

УДК 331.108
doi:10.35853/vestnik.gu.2022.4(39).04

Формирование кадрового резерва как направление в управлении талантами

Нияз Гадым-оглы Валиев¹, Татьяна Александровна Ветошкина²,
Сергей Михайлович Абрамов³, Мовлуд Мехманович Юсиров⁴

^{1,2,3,4}Уральский государственный горный университет, Екатеринбург, Россия

⁴Movludyusirov1996@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена формированию кадрового резерва как направлению управления талантами. Цель исследования – анализ такого направления управления талантами, как формирование кадрового резерва. В статье анализируется сущность понятий «талант», «управление талантами», «формирование кадрового резерва», «планирование карьеры». Методологией исследования выступили различные концептуальные подходы в отечественной и зарубежной научной литературе. Авторы критически оценивают эти подходы и на этой основе формируют свое понимание формирования кадрового резерва как одного из направлений управления талантами. В итоге формируются выводы и результаты исследования. В процессе изучения проблемы мы пришли к следующим результатам: талант – это наивысшее развитие способностей человека и их реализация в какой-либо деятельности, достижение исключительных успехов в ней. Талантливый работник – это тот, кто показывает высокие результаты труда, обладает выдающимися компетенциями; управление талантами – это планирование, организация и мотивация деятельности по созданию в организации системы поиска, привлечения, использования и развития талантливых сотрудников; кадровый резерв связан с высоким потенциалом талантливых работников, которые необходимы организации для выдвижения на ключевые должности; разработка специальных критериев в виде перечня компетенций и навыков, требуемых для зачисления в кадровый резерв; создание программы кадрового резерва, которая сформирована по данным критериям.

Ключевые слова: талант, управление талантами, кадровый резерв, формирование кадровой резерва, карьера, планирование карьеры, процесс управления талантами, технологии управления талантами, технологии формирования кадрового резерва, карьерный рост

Для цитирования: Валиев Н. Г., Ветошкина Т. А., Абрамов С. М., Юсиров М. М. Формирование кадрового резерва как направление в управлении талантами // Вестник Гуманитарного университета. – 2022. – № 4 (39). – С. 37–44. – DOI 10.35853/vestnik.gu.2022.4(39).04.

Formation of a Succession Pool as a Direction in Talent Management

Niyaz Gadym-ogly Valiev¹, Tatiana A. Vetoshkina²,
Sergey M. Abramov³, Movlud M. Yusirov⁴

^{1,2,3,4}Ural State Mining University, Yekaterinburg, Russia

⁴Movludyusirov1996@mail.ru

Abstract. The article concentrates on talent management as the basis for the formation of a talent pool. The purpose of the study is to analyze such a direction of talent management as formation of a reserve. The article analyzes the essence of the concepts of talent, talent management, formation of a personnel reserve, career planning. The research methodology was based on

various conceptual approaches in domestic and foreign scientific literature. The authors critically assess these approaches and, on this basis, they form their understanding of the formation of a personnel reserve as an area of talent management. As a result, the authors drove to the following conclusions: talent is the highest development of a person's abilities and their realization in any activity, the achievement of exceptional success in it. A talented employee shows excellent performance, has outstanding competencies; talent management is to plan, organize and motivate activities for creating a system of search, attraction, use, and development of talented employees in the organization; the personnel reserve is associated with the high potential of talented employees; the organization plans to promote them to key positions; development of special criteria in the form of a list of competencies and skills required for enrollment in the personnel reserve; creation of a personnel reserve program, which is formed according to these criteria.

Keywords: talent, talent management, personnel reserve, formation of personnel reserve, career, career planning, talent management process, talent management technologies, technologies of formation of personnel reserve, career growth

Введение

Основой богатства любой компании сегодня считается персонал организации. Непосредственно его навыки и умения считаются ключевыми преимуществами для укрепления конкурентоспособности компании.

