

УДК 331.08.4

**Приказчикова Татьяна Анатольевна,**  
магистрант,  
Институт экономики и управления,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента  
России Б.Н.Ельцина»  
г. Екатеринбург, Российская Федерация

**Лысенко Елена Владимировна,**  
кандидат философских наук, доцент,  
кафедра управления персоналом и психологии,  
Уральский гуманитарный институт,  
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента  
России Б.Н.Ельцина»  
г. Екатеринбург, Российская Федерация

## **ИДЕНТИФИКАЦИЯ, СЕЛЕКЦИЯ, РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА КРУПНОЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ**

### *Аннотация:*

В статье рассмотрено внедрение талант-менеджмента, развитие талантов в компании в аспекте управления человеческими ресурсами. Определены цели развития персонала организации. Представлен краткий обзор развития кадрового потенциала в современных условиях.

### *Ключевые слова:*

Талант-менеджмент, кадровый голод, таланты, кадровый потенциал, наставничество, удержание персонала

В реалиях нынешнего рынка труда существует большая проблема обеспечения кадрового состава предприятий. Как никогда не хватает квалифицированного персонала. Актуальность этой проблемы отмечают все больше и больше компаний России. Если сегодня мы не начнем уделять внимание данной проблеме, то через пять-десять лет мы столкнёмся с хаосом на рынке труда. Поэтому в текущих условиях работодателям особое внимание необходимо уделять комплексному внедрению талант-менеджмента в систему HR-менеджмента организации, исследованию текущих вопросов «кадрового голода», развитию талантов на самом начальном этапе формирования личности и построению новой концепции управления человеческими ресурсами.

Современное общество — это сложная многофункциональная система, где работники – основа любого предприятия, а главным элементом конкурентной стратегии на рынке компании является управление талантами. Значимость работника базируется на знаниях, умениях и компетенциях. [1] Управление компетенциями в таких условиях является одним из главных конкурентных преимуществ организации. [2]

Крупная металлургическая компания является лидирующим международным производителем высококачественной стальной продукции, где производственные процессы важны, но ими управляют живые люди. Сотрудники являются главной ценностью компании, в связи с чем большое внимание уделяется подготовке кадров, развитию сотрудников, подготовке по рабочим профессиям, повышению квалификации руководителей и специалистов и другие программы. Так, например, металлургическая компания начинает готовить кадры для новых производств со школьной скамьи и намерена

выстраивать траекторию карьерного роста для каждого сотрудника, включая оплату получения высшего образования по профильным специальностям.

Актуальность изучения и построения системы талант-менеджмент описывают многие авторы в своих работах. Так, авторы статьи Берсенева Е.И., Бузань О.Н., Лысенко Е.В., Хисматуллина К.К., Цаподой Э.А. [3] утверждают, что на данный момент в Российской Федерации изучение талант-менеджмента развито недостаточно, и все исследования основываются на зарубежном опыте. Именно эти исследования должны стать основой для разработки программ в области работы с талантами в России. Данному вопросу также посвящена статья Мальми А.Н., Москвиной А.А. [4], которые констатируют стремительный рост востребованности талант-менеджмента в практике современных организаций на примере популярных сайтов для подбора персонала; интернет-порталов для HR; консалтинговых фирм страны и т.п. Отмечаются также различия в подходах и методах управления талантами, оценке эффективности и рисков управления талантами [5].

Преодоление «кадрового голода» в разных экономических условиях осуществляется по-разному: «В период плановой экономики решение проблем воспроизводства квалифицированных кадров для отрасли осуществлялось на государственном уровне и, как показала практика, органы управления всех уровней достаточно эффективно регулировали все четыре фазы воспроизводственного процесса. В условиях рынка уровень государственного вмешательства в решение данной проблемы значительно снизился. Несмотря на сокращение объемов производства продукции наблюдается катастрофическая нехватка квалифицированных кадров. Отсутствуют надежные механизмы воздействия на отдельные стадии воспроизводственного процесса. Становление рыночных отношений обусловило возникновение новой системы управления воспроизводством специалистов, определение критериев и показателей оценки ее эффективности, исследований с целью выявления приоритетов в формировании и использовании кадрового потенциала» [6, с. 26].

Амбициозные планы по наращиванию мощностей заставляют металлургическую компанию уже сейчас активно готовить квалифицированную кадровую базу. Большая программа профориентации стартует прямо со школы. Знакомство школьников с профессией начинается с конкурсов творческих работ, сочинений и самого интересного – экскурсий на предприятие. Это позволяет со школьной статьи погрузить учеников в рабочие процессы, определить, насколько интересен такой выбор карьерного пути, что увлекает школьников и делает успешным старт работы на предприятии.

