

Системы управления талантливыми сотрудниками российских бизнес-организаций

Научный руководитель – Кабалина Вероника Ивановна

Осипова Александра Сергеевна

Аспирант

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Факультет
бизнеса и менеджмента, Москва, Россия

E-mail: asosipova@hse.ru

Теоретические основы исследования

Согласно докладу «Human capital trends-2017» проблема управления талантливыми сотрудниками заняла третье место по значимости для менеджеров [8]. Однако в развивающихся странах управление талантами стало областью научных исследований относительно недавно [3, 6, 7]. Попытки изучения систем управления талантами уже предприняты в большом числе развивающихся и постсоветских регионов, таких как Восточная Европа, Ближний Восток, Юго-Восточная Азия, регион Персидского залива, Китай, Индия и страны БРИКС [4, 5, 7]. В академической среде по-прежнему существует пробел в знаниях об управлении талантами в России, а степень исследованности данного феномена описывается исследователями как «низкая» [2].

Если говорить про теоретические аспекты построения систем управления талантами, то наиболее комплексным является подход пулов талантов, который представляет собой группу высокопроизводительных сотрудников, занимающих ключевые позиции в организации, а также высокопотенциальных сотрудников, которые могут занять данные должности в будущем [1]. Такой подход является альтернативой для традиционной концепции кадрового резерва. Пул сравнивается с портфелем талантов, а не с конкретными преемниками, что позволяет заполнять ключевые должности другими кандидатами из пула даже при уходе нескольких талантливых сотрудников из компании благодаря их обширной подготовке.

Цель настоящего исследования заключается в выявлении типологий систем управления талантливыми сотрудниками в компаниях различных индустрий, оперирующих на территории России.

Методология исследования

В основе данного исследования лежит качественная методология, и основным методом сбора данных послужило проведение полуструктурированных интервью с экспертами, в качестве которых выступили 20 специалистов HR-служб компаний 10 различных индустрий: FMCG, фармацевтика, энергетика, консалтинг, IT, телекоммуникации, производство бытовой техники, производство и продажа косметической продукции, машиностроение, инжиниринг. Интервью были записаны на диктофон с разрешения респондентов, а затем транскрибированы. Анализ текстов интервью проводился с использованием открытого и осевого кодирования, уплотнения и интерпретации смыслов.

Результаты исследования

Анализ систем управления талантами показал, что все компании можно разделить на четыре типа систем управления талантами:

1) Управление внутренним пулом талантов

"Во-первых, это удержание персонала, во-вторых - это система преемственности знаний и навыков, удержание молодых специалистов" (Интервью Т2)

2) Управление внешним и внутренним пулом талантов

"По итогам ежегодных оценок персонала есть определенный talent-pool. Если говорить о внешнем пуле, то мы, конечно, стараемся опережать появление вакансий" (Интервью Т3)

3) Гибкая система управления талантами

"Часть талантов становится flexible. Это значит, что в перспективе 5-10 лет 10% будет делаться контракторами, 30% в общих центрах обслуживания либо автоматизируется, и 60% самой интересной работы будет делаться в офисе" (Интервью Т9)

4) Системы с доминирующей ролью непосредственного руководителя

"В этом участвуют его руководитель, в этом участвуют коллеги руководителей. Задача руководителя этого человека дальше готовить к этим ролям" (Интервью Т8)

В ряде компаний существует кадровый резерв, в котором талантов готовят к занятию пула позиций: *«Под эти ключевые должности у нас должен быть кадровый резерв. И этот кадровый резерв мы отбираем, мы формируем, мы его обучаем, мы стажуем» (Интервью Т7).*

В компании Т8 была выявлена индивидуализированная работа с молодыми талантами и талантами-сотрудниками: *«Есть таланты школьники, есть таланты стажеры, таланты могут быть давно сложившимся костяком ребят. И это все таланты. И система работы с каждым из них - она абсолютно разная» (Интервью Т3).*

Любопытной практикой работы с внешним пулом талантов является talent mapping, когда компания выстраивает карту потенциальных внешних кандидатов: *«У нас должен быть mapping на основные наши конкурирующие компании, и мы просто знаем конкретные фамилии и имена людей, которые занимают эти позиции в других компаниях» (Интервью Т11).*

Выводы

Анализ интервью с HR-экспертами показал, что большинство компаний принадлежат к двум типам систем управления талантами - либо к системе управления только внутренним пулом талантов, либо к системе, сочетающей работу и с внутренним, и с внешним пулом талантов. Также можно выделить три типа организации работы с внутренним пулом талантов: замещение должностей, кадровый резерв и индивидуальная работа с талантами.

Источники и литература

- 1) Cappelli P., Keller J.R. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2014, pp.305–331
- 2) Latukha M. Can Talent Management Practices Be Considered as a Basis for Sustainable Competitive Advantages in Emerging-Market Firms? Evidence from Russia // Thunderbird International Business Review, 2018, Vol. 60, No. 1, pp. 70-87.
- 3) Latukha M. Talent management in emerging market firms: Global strategy and local challenges. London, England: Palgrave Macmillan, 2016.
- 4) Muratbekova-Touron M., Kabalina V., Festing M. The phenomenon of young talent management in Russia—A context-embedded analysis // Human Resource Management, 2018, Vol. 57, pp. 437–455

- 5) Skuza A., Scullion, H., McDonnell, A. An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: The case of Poland // International Journal of Human Resource Management, 2013, 24(3), pp. 453–470.
- 6) Sparrow P. R., Makram H. What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture // Human Resource Management Review, 2015, Vol. 25, pp. 249–263.
- 7) Tatoglu E., Glaister A. J. and Demirbag, M. Talent Management Motives and Practices in an Emerging Market: A Comparison Between MNEs and Local Firms // Journal of World Business, 2016, Vol. 51, pp. 278-293.
- 8) Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>