На сегодняшний день политика развития HR в организации занимает ключевое место в концепции стратегического управления. Своевременное выявление и эффективная подготовка кадров к работе на различных должностных позициях считаются важнейшими факторами успеха конкурентоспособности организации. Следовательно, передовыми организациями создаются специальные и инновационные системы обучения и формирования резерва кадров. Эта тенденция считается стратегически важной.

В исследованиях Бостонской консалтинговой группы вместе со Сбербанком, было установлено, что в 2025 г. Россия столкнется с недостатком высокопрофессиональных сотрудников [Цифровая Россия ... 2017, с. 58]. Вместе с тем в отечественной литературе пока недостаточно разработана проблема развития резервистов как направление управления талантами. Все сказанное обуславливает актуальность и научную значимость исследуемой проблемы.

Конкурентная борьба за кадры ужесточается, и единственный шанс удержать позиции в рыночной экономике – повысить в ней количество высококвалифицированных специалистов, талантливых работников.

Ключевым фактором формирования спроса и образования ценовой политики считается талант персонала – так написали в одной из своих книг шведские экономисты Челль Нордстрём и Юнас Риддерстрале [Нордстрём, Риддерстрале 2005].

Таким образом, работа с талантами является ключевым направлением в сфере управления персоналом.

На сегодняшний день почти во всех организациях основное значение уделяется обнаружению перспективных работников в начале их карьеры. Для них специально создают проекты развития и продвижения.

Сталкиваясь с проблемами, которые возникают из-за недостатка квалифицированных сотрудников, компании начинают искать новые виды сотрудничества с талантами и принимать кадровые решения.

Материалы и методы

Мы исследовали проблему формирования кадрового резерва как направление управления талантами, используя системный и процессный подходы, общенаучный и специальные методы исследования.

Талантливый сотрудник – кто он?

У каждого ли сотрудника есть талант? Первоначально талант считался уникальной способностью человека [Одегов 2019, с. 337].

Традиционное описание того, что же такое «талант», ранее рассматривалось только по отношению к креативным сотрудникам.

Работники, проявляющие креативный подход к работе, умение неординарно мыслить, выбирать лучшее решение, – это и есть настоящие таланты. Непосредственно результаты их креативного труда, инновации дают возможность компании выделиться из числа конкурентов, а также становиться лидерами рынка.

Главное – понять, что если вначале талантами считались в основном руководители, то сейчас данное представление расширилось и включает абсолютно всех высокопотенциальных и высокоэффективных сотрудников, занятых на текущий период на основных участках работы. Точнее – тех, кто сможет занять их в перспективе. Это особенно принципиально в условиях развития цифровой экономики [Цифровая Россия ... 2017, с. 58].

С точки зрения менеджмента, «талант можно рассматривать, как умение добиваться выдающихся показателей, которые признаются и вознаграждаются собственниками, администрацией и клиентами» [Философия практик управления талантами ... 2015], т. е. при выполнении своих трудовых функций талантливый сотрудник демонстрирует способность добиваться выдающихся результатов, признаваемых владельцами бизнеса, а также руководителями [Одегов 2015, с. 93].

Если объединить в одно целое все сказанное, то это будет выглядеть следующим образом: талант – высокопотенциальный и особо одаренный сотрудник (high potential), владеющий определенными навыками и ключевыми знаниями, высокими способностями, желанием к развитию, самореализации креативного потенциала и внутреннего побуждения, который вносит (либо способен вносить) внушительный вклад в эффективность компании [Армстронг, Тейлор 2018, с. 632]. Одаренные сотрудники положительно влияют на организационную эффективность благодаря своим непосредственным усилиям, у них есть способность учиться и расти, у них есть потенциал, чтобы в будущем внести важный вклад в успех своей организации [Философия практик управления талантами ... 2015].

В итоге мы пришли к выводу, что носитель таланта – это высокоэффективный работник, регулярно демонстрирующий значительные результаты труда, располагающий высоким профессионализмом и компетентностью.

Управление талантами – это направление управления человеческими ресурсами, занимающееся привлечением высококвалифицированных сотрудников, выявлением и формированием специалистов, владеющих профессионально значимыми качествами и умениями, которые они с высокой эффективностью демонстрируют в работе [Одегов 2019, с. 405].