Учеников 9–11-х классов отбирают по предрасположенности к техническим специальностям, по уровню знаний. Компания дополнительно оплачивает услуги преподавателей по необходимым дисциплинам, обучает базовым знаниям о профессии. Цель компании – сделать так, чтобы как можно больше школьников успешно сдали ЕГЭ или ОГЭ и поступили на технические специальности в вузы и учреждения среднего профобразования. При этом в связи с изменениями потребностей бизнеса, компания оперативно влияет на изменение содержания учебного процесса, корректирует учебные планы и программы. Осенью 2021 году металлургической компанией на Урале было проведено порядка 300 ознакомительных встреч со школьниками и родителями, направленных на ознакомление и погружение с профессиями и с программой профориентации компании. По результатам данных встреч 60 учеников 8-11-х классов записались в программы профориентации, а 25 учеников поступили по целевому договору учиться в ВУЗы и СУЗы. (Рисунок 1)

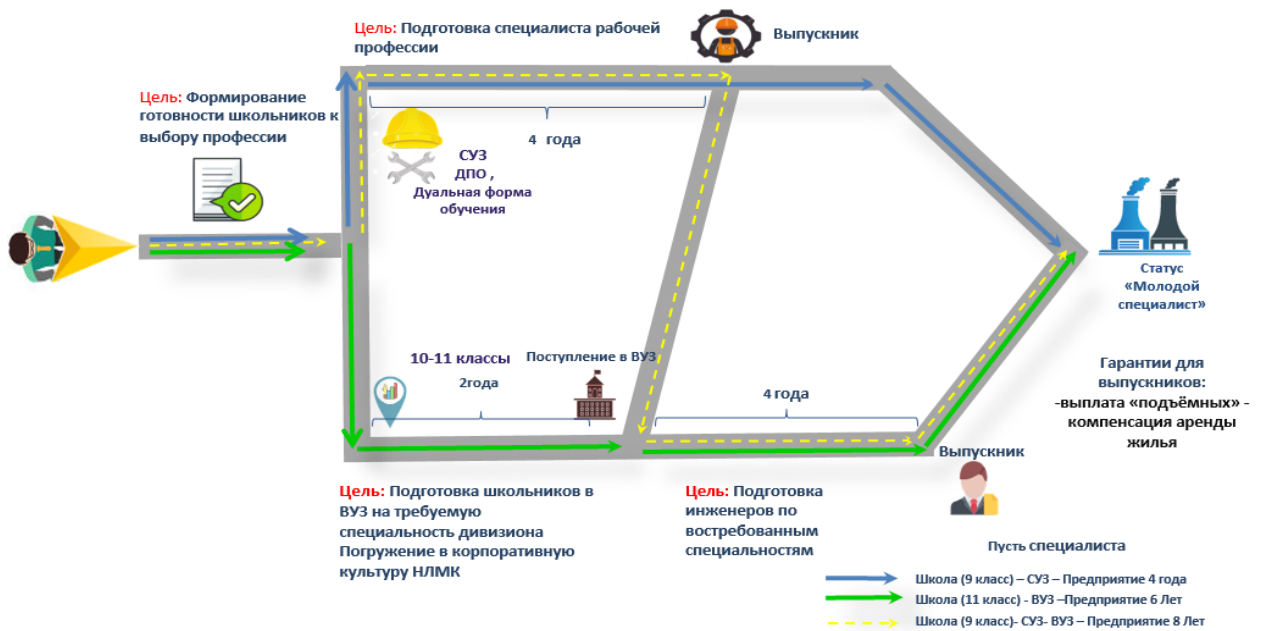


Рисунок 1 - Траектории подготовки специалистов в ВУЗах и СУЗах по итогам реализации программы «Профориентация»

Идеи о том, что начинать воспитывать талантов в сфере образования, придерживаются авторы статьи Бадамбаева В.М., Лысенко Е.В., предлагая развивать данное направление на самом начальном этапе формирования личности, а именно, в сфере образования всех уровней, поскольку именно образование закладывает основы формирования и реализации таланта: «жизнеспособное и устойчивое развитие систем управления талантами зависит от множества факторов: заинтересованности ключевых стейкхолдеров – участников программ, бизнес структур, органов государственной власти; способов реализации систем управления талантами, а также источников их финансирования. Образовательная среда является тем местом, где системы талант-менеджмента целесообразнее всего создавать, аккумулируя инициативу стейкхолдеров и создавая необходимую для идентификации и самореализации талантов среду» [7, с. 20].

