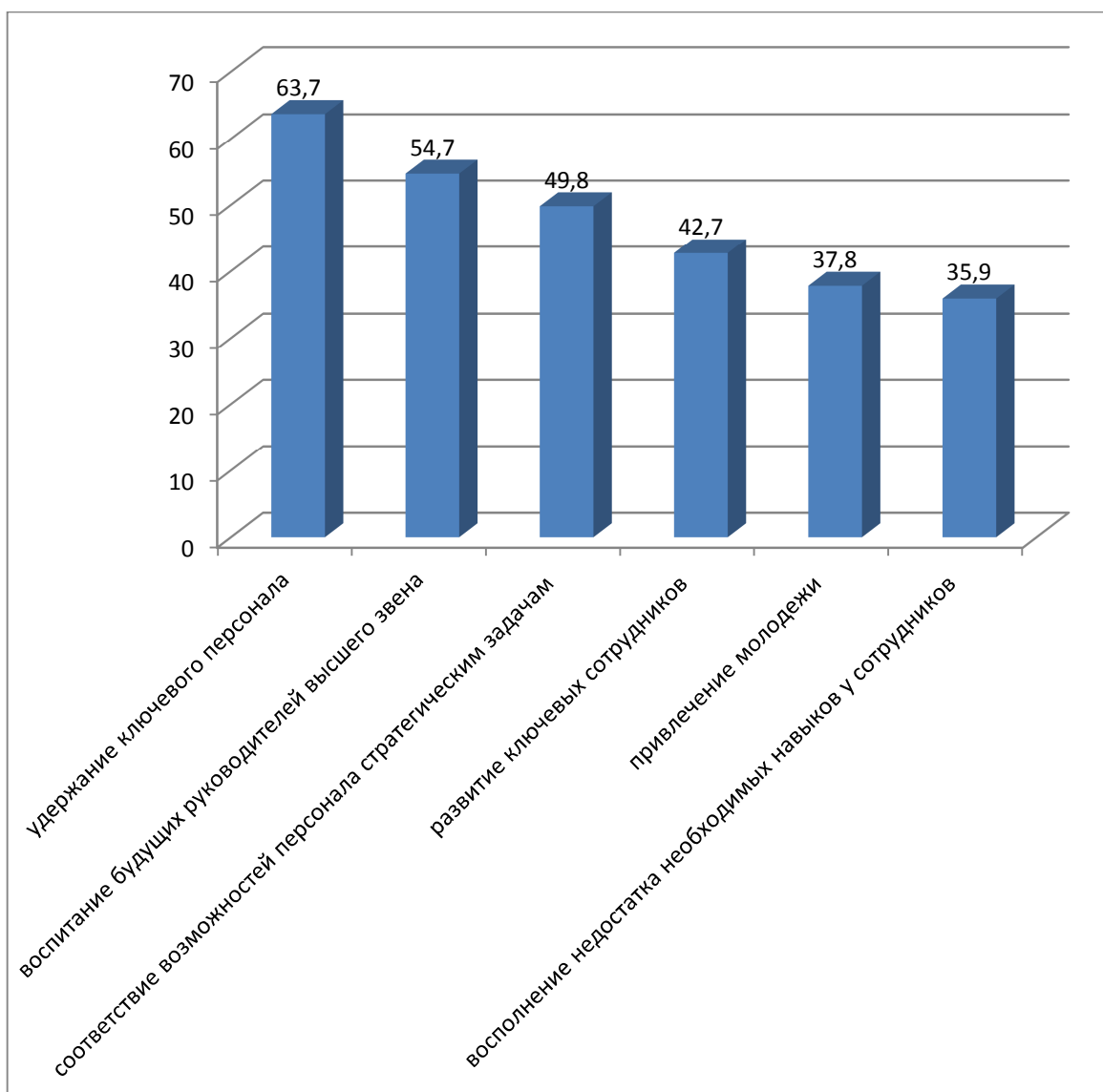


Рисунок 3 – Распределение ответов о причинах, которые вызывают конкурентное преимущество при условии применения системы талантов

