

# Управление талантами как фактор конкурентоспособности современных организаций

Подготовили:

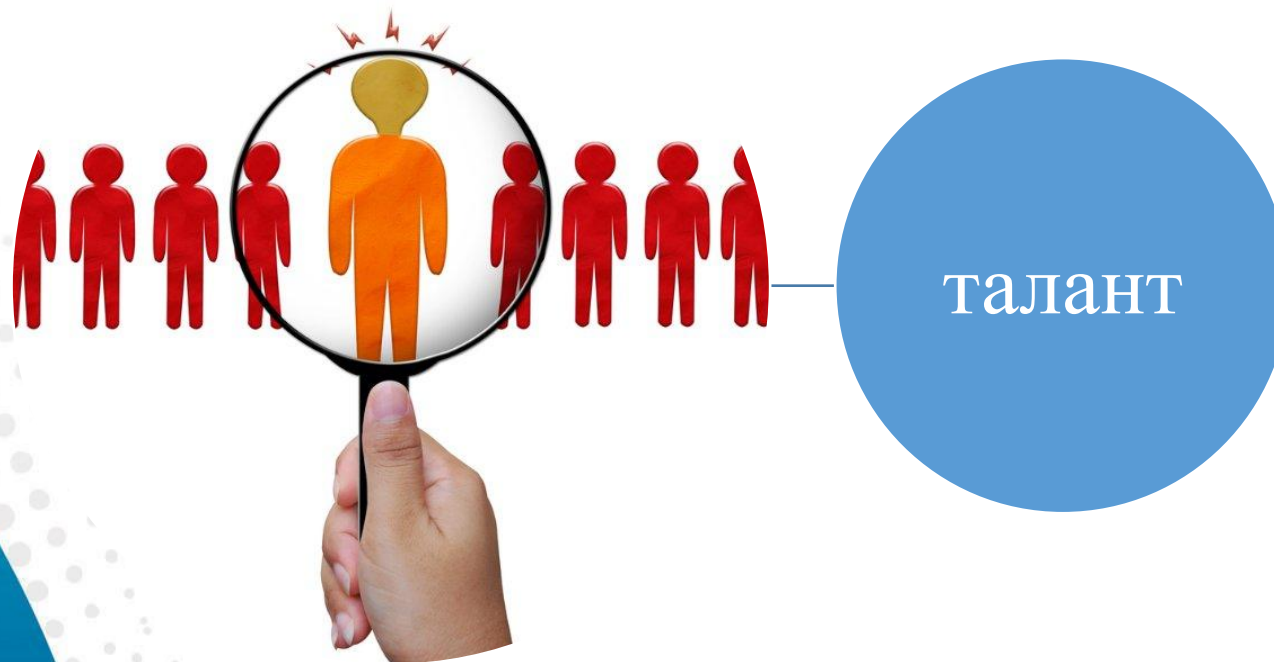
Студентки группы 18УП(ма)УЧР

Подмарева Регина

Хомидова Маргарита

Руководитель: Кондусова Валентина Борисовна,  
доцент кафедры управления персоналом, сервиса и туризма

# 1 Теоретические аспекты Подходы к определению «талант» и «управление талантами»



- одаренность
- результативность
- знания и ценные навыки

**Управление талантами** – совокупность инструментов управления персоналом, которая дает возможность предприятию эффективно использовать и удерживать персонал, представляющий собой особую ценность для вклада в развитие предприятия



**Таланты** (high potential) – сотрудники, которые выделяются из массы себе подобных. Их действия и решения оригинальны, иногда идут вразрез с установленными нормами и правилами. При этом эффективность функции, которую выполняет талант, может стремительно и существенно расти. Талант пребывает в постоянном поиске возможностей для развития, требует и готов привносить в работу что-то новое. Талант отличается готовностью рисковать, способностью к нестандартным подходам и взглядам.

**для сравнения:**

**Высококвалифицированный сотрудник** (successor) – хорошо знает профессию, большой опыт – это ключевой сотрудник, кадровый резерв, может быть наставником

**Высокопотенциальный сотрудник** (high potential) – есть знания, способность обучаться и развиваться, лидерские качества, системное мышление, стратегическое видение – это талант, который можно развивать

## Программа развития талантов (Talent Management) –

целенаправленная деятельность по созданию в компании системы привлечения, найма, развития и использования талантливых сотрудников, способных достигать исключительных результатов в бизнесе.


В основе Программы лежит постулат: сотрудники – актив компании, дополнительное преимущество в конкурентной борьбе.



**Обязательно:** вовлечение всех менеджеров компании, выделение ими большого % времени на развитие подчиненных, внедрение нестандартных способов работы с персоналом.

