

Санкт-Петербургский государственный университет

*Усаева Светлана Айратовна*

**Выпускная квалификационная работа**

***Управление талантами: опыт формирования эффективных систем***

Уровень образования: магистратура  
Направление 38.04.03 «Управление персоналом»  
Основная образовательная программа ВМ.5708  
*«Управление человеческими ресурсами»*

Научный руководитель:  
к.э.н.,  
доцент кафедры управления и планирования  
социально-экономических процессов  
Кульчицкая Елена Валерьевна

Рецензент:  
к.э.н.  
зав.кафедрой экономики труда и управления персоналом  
Уральский государственный экономический университет  
Долженко Светлана Борисовна

Санкт-Петербург

2022

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ .....	7
1.1 Понятие и роль управления талантами в современных организациях.....	7
1.2 Методология формирования и реализации системы управления талантами .....	17
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОПЫТА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ .....	26
2.1 Опыт формирования системы управления талантами в российских организациях .....	26
2.2 Опыт формирования системы управления талантами в зарубежных организациях .....	37
2.3 Подходы к оценке системы управления талантами .....	48
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В ООО «МЕДЛИНКС» .....	56
3.1 Общая характеристика организации.....	56
3.2 Анализ практик управления человеческими ресурсами.....	62
3.3 Рекомендации по формированию системы управления талантами в организации .....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	106
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	108
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	116

## **ВВЕДЕНИЕ**

В условиях возрастающей конкуренции, постоянных кризисов и быстрых изменений внешней среды, компании стремятся обеспечить себе долгосрочное развитие, ориентируясь при этом, главным образом, на своих сотрудников. Ведь люди – это главный фактор, определяющий успех компании.

С развитием глобализации организации постоянно нуждаются в высокопотенциальных специалистах, обладающих обширными познаниями не только в области деятельности компании, но и за ее пределами. В связи с этим все большее внимание уделяется именно талантливым, одаренным и выдающимся сотрудникам. А в компаниях формируется отдельная система управления талантами.

Грамотное формирование системы управления талантами, а в особенности умелое управление выдающимися сотрудниками, входящими в данную систему, является для компании огромным дополнительным конкурентным преимуществом. Помимо всего, талантливые сотрудники могут стать ведущим обстоятельством поддержания целостности человеческого потенциала фирмы и качества товара и услуги поставляемой компанией.

### **Актуальность исследуемой темы работы.**

Актуальность формирования и развития системы управления талантами объясняется большой ценностью высокопотенциальных, быстро адаптирующихся и лояльных сотрудников. Наличие такого рода сотрудников в компании позволяет ей не только добиваться поставленных целей и задач, но и постоянно развиваться, быть успешной среди своих конкурентов.

Управление талантами затрагивает все области работы с персоналом, такие как привлечение, адаптация, развитие, оценка, мотивация и удержание. Однако, работа с талантами только в каких-то определенных областях не позволит организации получить ожидаемого повышения эффективности деятельности компании.

Осложняет данную ситуацию также и нестабильность современного мира, его постоянные изменения и возрастающая конкуренция. В связи с этим, работу с талантами необходимо строить, не просто обращая на них внимание и поручая им выполнять наиболее важные и сложные задачи, а формируя отдельную систему по управлению талантливыми сотрудниками. Система должна быть достаточно гибкая и лояльная для того, чтобы быстро подстраиваться под изменения внешней среды, при этом удовлетворяя потребности высокопотенциальных сотрудников.

Впервые о системе управления талантами начали говорить в 1990-ых годах, особую популярность эта концепция приобрела после публикации книги «Война за таланты», написанной консультантами компании McKinsey. С тех пор появилось множество публикаций

различных теоретиков и ученых о данной концепции, из чего она должна состоять, сущность, определенные принципы ее формирования, проблемы, однако стоит отметить, что очень мало публикаций о том как должна выглядеть система управления талантами в целом, а также как ее сформировать наиболее эффективно в российских организациях.

В связи с этим исследование опыта формирования систем управления талантами, как в российских, так и в зарубежных организациях на сегодняшний день остается наиболее востребованной и интересной темой для изучения.

