

УДК 331.101.3

Сатыбалова Дина Ибадуллаевна,

магистрант,

Кафедра управления персоналом и психологии,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»,

г. Екатеринбург, Российская Федерация

Лысенко Елена Владимировна,

доцент, кандидат философских наук

кафедра управления персоналом и психологии,

Уральский гуманитарный институт,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»,

г. Екатеринбург, Российская Федерация

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА В КОМПАНИИ JSE GROUP

Аннотация:

В статье представлен анализ стратегического управления персоналом через реализацию комплексного подхода к построению системы талант-менеджмента в компании коммерческого сектора. На основе анализа ключевых бизнес-процессов в сфере HR показан алгоритм внедрения стратегии талант-менеджмента и оценены его результаты. Данный кейс может быть масштабирован как в отрасли, так и в компаниях других секторов экономики.

Ключевые слова:

Стратегическое управление персоналом, таланты, талант-менеджмент.

Введение

Компании с отлаженной системой талант-менеджмента добиваются более высоких результатов, они гораздо успешнее и эффективнее своих конкурентов.

Талант – это сотрудник, демонстрирующий потенциал к дальнейшему продвижению в компании, потенциальный лидер, который ориентирован на будущее. Талантливые сотрудники – одна из составляющих успеха организации. Управление талантами – целенаправленная деятельность по созданию в организации системы привлечения, сохранения и удержания и развития талантливых сотрудников, способных достигать исключительных результатов в бизнесе. Управление талантами – доминирующая стратегия управления персоналом, необходимая для развития бизнеса, улучшения бизнес-показателей и достижения стратегических целей любой компании. Управление талантами – это стратегия, которая должна развиваться в соответствии со стратегией бизнеса, учитывать ключевые направления развития компании. Интеграция талант-менеджмента в HR и бизнес-процессы всей компании позволяет увеличивать прибыль, сокращать издержки, повышать инновационную активность. Талантливые сотрудники, ориентированные на развитие бизнеса, а не замкнутые в определенном круге должностных обязанностей, представляют будущее компании. Чтобы получить максимальный эффект от такой интеграции, необходимо внедрять систему управления талантами комплексно, системно, регулярно и всесторонне.

Талант-менеджмент как бизнес-процесс представлен на рис. 1.

Внедрение системы талант-менеджмента как стратегии развития

Компания JSE Group оперирует на федеральном рынке в течение 20 лет. В сфере HR-менеджмента ею накоплен существенный опыт и получены успешные результаты. В 2023 году в целях реализации новой организационной стратегии компанией был принят решение о переходе на систему талант-менеджмента. Этапы перехода и ключевые мероприятия трансформации представлены на рис. 2.