Литературный обзор

Наш век вносит изменения в концепцию о талантах: сегодня фирмы переключаются от борьбы за них к их «выращиванию» в собственных организациях, т. е. концепция, в соответствии с которой талант пробивается самостоятельно, отошла в далекое прошлое, ее заменила система управления талантами.

Дэвид Уоткинс впервые применил термин «управление талантами» в статье и в 2004 г. закрепил его в своем научном труде «Системы управления талантами» [Горбань 2018].

В наше время существует ряд интерпретаций определения управления талантами:

- «целенаправленная работа компании по формированию, раскручиванию и применению группы талантливых сотрудников, способных продуктивно решать непростые бизнес-задачи» [Нордстрем, Риддерстрале 2005];
- «желание компании выделять личных талантливых сотрудников в отдельную команду и координировать их» [Стрельникова 2017];
- «управление концепцией кадровых ресурсов, которая позволяет обеспечить организацию высоко результативными сотрудниками и поддерживать ее» [Parmenter 2007];
- «функциональная деятельность компании, которая позволяет использовать вложения в талантливых сотрудников в области среднего и высшего звена управления» [Parmenter 2007];
- «формирование специальных условий с целью раскрытия способностей талантов, потому что этими сотрудниками невозможно управлять традиционными способами» [The Global Talent Competitiveness Index 2017, p. 65].

Как подчеркивали Янгер и его соавторы, подходы к управлению талантами содержат в себе акцент на «росте изнутри», подход к развитию талантов как к центральному звену бизнес-стратегии, отчетливое понимание компетенций и качеств, на самом деле имеющих существенное значение; обеспечение четко определенных путей карьерного роста; ответственное отношение к формированию, обучению и наставничеству; требование высокой производительности [Younger, Smallwood, Ulrich 2007].

Обсуждение

Существует множество версий управления талантами, однако, все без исключения, они включают в себя классические концепции управления человеческими ресурсами, такие как составление плана потребности в человеческих ресурсах, набор персонала, удержание кадров, управление эффективностью, оценка возможностей персонала, формирование лидерских качеств и управленческих навыков, проектирование кадровой преемственности и планирование продвижения по службе [Campbell, Hirsh 2003].

Процедура управления талантами включает обеспечение компании человеческими ресурсами, обнаружение талантов и воспитание талантов с целью формирования кадрового резерва [Армстронг 2008, с 200].

Управление талантами, как считает Ю. Г. Одегов, – стратегическая деятельность, обладающая нацеленностью на формирование в организации поиска, привлечения, найма, развития и применения талантливых работников, способных добиваться высочайших результатов в работе [Одегов 2008].

Следовательно, система управления талантами состоит в постоянном выявлении талантов и их использовании наилучшим образом на пользу компании.

Мы полагаем, что управление талантами заключается в обеспечении организации талантливыми кадрами, в которых она нуждается для достижения своих стратегических целей. Оно включает в себя, в том числе, и создание, и поддержание кадрового резерва. Это достигается за счет обеспечения притока талантов, необходимых для развития кадрового резерва, выявления талантов и развития талантов.

Цель управления талантами состоит в том, чтобы создать кадровый резерв, из которого можно было бы черпать людей, как только понадобятся сотрудники на ключевые роли. Это достигается за счет работы «кадрового конвейера» [Майклз, Хэндфилд-Джонс, Экселрод 2012, с. 203], который обеспечивает приток талантов, необходимый для сохранения кадрового резерва, с помощью процессов подбора персонала для организации, выявления талантов и развития талантов.

Кадровый резерв – это особая категория персонала: профессионалы и управляющие, которые теоретически готовы стать руководителями в организации и соответствуют всем требованиям, предъявляемым должностью, но пока не назначены на должность. Политика управления талантами будет определять, что есть талант с точки зрения данной организации и кого следует включать в кадровый резерв [Гаврилица 2017].