### **Степень научной разработанности проблемы.**

Концепцию управления талантами с теоретической точки зрения исследовало множество, как российских, так и зарубежных авторов.

Наиболее полноценное отражение сущности системы управления талантами, а также в целом работы с талантами можно найти в работах следующих зарубежных авторов – M. Armstrong, M. Barron, N. Dries, D. Hilton, D. Ulrich, E. Michaels, H. Handfiels-Jones, B. Axelrod, C. Ashton, L. Morton, A.K. Gupta, L. Bassi, R. Silzer, A.H.Church, D.G. Collings, K. Mellahi, E. Gallardo-Gallardo, T.F. González-Cruz, G.K. Stahl.

Среди российских авторов, изучавших проблему формирования системы управления талантами и в целом работу с талантами, можно выделить: А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов, А.А. Ботвина, И.С. Салихова, М.О. Латуха, Л.В. Селивановских, Е.А. Мицкевич, О.В. Мондрус, М.В. Полевая, С. Дзаппала, Е.В. Камнева, О.Л. Чуланова, М.А. Мокрянская.

### **Цели и задачи исследования.**

Целью выпускной квалификационной работы является формирование эффективной системы управления талантами.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать различные подходы и сформировать собственное определение термину «талант»;
- изучить понятие и роль управления талантами в современных организациях;
- проанализировать подходы к формированию системы управления талантами;
- определить понятие «эффективная система управления талантами»;
- проанализировать опыт формирования систем управления талантами, как в российских, так и в зарубежных компаниях;
- выявить особенности формирования систем управления талантами в российских и зарубежных компаниях;
- определить основные показатели оценки системы управления талантами;
- провести анализ и оценить значимость практик управления человеческими ресурсами;

— разработать мероприятия по формированию системы управления талантами в организации;

— выявить ключевые показатели оценки эффективности сформированной системы управления талантами в организации.

Объектом исследования являются талантливые сотрудники организации.

Предметом исследования является влияние системы управления талантами на результативность работы талантливых сотрудников.

#### **Теоретико-методологическая основа исследования.**

Работа по исследованию будет состоять из трех глав. В первой главе будут исследованы теоретические основы формирования и реализации системы управления талантами. Рассмотрена роль внедрения системы управления талантами в деятельность компании. Проанализированы трактовки понятия «талант», «таланты организации» различными авторами, на основе чего сформулировано собственное определение рассматриваемым терминам. Выявлены направления внедрения системы управления талантами в деятельность фирмы и обозначены основные принципы работы с талантами. Исследованы различные подходы при формировании системы управления талантами, их структурированность, изучены мнения различных теоретиков относительно этапов создания системы управления талантами. По итогу сформулировано авторское определение термину «система управления талантами», а также представлены этапы формирования системы управления талантами в комплексном виде.

Во второй главе будет рассмотрен опыт формирования систем управления талантами в российских и зарубежных компаниях, а также выявлены различные подходы к оценке эффективности функционирования системы в различных организациях. В третьей главе будет проанализирована общая характеристика деятельности выбранной для исследования организации. Рассмотрен ее кадровый состав, а также практики работы с сотрудниками в рамках системы управления человеческими ресурсами. Исследована перспектива внедрения системы управления талантами взамен системы управления человеческими ресурсами. Выявлены основные недостатки и недоработки системы управления человеческими ресурсами, на основе чего будут разработаны мероприятия по созданию комплексной системы управления талантами.

Методы, используемые при написании работы: анализ, наблюдение, синтез, метод прогнозирования, аналитический метод, метод дедукции.

Информационная база анализа: учебные пособия и публикации, изданные авторами, изучавшими проблематику формирования системы управления талантами, нормативная

документация, внутренние регламенты и отчетность организации, результаты исследований, проведенных автором работы.

#### **Теоретическая и практическая значимость работы.**

Теоретическая значимость работы заключается в углубленном изучении термина «таланты», формулировании своей терминологии, рассмотрении элементов составляющих систему управления талантами. Основная теоретическая значимость работы будет заключаться в разработке собственной методики оценки эффективности системы управления талантами на основе изучения подходов различных теоретиков и практиков, а также разработке углубленной методики формирования системы управления талантами, которая будет включать в себя поэтапное внедрение системы в деятельность организации.