79 % респондентов отметили, что создание в организации системы управления талантами может обеспечить ей конкурентное преимущество, причем причины, которые, по их мнению, являются главными, такие: удержание ключевого персонала (63,7 %); воспитание будущих руководителей высшего звена (54,7 %); соответствие возможностей персонала стратегическим задачам (49,8 %); развитие ключевых сотрудников (42,7 %); привлечение молодежи (37,8 %); восполнение недостатка необходимых навыков у сотрудников (35,9 %);

### 3. Поддержка имиджа организации как работодателя

На вопрос «поддерживаете ли Вы имидж работодателя?» положительный ответ дали 63 % опрошенных; в то же время тревожит тот факт, что 17 % опрошенных отметили, что не поддерживают имидж работодателя, а 20 % отметили, что им трудно ответить на этот вопрос.

### 4. Методы удержания ключевого персонала.



Рисунок 4 – Распределение ответов. Методы удержания персонала

Относительно методов удержания ключевого персонала на первом месте, по мнению респондентов, является предоставление возможности карьерного роста (25 %), обеспечение работой, которая представляет определенный интерес для людей с соответствующими способностями (21 %),

конкурентоспособная заработная плата, компенсации и льготы (17 %), предоставление возможности для профессионально-личностного развития (16 %).

#### 5. Каким образом осуществляется подбор талантливых сотрудников?

16 % опрошенных отметили, что талантливых сотрудников можно только нанимать в организацию извне, 17 % – это можно сделать только в пределах организации при условии создания соответствующей системы управления талантами; 62 % респондентов считает, что лучший вариант в этом случае сочетать и внешний поиск талантов, и их внутреннее развитие.

#### В каком случае становится необходимым приближение действительного к желаемому?

<p><b>РЕАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ</b> Развитые и талантливые люди не всегда могут применить свои способности и через это оставляют организацию, не принеся ему максимальной пользы. Ответственные посты в организации занимают не всегда развитые и талантливые люди, а организация не имеет достаточно рычагов и ресурсов, чтобы изменить ситуацию. Организация не всегда вкладывает средства в развитие талантливых</p>	<p>Необходимость перехода к идеальной организации становится особенно острой в том случае, когда: организация проводит активную рыночную политику и направлена на интенсивное развитие; организация планирует запуск новых масштабных проектов; организации необходимо заполнить вакантные места, а рынок труда не может обеспечить поступления новых кандидатов требуемой квалификации и необходимого количества; существует дефицит узкоспециализированных кадров в среднесрочной и долгосрочной перспективе; кадровый потенциал организации ниже, чем у конкурентов</p>	<p><b>ИДЕАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ</b> Люди работают на тех должностях, где требования позиции максимально совпадают с их сильными сторонами, что позволяет им приносить максимальную пользу для организации и ее развития. Развиваются именно те люди, которые в первую очередь являются необходимыми для организации и представляют для нее наибольшую ценность. Руководство организации имеет понимание и план</p>
	<p><b>КАК ЭТО СДЕЛАТЬ?</b> Чтобы сформировать концепцию управления развитием персонала, одним из постулатов которой должен стать ориентир на идеологию управления талантами, для чего необходимо: выделить целевые позиции, создать профили успеха, построить маршруты карьерного роста; провести оценку персонала и выявить сотрудников с высоким потенциалом, сформировать «пул талантов»; создать систему управления талантами</p>	

Рисунок 5 – Предпосылки создания системы управления талантами в организации

#### 6. Программа развития талантливых сотрудников.

35 % опрошенных отметили, что основной программой развития талантливых сотрудников, которые используются в их организации, является работа с резервом кадров; 27 % отметили, что используют только отдельные технологии по развитию персонала; 3 % опрошенных считают, что используют

программы по управлению талантами, а именно поиск и развитие талантливых сотрудников среди молодежи.

#### 7. Роль талантливых сотрудников в формировании бюджета организации

Почти 80 % отметили, что при формировании бюджета организации обязательно планируются средства на развитие персонала, хотя 20 % опрошенных отметили, что в условиях финансово-экономического кризиса значительно сократились те средства, которые выделяются на развитие персонала.