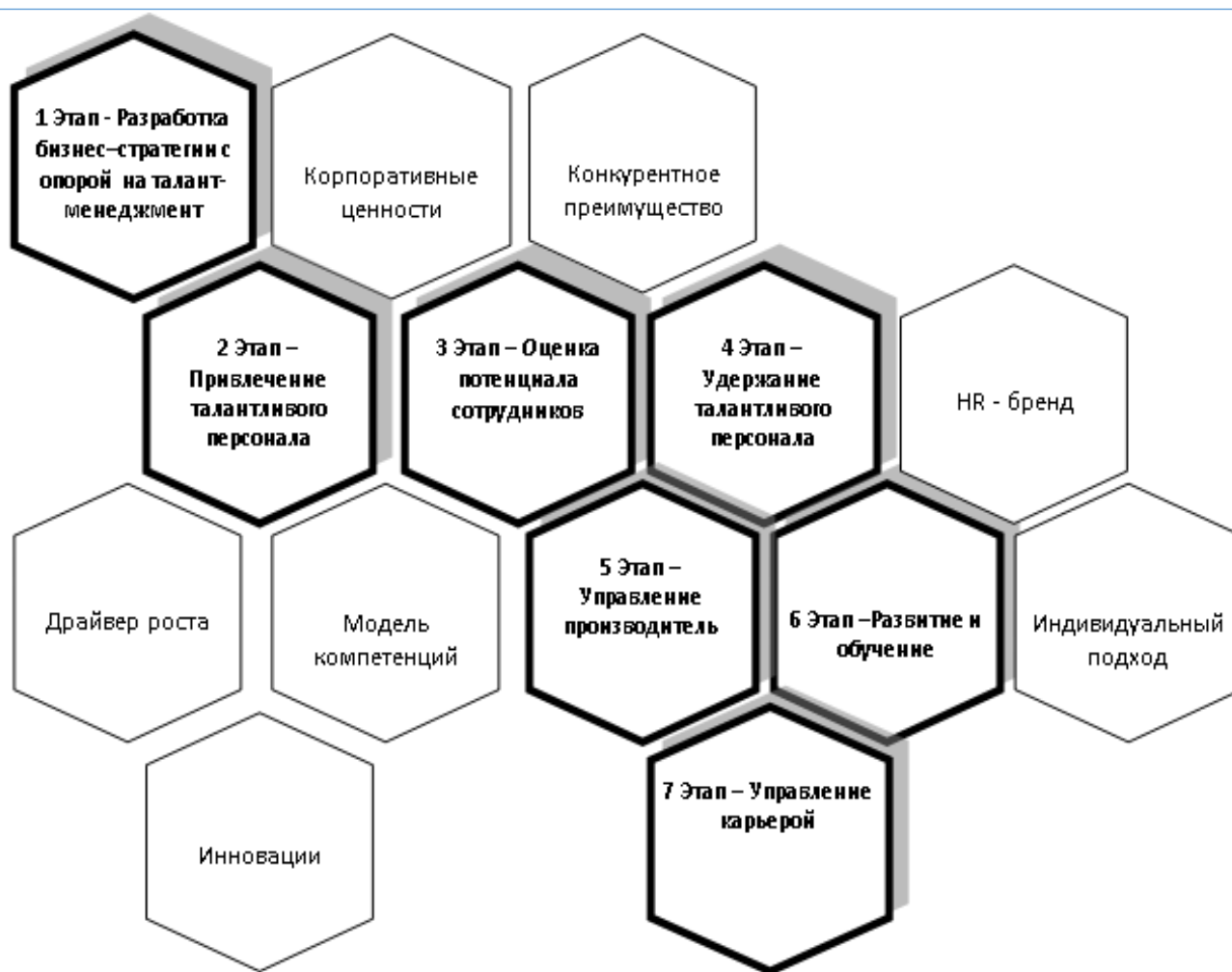


Рисунок 1 – Концептуальная схема талант-менеджмента [1, с. 269]

Этап 1: Укрепление HR-бренда компании	• Проведен ребрендинг Компании, в т.ч. сайта – раздел о работе и страница Компании на HH.ru • ПрофорIENTATION в школах Екатеринбурга (встречи с 10-11-классниками) • Развитие взаимодействия с ВУЗами и СУЗами (в Екб-5 ВУЗов: УрФУ, Горный Университет, УрГУПС, УРГЭУ, РГППУ), по РФ: Магнитогорский Государственный Технический Университет, Челябинск – ЮрГУ, Казань – Казанский Федеральный Университет). СУЗы: 10 в ЕКБ – ЕТХМ, УПК МЦК, Колледж им. Ползунова, ЕЭТ, ЕЭТК, СПК Строитель и тд.)
Этап 2: Привлечение талантов	• Разработан портрет Талантливого сотрудника, определены должности для включения в пул талантов и созданы Профили компетенций под каждую должность • Разработаны три портрета для оценки кандидата на интервью: Компетентностный и Личностный Портрет (+ Управленческий портрет для руководителей) • Создано Ценностное предложение кандидату, основанное на актуальном анализе ожиданий кандидатов на рынке РФ, внутренних исследованиях мотивации сотрудников • Внедрена Реферальная программ «Приведи друга»
Этап 3: Адаптация	• Разработаны для: • адаптации нового сотрудника: матрица обучения под профессиональный портрет должности, план адаптации, ввоный курс обучения в Учебном центре, дневник новичка, поизводственная школа по профессии • рализации института наставничства: учебный курс "Наставничество", система мотивации наставника • оценки результатов адаптации: интервью по итогам прохождения испытательного срока сотрудником (руководитель, HR, сотрудник), опрос по результатам 7 и 45 дней в Компании