В рамках воспитания и привлечения талантов хотелось бы привести в пример автора многочисленных трудов, посвященных данной теме - М. Армстронга, который дал определение: «управление талантами – это применение интегрированной совокупности видов деятельности, направленных на то, чтобы организация привлекала, удерживала, мотивировала и продвигала талантливых сотрудников, в которых она нуждается сейчас и в будущем. Цель управления талантами – обеспечить приток талантов, поскольку они являются основным ресурсом корпорации» [8, с. 374].

В статье Чукреевой Е.Р. [9] анализируются проблемы воспитания и удержания талантливых сотрудников в российских компаниях, а именно направления, через которые осуществляется работа с талантами в разных областях деятельности предприятий.

Одним из направлений стратегии развития компании должно являться использование и формирование кадрового потенциала, сотрудников, вовлеченных в деятельность компании, заинтересованных в получении максимальной результативности и эффективной работы компании. [10] В условиях все возрастающей конкуренции и стремительно меняющихся условий на рынке России система развития кадрового потенциала только усиливает свои позиции. [11] Рассматривать данную систему необходимо в виде единого комплекса элементов, оказывающих влияние друг на друга. [12]

Крупная металлургическая компания стремится стать компанией номер один на рынке как по производительности, так и по в борьбе за кадры на рынке труда с другими

металлургическими игроками. Поэтому большое внимание уделяется формированию привлекательных условий труда, обеспечению высокого уровня безопасности, созданию корпоративной культуры и пакета мер социальной поддержки.

Еще одним направлением развития сотрудников в рамках российских предприятий является система наставничества, описываемая в работе таких авторов как Шарапова Н.В., Попова М.А. [13]. Авторы также рисуют портрет наставника [14].

Крупная металлургическая компания поменяла свое представление о наставничестве. Теперь это не только передача знаний и навыков от более опытного сотрудника менее опытному. В современных условиях наставник влияет на адаптацию молодых специалистов и их удержание в компании после обучения, а также передает свой уникальный опыт – как работать и взаимодействовать в компании. Опыт показывает, что молодые специалисты готовы меняться и учиться, но их нужно вести за собой. При реализации системы наставничества создается конкуренция: на основании определенных критериев проводится конкурс на лучшего наставника.

Компании, которые внимательно относятся к политике управления талантами, тщательно подходят к вопросу поиска, привлечения, отбора, обучения, развития, сохранения, продвижения и повышения сотрудников внутри организации. Такой подход, в свою очередь, благотворно влияет на доход компании, отзывы клиентов, повышение производительности. Сегодня большое значение имеет не только привлечение новых квалифицированных специалистов, но и сохранение ценных сотрудников, которые уже работают в организации. Лысенко Е.В. и Мягковой С.Е. [15] указано, что с одинаковой эффективностью в компании должна выстраиваться работа и по привлечению талантов, и по их сопровождению, то есть отмечается высокое значение сохранения и развития потенциала уже существующих работников организации.

Захарова Е.А., Толстогузов Е.С., Татарникова Е.Д. [16] описывают процесс «удержания персонала» следующим образом: адаптация; отслеживание успешности рабочего процесса сотрудника в организации (раскрывая индивидуальные таланты), развитие талантов. Козлякова А.В., Пузакова А.В. [17] считают, что новые направления развития талантливых сотрудников требуют внесения существенных корректив в систему менеджмента и мотивационных процессов: карьерный рост, развитие и обучение становятся ключевым элементом процесса управления персоналом.

Сотрудники крупной металлургической компании сами могут создавать свое будущее, управляя развитием и делая свою будущую карьеру более привлекательной. Крупная металлургическая компания поддерживает стремление своих увлеченных сотрудников к развитию и помогает им выйти на новый уровень, предлагая использовать различные инструменты и практики, предлагает много возможностей для личного и профессионального роста.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Панова А.Г., Баурчулу Т.С. Управление талантами как необходимый элемент стратегии развития персонала организации / А.Г. Панова, Т.С. Баурчулу // Сервис в России и за рубежом. - 2017. - Т. 11. - № 3 (73). - С. 149-161.
3. Богачева Т.В., Лустина Т.Н., Панова А.Г. Повышение конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства на основе эффективного использования компетенций / Т.В. Богачева, Т.Н. Лустина, А.Г. Панова // Нормирование и оплата труда в промышленности. - 2015. - №4. - С. 27.
4. Берсенева Е.И., Бузань О.Н., Лысенко Е.В., Хисматуллина К.К., Цаподой Э.А. Талант менеджмент как новая концепция управления человеческими ресурсами: сравнительный анализ «лучших практик» / Е.И. Берсенева, О.Н. Бузань, Е.В. Лысенко, К.К. Хисматуллина, Э.А. Цаподой // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2019. - № 8 (4). - С. 74-82.