Необходимо установить критерии в виде перечня компетенций и навыков, которыми следует руководствоваться при включении в кадровый резерв. Эти критерии должны использоваться для выявления потенциала и включения сотрудников в кадровый резерв.

Наиболее часто используемой технологией управления талантами считается система традиционного кадрового запаса, которая основана на деятельности по его формированию и обучению. В эту систему входят специалисты и менеджеры, которые в будущем смогут занять вышестоящие должности [Клестова-Надеева 2017]. Чаще всего этот процесс строится на том, что кадры индивидуально подбираются под конкретную позицию. Поиск сотрудников может осуществляться в том или ином режиме [Управление талантами ... 2012]. Набранные в запас сотрудники ознакомлены с планами индивидуального развития и карьерного продвижения. Развитие сотрудников резерва проводится конкретно с прицелом на определенную должность и будущую вакансию [Campbell, Hirsh 2003].

Непризнанность в полной мере значения резервистов среди сотрудников организации связана с психосоциальными нюансами повышения лиц, зачисленных в резерв: неоднозначностью должностной позиции сотрудника в резерве, неясностью возможностей, скептицизмом по отношению к тому, как назначаются на должность и как проводится отбор кандидатов. Это вызывает неудовлетворенность программой кадрового резерва и способствует текучести из резерва [Одегов, Павлова, Теленная 2018].

Очень трудно решаемой проблемой является риск того, что сотрудники с более низкой эффективностью труда с легкостью могут стремительно продвинутся на более вышестоящую должность, обогнав высокоэффективных. Это может быть из-за стечения обстоятельств. В то же время более сильные претенденты могут очень долго ждать, когда освободится позиция для них в своем структурном подразделении [Хрылова 2008].

Следовательно, нужно внести изменения в программу «Кадровый резерв». Необходимо доработать ее и добавить элементы системы управления талантами, а также использовать комплексный подход к организации этой деятельности [Горбань 2018]. Это поможет повысить результативность отбора и формирования резервистов и предоставит возможность использовать способности талантливых служащих до их назначения на руководящую должность [Управление талантами ... 2012].

Как правило, работа с резервистами заключается в реализации очень долгосрочного (до 3 лет) проекта развития, который требует от организации крупных материальных вложений. Необходима программа формирования продвижения по службе талантов, составление плана их развития, реализации, пополнения кадрового резерва [Клестова-Надеева 2017].

Приведем характерные отличительные черты управления кадровым резервом в технологии управления талантами.

Управление талантами содержит в себе:

– целенаправленный процесс формирования и задействования талантливых работников, которые могут достигнуть высочайших результатов в деле [Sparrow, Hird, Cooper 2015];

- хронологию, формирование и прогресс кадров;
- подготовку и обучение, автономную работу, участие в производстве и проектах организации. В приоритете стоит инновационная работа с персоналом, обмен информацией с сотрудниками, наставничество и нетрадиционный вид обучения с модифицируемыми задачами [Мондрус 2016, с. 116];
- полностью интегрированную в кадровые процессы концепцию формирования и использования талантов;
- вознаграждения, которые направлены на удовлетворение потребностей работника [Одегов 2008]. Они выдаются, в зависимости от его вклада в дело, каждому кандидату. Если в резервисте будет заинтересована организация, то могут сделать персональное предложение, заманчивое непосредственно для сотрудника [The Global Talent Competitiveness Index 2017];
- управление кадровым резервом путем применения составляющих концепции управления талантами;
- совершенствование персонала компании [Campbell, Hirsh 2003].