### Компания

- ◆ Ожидание высокой производительности
- ◆ Ожидание «правильного» поведения
- ◆ Ожидание эффективности и инновативности
- ◆ Ожидание высоких результатов в будущем



Работа с талантами –  
это набор ожиданий

### Таланты

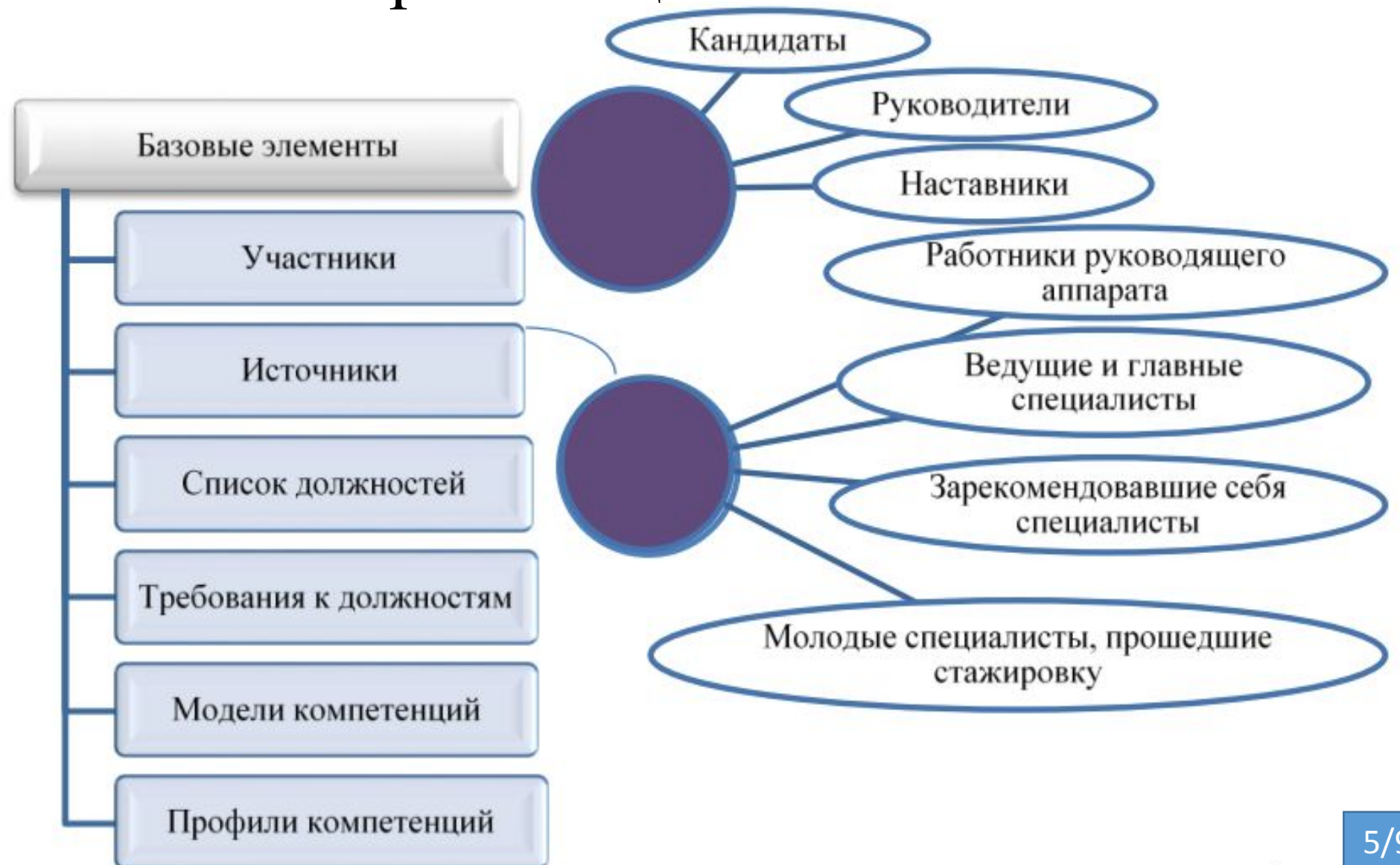
- ◆ Ожидание личного роста
- ◆ Ожидание постоянного движения вперед
- ◆ Ожидание осмысленности и результата
- ◆ Ожидание действий и выбора
- ◆ Ожидание творчества
- ◆ Требовательность к вниманию и чувству собственного достоинства

**Готова ли компания оправдать все ожидания?**

# Стратегия управления талантами в организации



# Элементы системы управления талантами в организации



# Обобщенная модель системы управления талантами (разработана автором на основе интеграции подходов Коноваловой В.Г., Кутовец Я.В., Чулановой О.Л.)