Практическая значимость работы заключается в создании системы управления талантами в ООО «МедЛинкс», а также выявлении ключевых показателей эффективности практик работы с талантливыми сотрудниками.

#### **Апробация.**

Результаты, полученные в ходе исследования практик работы с персоналом в ООО «МедЛинкс», а также предложенные рекомендации были представлены управленческому составу компании для дальнейшего внедрения. Многие данные, полученные автором взяты в работу в компании, а некоторые рекомендации на текущий момент внедряются в деятельность компании с целью совершенствования практик работы с сотрудниками.

## **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ**

### **1.1 Понятие и роль управления талантами в современных организациях**

В современном, динамично развивающемся бизнесе работодатели все чаще обращают внимание не только на образование и квалификацию работника, но и с самого первого дня приема на работу стараются выявить его потенциал с целью его применения в повышении эффективности деятельности предприятия.

Изначально, интерес к концепции управления талантами возник после публикации книги «Война за таланты» в 1990-х гг., написанной консультантами компании McKinsey. Авторы в ходе исследования выяснили, что управляющий состав, лидирующих международных компаний, отмечает значимость талантливых сотрудников для достижения стратегически важных целей компании [10, с. 147].

Однако стоит отметить, что уклон в сторону работы с человеческим потенциалом возник намного раньше. В 1911 году в свет вышла работа Й.А. Шумпетера «Теория экономического развития». В ней автор писал о том, что главной движущей силой экономического развития является предприниматель. При этом, стоит отметить, что под предпринимателем Й.А. Шумпетер понимал людей, которые задумывают и реализовывают различные инновации [7, с. 65].

Таким образом, уже в 1911 году, исследователи и ученые, начинают говорить о том, что для устойчивого положения компании на рынке, формирования конкурентоспособности и бренда необходимо привлекать и работать с инновационными и высокопотенциальными сотрудниками. Прошло уже более 100 лет, а концепция управления талантами с каждым годом только набирает свою популярность.

Некоторые ученые в своих исследованиях определяли взаимосвязь между практиками управления человеческими ресурсами и результативностью деятельности компании. В большей степени эти исследования были посвящены росту производительности труда при качественной работе с системой управления человеческими ресурсами, а в частности управлением талантами, как с частью наиболее выдающихся сотрудников. Исследование компании IBM показало, что компании у которых развита система управления талантливыми сотрудниками, показывают наиболее выдающиеся финансовые результаты [94].

Об эффективности развития системы управления талантами говорят также А. Гупта, В. Говиндараджан, И. Стефенсон и А. Пандит. В своем исследовании они делают акцент на том, что работа с талантами во многом позволяет компании быть конкурентоспособной и отличаться от конкурентов. И. Тарикью и Р. Шулер отмечают, что практики работы с талантливыми сотрудниками очень тяжело скопировать конкурентам, а значит в компании

будут усиливаться лидерские компетенции сотрудников и совершенствоваться управленческие навыки [49,58,93].

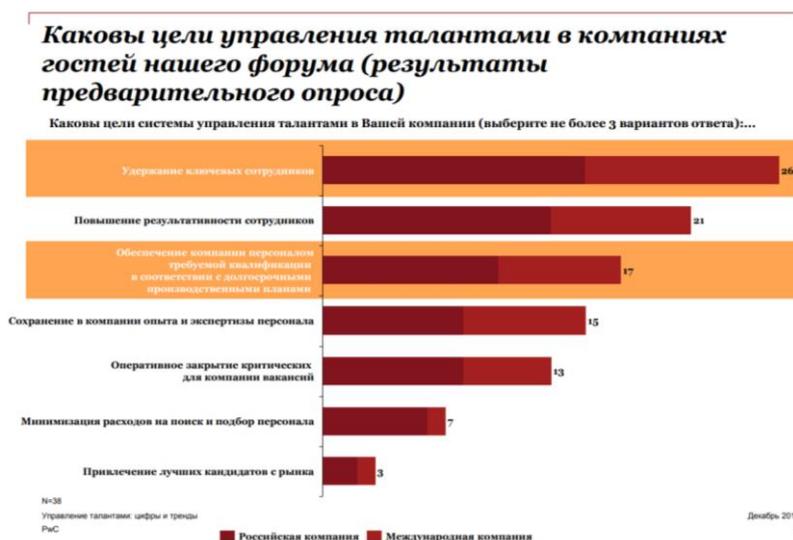
Согласно исследованию Grovewell LLC, результатом плодотворной и качественной работы с талантливыми сотрудниками являются ускоренные темпы достижения основных целей компании, продуктивные внешние и внутренние отношения, а также растущая доля рынка [93].