#### 8. Методы развития персонала.

Среди наиболее распространенных методов, которые используются для развития персонала (в том числе и талантливых сотрудников), респонденты указали на следующие: наставничество (52 %); обучение во внешних учебных заведениях (45 %); внутренняя стажировка (26 %); тренинги (35 %); семинары, конференции (42 %).

Практически не используются такие методы, как планирование замещения должностей; мониторинг и ротация; назначение кросс - функциональные проекты; схемы развития для ключевых сотрудников; ассессмент-центры и центры развития; 360-градусная аттестация; MBA; программы по обучению действием; внешние стажировки, коучинг; консультации; дистанционное обучение; социальные сети и тому подобное [4].

Однако определенное беспокойство вызывают ответы респондентов на вопросы о основные категории персонала, на которые, по их мнению, должны распространяться программы управления талантами. Это преимущественно представители управленческого персонала – руководители и специалисты; в отношении третьей группы управленческого персонала – технических работников, эти вопросы почти не рассматриваются. Негативным, по нашему мнению, является также тот факт, что под программы развития талантов почти не попадают выпускники.

#### 9. Разделение персонала.



65 % респондентов отметили, что в их организациях не разделяют персонал на ключевой и другой, хотя с точки зрения повышения эффективности управления его профессионально-личного развития такое распределение целесообразно; 35 % трудно ответить на этот вопрос; 48 % считают, что такое распределение дал бы серьезную выгоду и организации, и работникам, хотя 85 % опрошенных считает, что мотивировать нужно всех работников, а не только талантливых.

Таким образом, подводя итоги, можно сделать следующие выводы:

- вопросы управления талантами остается актуальным и его следует развивать;

- не вызывает сомнений целесообразность создания систем управления талантами в организации, и, в частности, тот факт, что существование такой системы – дополнительное ее конкурентное преимущество;

- проведенный нами анализ результатов исследований подтвердил актуальность и целесообразность применения концепции управления талантами в управлении персоналом предприятий в РФ;

- основными препятствиями на пути решения данного вопроса является недостаточный уровень информированности и осведомленности по этой проблеме среди руководителей и специалистов.

Это, в свою очередь, приводит к необходимости разработки соответствующих мероприятий, которые бы способствовали распространению идеи концепции управления талантами в на предприятиях в РФ, проведению соответствующих комплексных научных исследований и разработке конкретных рекомендаций по формированию и внедрению систем управления талантами в деятельность ее предприятий и организаций. Именно этому и будут посвящены наши дальнейшие исследования.

## **Список литературы**

1. Барашкова Н. А., Михайлова А. В. Компетенции как основа управления талантами персонала // Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. Чебоксары, 2015. С. 365–366.
2. Коновалова В. Г. Приоритетное внимание управлению талантами // Кадровый форум Черноземья. Сборник статей девятого кадрового форума Черноземья (Пятое международное заседание). Воронежский государственный университет. Воронеж. 2016. С. 196–199.
3. Латуха М. О. Управление талантливыми сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2014. № 4. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantlivymi-sotrudnikami-teoreticheskie-podhody-i-opyt-rossiyskih-kompaniy> (дата обращения: 20.05.2020).
4. Лысенко Е. В. Управление талантами организации: новая ориентация кадровой политики организации // Кадровая политика организации. Ученые записки кафедры управления персоналом и психологии. Екатеринбург, 2015. С. 61–78.
5. Лысенко Е. В., Ковалева И. Г. Талант-менеджмент как новое направление в области управления человеческими ресурсами // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. М. 2015. С. 5–9.
6. Лютикова М. А., Нечушкина В. С. Использование систем управления талантами в управлении персоналом // Nauka-rastudent.ru. 2016. 90 No. 10 (034) / [Электронный ресурс]. URL: <http://naukarastudent.ru/34/3686/>
7. Серкова Н. В., Антохова М. В. Управление талантами как способ повышения эффективности и конкурентоспособности организации // Менеджмент и бизнесадминистрирование. Академия менеджмента и бизнесадминистрирования. М., 2015. С. 155–162.