Результаты. Заключение

Таким образом, в процессе исследования проблемы мы пришли к следующим результатам:

- талант – это уникальная способность добиваться незаурядных результатов. Талантливый работник – это высокопродуктивный сотрудник, регулярно демонстрирующий успешные итоги работы, владеющий высоким потенциалом и компетентными навыками;
- процесс управления талантами включает в себя, наряду с другими направлениями, создание и поддержание кадрового резерва, в том числе:
- разработку специальных критериев в виде перечня компетенций и навыков, требуемых для включения в кадровый резерв;
- формирование программы кадрового резерва, сформированной согласно данным критериям;
- согласно классическому подходу к кадровому резерву, в него отбираются сотрудники под конкретную должность, зачисленные в резерв, представляют проекты личного карьерного роста, обучение резервистов ведется целеустремленно для определенных должностей и будущих вакансий;
- сегодня можно проследить преобразование подходов к организации формирования кадрового резерва, которое заключается в переходе на новую модель управления талантами. Модель представляет собой концептуальный аспект к раскрытию, формированию и мотивации более талантливых работников к зачислению в кадровый резерв, т. е. переход к созданию корпоративных талантов [Философия практик управления талантами ... 2015].

Кадровый резерв должен формироваться на конкурсной основе, чтобы иметь возможность выбора более перспективных талантливых сотрудников в процессе их обучения и развития, в его структуру включаются представители начального и среднего звена управления, а также талантливые профессионалы [Шахбазов 2006].

За исключением классических методов (курсы, семинары) формирования кадрового резерва, в организации должны быть использованы новейшие технологии, например персональный план развития и назначение сотрудников в резерве на временные позиции руководителей проектов. Вовлечение резервистов в группы по реализации инновационных и кросс-функциональных проектов с целью укомплектования вакантных должностей руководителей проектов из наиболее эффективных и подающих надежду резервистов [Армстронг 2008, с. 217].

Следовательно, следует внести элементы системы управления талантами в программу «Кадровый резерв», а также использовать все возможности к развитию этой деятельности, что повышает эффективность отбора и развития кадров в резерве, а также дает возможность использовать навыки талантливых работников [Одегов 2008].

Наиболее ключевыми чертами для зачисления в кадровый запас в перспективе станут новаторство, способность к творчеству, ориентация на самореализацию, навык критически мыслить, эффективно функционировать в команде, быстро приспосабливаться к переменам, лично принимать решения. Таковы критерии отбора в кадровый резерв согласно концепции управления талантами.

Список источников

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 217 с.
2. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. – 14-е изд. – СПб. : Питер, 2018. – 1040 с. (Серия «Классика МВА»).
3. Гаврилица О. Управление талантами: ищем самородки сначала у себя в компании // HR-Portal : электронный журнал. – 07.10.2017. – URL: <https://hr-portal.ru/article/upravlenie-talantami> (дата обращения: 07.06.2022).
4. Горбань Т. Управление талантами // HR-Portal : электронный журнал. – 30.08.2018. – URL: <http://hr-portal.ru/varticle/upravlenie-talantami> (дата обращения: 07.06.2022).
5. Клестова-Надеева Е. Talent-менеджмент. Как определить, обучить и удержать талантливого сотрудника // HR-Portal : электронный журнал. – 18.10.2017. – URL: <https://hr-portal.ru/article/talent-menedzhment-kak-opredelit-obuchit-i-uderzhat-talantlivogo-sotrudnika> (дата обращения: 07.06.2022).
6. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 272 с.
7. Мондрус О. В. Теоретические и практические дилеммы управления талантами в организации // Вестник Омского университета. Серия : Экономика. – 2016. – № 3. – С. 115–124.
8. Нордстрем К. А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / пер. П. Павловского. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.
9. Одегов Ю. Г. и др. Управление человеческими ресурсами : учебник / под ред. Ю. Г. Одегова, М. В. Полевой, В. С. Половинко. – М. : КНОРУС, 2019. – 584 с.
10. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 944 с.
11. Одегов Ю. Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Серия : Экономика. – 2015. – № 1. – С. 92–99.
12. Одегов Ю. Г., Павлова В. В., Теленная Л. С. Работа с талантами: современный тренд в управлении человеческими ресурсами // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление : материалы ежегодной Междунар. науч.-практ. конференции по проблемам социально-трудовых отношений (18 заседание), посвященной 100-летию Воронежского государственного университета (Воронеж, 24 мая 2018 года). – М. : Истоки, 2018. – С. 185–191
13. Стрельникова Л. Оценка таланта // HR-Portal : электронный журнал. – 11.07.2017. – URL: <https://hr-portal.ru/article/ocenka-talanta> (дата обращения: 24.04.2022).
14. Управление талантами. Лига корпоративных талантов – для кадрового резерва // HR-Portal : электронный журнал. – 07.05.2012. – URL: <https://hr-portal.ru/article/liga-korporativnyh-talantov-dlya-kadrovogo-rezerva> (дата обращения: 01.01.2022).
15. Философия практик управления талантами // Экопси косалтинг : официальный блог. – 21.12.2015. – <http://assessment.livejournal.com/5686.html> (дата обращения: 24.04.2022).