5. Мальми А.Н., Москвина А.А. Востребованность и распространенность талант-менеджмента в современных электронных ресурсах / А.Н. Мальми, А.А. Москвина // В сборнике: II Международная конференция «Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования». Материалы конференции. - 2020. - С. 129-135.
6. Магеррамова А.В., Шахова А.В., Кузнецова Л.М., Усаева С.А., Лысенко Е.В. Комплексное внедрение талант-менеджмента в систему HR-менеджмента организации / А.В. Магеррамова, А.В. Шахова, Л.М. Кузнецова, С.А. Усаева, Е.В. Лысенко // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. - 2019. - № 6. - С. 266-281.
7. Новицкий А.В., Лысенко Е.В. Проблема кадрового обеспечения квалифицированными специалистами на примере компании «Н» / А.В. Новицкий, Е.В. Лысенко // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2019. - Т. 8. - № 6. - С. 26-33.
8. Бадамбаева В.М., Лысенко Е.В. Развитие систем талант-менеджмента в образовательной среде: кейс Университета «ТУРАН», Алматы, Республика Казахстан / В.М. Бадамбаева, Е.В. Лысенко // В сборнике: Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования. Материалы III Международной конференции. - 2020. - С. 20-36.
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг // 10-е издание. - Питер. - 2012. - 848 с.
10. Чукреева Е.Р. Проблема воспитания и удержания талантливых сотрудников в российских компаниях: сравнительный анализ / Е.Р. Чукреева // В сборнике: II Международная конференция «Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования». Материалы конференции. - 2020. - С. 159-166.
11. Кадырова О.В., Мамонова Ю.С. Развитие кадрового потенциала предприятия: принципы, тенденции и проблемы / О.В. Кадырова, Ю.С. Мамонова // Экономика и предпринимательство. - 2021. - № 6 (131). - С. 1370-1375.
12. Соломонова В.Н., Редькина Т.М., Сабер А.С. Обеспечение условий для формирования действенной системы развития кадрового потенциала предприятий / В.Н. Соломонова, Т.М. Редькина, А.С. Сабер // Наука и бизнес: пути развития. - 2021. - № 5 (119). - С. 166-168.
13. Захаркина О.И. Кадровая служба предприятия. Делопроизводство, документооборот и нормативная база / О.И. Захаркина, Д.Е. Гусятникова. - М.: Омега-Л. - 2017. - 264 с.
14. Шарапова Н.В., Попова М.А. Портрет наставника на современных предприятиях: новые аспекты традиционной практики / Н.В. Шарапова, М.А. Попова // Наука: общество, экономика, право. - 2018. - № 4. - С. 51-55.
15. Шарапова Н.В., Попова М.А. Наставничество как эффективный элемент системы управления персоналом предприятия / Н.В. Шарапова, М.А. Попова // Актуальные вопросы современной экономики. - 2019. - № 4. - С. 250-253.
16. Лысенко Е.В., Мягкова С.Е. Создание системы привлечения и сопровождения талантливого персонала. Методические аспекты / Е.В. Лысенко, С.Е. Мягкова // В сборнике: II Международная конференция «Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования». Материалы конференции. - 2020. - С. 116-129.
17. Захарова Е.А., Толстогузов Е.С., Татарникова Е.Д. Системы удержания и развития персонала при реализации талант-менеджмента: кейс «Daniel Wellington» / Е.А. Захарова, Е.С. Толстогузов, Е.Д. Татарникова // В сборнике: II Международная конференция «Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования». Материалы конференции. - 2020. - С. 71-78.
18. Козлякова А.В., Пузакова А.В. Управление обучением талантливых сотрудников на примере ПАО Сбербанк России / А.В. Козлякова, А.В. Пузакова // В сборнике: II Международная конференция «Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования». Материалы конференции. - 2020. - С. 86-99

**Prikazchikova Tatyana A.,**

Undergraduate,

Graduate School of Economics and Management,

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin

Yekaterinburg, Russian Federation

**Lysenko Elena V.,**

Candidate of Sciences (Philosophy), Associate professor,

Department of Personnel Management and Psychology,

Ural Humanitarian Institute,

Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin,

Yekaterinburg, Russian Federation

**IDENTIFICATION, SELECTION, DEVELOPMENT OF PERSONNEL  
POTENTIAL IN THE TALENT MANAGEMENT SYSTEM OF A LARGE  
METALLURGICAL COMPANY**

*Abstract:*

The article discusses the introduction of talent management, the development of talents in the company in the aspect of human resource management. The goals of the company's personnel development are defined. A brief overview of the development of human resources in modern conditions is presented.

*Keywords:*

Talent management, talent hunger, talents, human potential, mentoring, staff retention