# Условия эффективности управления талантами

- разработана сфера делового сотрудничества;
- цели и задачи управления талантами понятны всем участникам процесса и обеспечиваются в установленные сроки;
  - если присутствуют конфликты, то они сформированы в отношении общих планов развития талантов;
- оптимальное сочетание применяемых форм и методов развития талантов;
- резервисты оправдывают ожидания руководства предприятия



# ОСНОВНЫЕ ВЫВООДЫ

управления талантами на предприятии – это стратегическое направление, которое тесным образом связано с целями бизнеса и должно быть интегрирован в стратегию бизнеса

Управление талантами способствует укреплению конкурентоспособности и компетенции сотрудников, формирование образа привлекательного работодателя на рынке труда.

ключевой фактор конкурентоспособности организаций и предприятие должно иметь особую систему управления талантами, которая способствовала бы их мотивации и стимулированию к реализации своего потенциала

# Стратегия управления талантами ПАО «Газпром»



# Основные процессы структуры системы развития кадрового резерва на основе технологии управления талантами на предприятии (разработано авторами)



Цель проекта - профессиональное развитие высокопотенциальных сотрудников (преимущественно молодых специалистов ПАО «Газпром» и выпускников учебных заведений).

# Основные этапы программы работы с талантами

## 1 Цель

- ◆ Стратегические задачи (будущие проекты, структурные подразделения)
- ◆ Управленческий ТОП-резерв
- ◆ Сложно замещаемые должности

## 2 Отбор людей

- ◆ Модели компетенций для талантов
- ◆ Оценка исполнения
- ◆ Оценка компетенций
- ◆ Оценка потенциала/способностей
- ◆ Прогноз развития

## 3 Удержание

- ◆ Четкая программа развития (через задачи, обучение, оценку прогресса)
- ◆ Программа долгосрочной мотивации и стимулирования

# 1 этап: цели и KPI's

**KPI:** Кол-во и качество талантов, приступивших к реализации своих стратегических задач по окончании Программы развития

**PI:** % текучести кадров среди талантов

**PI:** % внеплановых изменений в планах развития талантов

**PI:** % высоких оценок прогресса в развитии талантов

**PI:** ... (решение дирекции)

## Этап 2: выбор талантов

Варианты выбора	+	-
Самовыдвижение (открытый конкурс)	Возможность для сотрудников заявить о себе, для компании – расширить поле поиска Открытость и прозрачность процесса	Возможно большое количество кандидатов. Неадекватная самооценка кандидатов – сложности с обратной связью
Рекомендация непосредственного руководителя	Заинтересованность руководителя в развитии рекомендованного им сотрудника – есть вероятность того, что руководитель будет обучать таланта на рабочем месте, будет наставником	Страх потери исполнителя, субъективная оценка, личная незаинтересованность могут помешать руководителю рассмотреть талант среди своих подчиненных
Результаты ежегодной оценки достижений и развития	Принимаются взвешенные решения, легко объяснить причину выдвижения конкретного кандидата	Оценивается текущий уровень исполнения, а не потенциал и способности сотрудника
Специальные оценочные процедуры (Ассесмент центр, тестирование по DISC и тп.)	Можно выявить потенциал сотрудника	Повышают напряжение и тревожность среди кандидатов в таланты
	Повышается конкуренция внутри коллектива – могут быть как позитивные, так и негативные последствия	



## 2 этап – Выбор таланта

### Цена ошибок на этапе выбора талантов



<b>Возможные ошибки</b>	<b>Последствия</b>
Снижение планки требований при отсутствии у претендента всех необходимых компетенций	Выбран несоответствующий кандидат – не оправдывает ожидания уже в процессе подготовки. Цель Программы не достигается, ресурсы затрачены впустую
Не разглядели вовремя перспективного сотрудника, компетентность и потенциал которого значительно выше текущей занятости	Демотивация и уход сотрудника из компании. Если по горячим следам предложить сотруднику заслуженное признание и продвижение – он, вряд ли, надолго останется в компании («Ложки-то нашлись, а осадок остался»)

## Этап 3: развитие и удержание талантов

### Что должен учитывать план развития таланта:

- Ключевые задачи в ближайшие 2-3 года
- Компетенции, которые требуют развития
- Ресурсы для развития (самостоятельность, наставники, бюджет обучения и тп.)
- Индивидуальные особенности (оптимальные способы развития)
- Возможности компании (стажировки, карьерные перемещения и тп.)