16. Хрылова Т. Новая позиция: менеджер по управлению талантами // Деловой Петербург : сайт. – 01.08.2008. – URL: http://www.dp.ru/a/2008/08/11/Novaja_pozicija_menedzher_p (дата обращения: 12.05.2022).

17. Цифровая Россия: новая реальность / А. Аптекман, В. Калабин, В. Клинцов, Е. Кузнецова, В. Кулагин, И. Ясеновец. – Digital McKinsey, 2017. – 133 с.

18. Шахбазов А. Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса // Ubo.ru – образование и бизнес-образование в России и за рубежом. – 25.05.2006. – URL: <https://ubo.ru/articles/1112/> (дата обращения: 25.04.2022).

19. Campbell V., Hirsh W. Talent Management: A Four-Step Approach : Report 502. – Institute for Employment Studies, 2013. – 40 p.

20. Parmenter D. Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs. – Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons, 2007. – xv, 236 p.

21. Sparrow P., Hird M., Cooper C. L. Do We Need HR? – Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2015. – 298 p.

22. The Global Talent Competitiveness Index. Talent and Technology / ed. by B. Lanvin, P. Evans. – Fontainebleau : INSEAD, 2017. – 343 p.

23. Younger J., Smallwood N., Ulrich D. Developing your organization's brand as a talent developer // Human Resource Planning. – 2007. – Vol. 30 (2). – P. 21–29.

Информация об авторах

Нияз Гадым-оглы Валиев, д-р техн. наук, профессор, заведующий кафедрой «Горное дело», горно-технологический факультет, ФГБОУ ВО «Уральский государственный горный университет» (Екатеринбург, Россия).

Татьяна Александровна Ветошкина, канд. филос. наук, доцент, доцент кафедры «Управление персоналом», инженерно-экономический факультет, ФГБОУ ВО «Уральский государственный горный университет» (Екатеринбург, Россия).

Сергей Михайлович Абрамов, канд. пед. наук, доцент, заведующий кафедрой «Управление персоналом», инженерно-экономический факультет, ФГБОУ ВО «Уральский государственный горный университет» (Екатеринбург, Россия).

Мовлуд Мехманович Юсипов, преподаватель кафедры «Управление персоналом», инженерно-экономический факультет, ФГБОУ ВО «Уральский государственный горный университет» (Екатеринбург, Россия).

Information about the authors

Niyaz G. Valiev, Dr. Sci. (Technical Sciences), Professor, Head of Mining Department, Faculty of Mining and Technology, Ural State Mining University (Yekaterinburg, Russia).

Tatiana A. Vetoshkina, Cand. Sci. (Philosophy), Associate Professor, Associate Professor at Human Resources Management Department, Faculty of Engineering and Economics, Ural State Mining University (Yekaterinburg, Russia).

Sergey M. Abramov, Cand. Sci. (Pedagogic Sciences), Associate Professor, Head of Human Resources Management Department, Faculty of Engineering and Economics, Ural State Mining University (Yekaterinburg, Russia).

Movlud M. Yusibov, Lecturer of Human Resources Management Department, Faculty of Engineering and Economics, Ural State Mining University (Yekaterinburg, Russia).

Статья поступила в редакцию | The article was submitted 20.10.2022.

Одобрена после рецензирования | Approved after reviewing 09.11.2022.