Этап 4: Управление эффективностью и оценка	• Сформированы показатели к премированию (KPI) каждой должности и их вес в общей премии • Внедрена Ежегодная оценка эффективности в каждом подразделении: на базе оценки 360 градусов – руководитель, HR, смежники, подчиненные, а также сравнение реальных навыков с моделью компетенций занимаемой должности • Внедрены встречи по Индивидуальному Плану развития на ближайший год по итогам оценки с постановкой задач на будущий год до следующей оценки с предоставлением обязательной обратной связи работнику («Корректирующая встреча», «Вдохновляющая беседа») • Реализованы Индивидуальные мотивационные программы за дополнительный функционал
Этап 5: Обучение и развитие	• Обновлен и расширен ассортимент Учебного центра обучающими программами: Целеполагание, Стратегическое планирование, Наставничество, Командообразование для руководителей, Школа молодого инженера и т.п. • Внедрен мониторинг вовлеченности сотрудников с оценкой динамики относительно предыдущих периодов • Привлечены к процессу развития топ-менеджеры: "Поддерживающие встречи», встречи «One-to-one» руководителя с сотрудником без HR'a, встреча ТОП-менеджера (лидера функции) с подразделением • Внедрен анализ рисков и причин ухода талантов
Этап 6: Лидерство и управление карьерой	• Внедрена система планирования карьеры талантливых сотрудников (карьерные карты) и управления преемственностью менеджмента на основе оценки реального вклада сотрудника в общий результат • Разработаны Тарифные сетки для 6-9 шагов роста по категориям для ИТР и «синих воротничков», включая возможности перехода в смежные подразделения во избежание выгорания и потери сотрудника • Внедрена практика «Фабрика идей» – подача рационализаторских предложений, пока на бумажных носителях. Идет подбор платформы для перевода в электронный формат. Премирование в размере 2000 за каждое принятое к реализации предложение

Рисунок 2 – Стратегия перехода к системе талант-менеджмента: ключевые элементы

Результатом внедрения системы талант-менеджмента в компании крупного уровня ожидается:

1. Наличие необходимых компетенций в нужное время и с оптимальной стоимостью.
2. Реализация стратегии развития компании за счет правильно выстроенной системы управления талантами.
3. Создание «Компании мечты», в которой хочется работать долгие годы.
4. Рост вовлеченности сотрудников и лояльности к компании.

Для каждого сотрудника система талант-менеджмента должна открыть:

1. Наличие прозрачных сценариев развития в Компании.
2. Наличие регулярной открытой и доверительной коммуникации между компанией, ее руководством и каждым отдельным сотрудником.
3. Достижение амбициозных целей с минимальными препятствиями.

Таким образом, Служба управления персоналом ГК JSE Group при внедрении системы талант-менеджмента сфокусировала свое внимание на сотруднике и попыталась ответить на вопрос, как можно без существенных потерь вырастить сотрудника, сделать его способным реализовывать стратегию компании и одновременно удовлетворять свои профессиональные интересы. Подход организации к управлению людьми базируется на инклюзивном подходе: каждый сотрудник – это талант, демонстрирующий потенциал к дальнейшему продвижению в компании, потенциальный лидер, который ориентирован на будущее. Для компании это означает дать каждому сотруднику через определенные инструменты, внимание, веру, поддержку, возможности и ресурсы для роста и развития на благо самому таланту, подразделению и компании в целом, а также делать это на регулярной основе, системно, разносторонне и комплексно.

Экономический эффект: внедренная службой персонала система талант-менеджмента существенно улучшит позиции Компании на рынке, сократятся расходы и увеличится производительность.

Социальный эффект: для сотрудников – появляется большая стабильность, возможность роста в зависимости от результата и дополнительная возможность профессионального и личного развития. Большое количество семей работников Производства, Инженерных служб и Управленческого состава ГК JSE Group имеет стабильность с опорой на развитую и продолжающую развиваться Компанию.

Ведение аналитики наиболее эффективных практик и проверка теорий в реальном бизнесе максимально способствует развитию данной системы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Маггеррамова А.В., Шахова А.В., Кузнецова Л.М., Усаева С.А., Лысенко Е.В. Комплексное внедрение талант-менеджмента в систему HR-менеджмента организации // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. 2019. Т.6. С. 266-281

Satybalova Dina I.

master student,
department of personnel management and psychology,
Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin,
Yekaterinburg, Russian Federation

Lysenko Elena V.,

associate professor, candidate of philosophical sciences,
department of hrm and psychology,
Ural Humanitarian Institute,
Federal State Educational Institution of Higher Education "Ural Federal University named after the first
President of Russia B. N. Yeltsin",
Yekaterinburg, Russian Federation

**STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT THROUGH THE TALENT MANAGEMENT
SYSTEM**

Abstract:

The article presents an analysis of strategic personnel management through the implementation of an integrated approach to building a talent management system in a company in the commercial sector. Based on an analysis of key business processes in the field of HR, an algorithm for implementing a talent management strategy is shown and its results are evaluated. This case can be scaled both in the industry and in companies in other sectors of the economy.

Keywords:

Strategic personnel management, talents, talent-management.