Если  
когда  
созда  
все  
ра:  
до  
ру  
за  
стр  
бе  
То  
ко

М

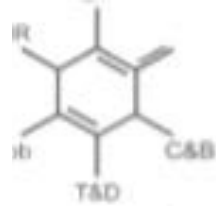
## Пример графика реализации Программы



## Пример:

### Возможности и ограничения Программы в компании

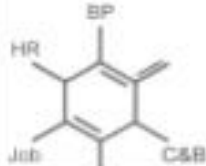
Сильные стороны	Слабые стороны
Возможность внутреннего и внешнего обучения	Низкая заинтересованность многих менеджеров в реальном (а не декларативном) развитии своих подчиненных
Знания, навыки и опыт работы с подобными проектами и Программами	Невысокий уровень управленческих компетенций многих менеджеров
Высокая скорость наработки инструментов для проектов и программ	Недостаточное понимание ТОПами серьезности задачи развития талантов – интерес к модным трендам. Недостаток поддержки «на деле».
HRы – сильные методологи, энтузиасты	<u>Система</u> вознаграждения, развития и удержания талантов – непрозрачность непоследовательность в решениях, ручное управление.



## Шкала оценки компетенций

# Оценка – модель компетенци й

Балл количественное значение уровня	Название уровня	Содержательное описание уровня
3	ПРЕВОСХОДИТ ОЖИДАНИЯ	<i>В дополнение к уровню 2:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>Всегда добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач.</li> </ul>
2	СООТВЕТСТВУЕТ ОЖИДАНИЯМ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач.</li> <li>Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически.</li> </ul>
1	ТРЕБУЮТСЯ УЛУЧШЕНИЯ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач.</li> <li>Проявляя компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха.</li> <li>Элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю.</li> </ul>
0	НЕ СООТВЕТСТВУЕТ ОЖИДАНИЯМ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Не использует компетенцию в своей работе.</li> <li>Проявляет поведение обратное тому, которое описано в компетенции.</li> </ul>



# Модель корпоративных компетенций

Компетенции	Категория сотрудников	Специалисты	Линейный менеджмент	Менеджмент среднего звена	Топ-менеджмент
Клиентоориентированность	Фронт-офис	Ориентация на внешнего клиента			Системное управление клиентоориентированностью
	Остальные категории	Ориентация на внутреннего клиента			
Саморазвитие	Все категории	Саморазвитие			
Инновационность	Все категории	Инновационность			
Ориентация на результат	Все категории	Ориентация на результат	Управленческая ответственность		
Системное мышление	Розница и бэк-офис	Ясное понимание ситуации	Системное мышление	Стратегическое мышление	
	Остальные категории				
Командность	Все категории	Командность			
Эффективная коммуникация	Клиентские менеджеры	Убедительная коммуникация	Построение отношений и влияние		
	Остальные категории	Четкость в коммуникации			
Лидерство	Все категории		Управление командой		Корпоративное лидерство
Организация работы	Все категории	Самоорганизация	Управление исполнением	Управление эффективностью	Управление бизнесом

ЦЕЛИ

БИЗНЕС-ИМПЕРАТИВЫ

КОМПЕТЕНЦИИ

УВЕЛИЧЕНИЕ  
ДОЛИ РЫНКА

Обеспечить увеличение продаж с клиента  
(«возврат с клиента»)

РАБОТА  
С ИНФОРМАЦИЕЙ

Обеспечить рост объема прибыли  
за счет эффективного управления  
ресурсами территории

ПЛАНИРОВАНИЕ  
И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

ФОРМИРОВАНИЕ  
АССОРТИМЕНТА НА  
ОСНОВЕ МАРКЕТИНГА

Находить новых активных клиентов  
в соответствии с Targeting'ом подразделением

ПАРТНЕРСКАЯ  
КОММУНИКАЦИЯ

Обеспечить подготовленность МП  
выполнять все поставленные  
компанией задачи

ВЛИЯНИЕ  
НА ЛЮДЕЙ

ЭФФЕКТИВНОЕ  
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ  
РЕСУРСОВ

Сформировать долгосрочные отношения  
клиентов с компанией,  
а не лично с сотрудниками

ОРИЕНТАЦИЯ  
НА БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТ

Обеспечить внедрение на своей территории  
принятых компанией предложений  
по оптимизации бизнес-процессов

ОРИЕНТАЦИЯ  
НА РАЗВИТИЕ

СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ  
ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ  
ПРИБЫЛИ В БУДУЩЕМ

Регулярно информировать  
о новых тенденциях в потребностях  
клиентов по своей территории

КОРПОРАТИВНОСТЬ



# Логическая схема развития персонала на основе технологии управления талантами





**Спасибо за внимание!**