С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов и Д.В. Шаталов выдвигают две основные движущие силы, которые продвигают управление талантами в современном бизнесе:

Во-первых, власть перешла от компании к персоналу, теперь у талантливых людей есть более мощный рычаг, повышающий их карьерные ожидания. Стоимость таланта растет. И это ставит сложную задачу перед организациями: им придется постараться, чтобы выиграть битву за талантливых менеджеров.

Во-вторых, умелое управление талантами стало ключевым источником конкурентного преимущества. Компании, которые эффективнее ищут, развивают, вдохновляют и удерживают талантливых работников, получают лучшую, чем другие, долю этого критического дефицитного ресурса и резко повышают свои результаты [21].

Консалтинговое агентство PwC провело исследование среди руководителей российских и международных компаний и предоставило для рассмотрения следующую тенденцию развития управления талантами (рисунок 1.1.1.).



**Рис. 1.1.1. Результаты опроса на тему: «Цели управления талантами в различных компаниях».**

Составлено по: Управление талантами в России и мире: цифры и тренды. 2016. PwC.

Таким образом, из предварительного опроса можно заметить тенденцию того, что работодатели в первую очередь настроены на управление талантами в целях удержания

ключевых сотрудников бизнеса, которые приносят наибольший вклад в эффективную деятельность компании. Вторым фактором внедрения работы с талантами является повышение результативности сотрудников, т.е. проведения обучения и развития персонала согласно целям бизнеса и с наибольшей заинтересованностью обучающихся. Третьей, но не мало важной целью стало обеспечение компании персоналом требуемой квалификации в соответствии с долгосрочными производственными планами.

Рассмотрев мнения различных авторов относительно роли внедрения системы управления талантами в деятельность компании, можно сделать вывод о том, что качественная работа с талантами строится для достижения следующих основных целей:

— в разрезе компании: достижение стратегических целей, повышение конкурентоспособности, формирование бренда компании, привлечение и удержание персонала, повышение производительности труда.

— в разрезе сотрудника: выстраивание индивидуальных планов развития, повышение удовлетворенности, повышение качества обратной связи, персонализированные мотивационные системы.

Как сотрудники, так и сама компания получают пользу от формирования и внедрения системы управления талантами. Однако, стоит сделать отдельный упор на то, что система управления талантами должна быть встроена в стратегию деятельности компании и нести в себе четко определенные цели. И первое с чего необходимо начать, это выстроить понимание того, кто такие таланты?

В связи с тем, что тема управления талантливыми сотрудниками исследована не полностью, ученые не сформировали единой трактовки термину «талант». Результаты исследований, проведенных М. Мейерсом и соавт., показывают, что сегодня существует пять основных подходов к определению термина «талантливый человек», три из которых отражают, что человек является субъектом экосистемы организации [45].

Первый подход идентифицирует талант как редкий природный дар, чаще всего проявляющийся у человека в раннем возрасте и позволяющий впоследствии достигать выдающихся результатов в какой-либо сфере.

Второй подход трактует талант как комплекс сильных сторон человека. Под сильными сторонами понимается потенциальная возможность для саморазвития, т.е., талант можно развивать в течение жизни, так как он является врожденной характеристикой [42].

В рамках третьего подхода талант – это компетенция, которую можно развивать и она проявляется в поведении сотрудника и определяется как набор знаний, умений, навыков и личностных характеристик [44].

Четвертый подход трактует талант как человеческий потенциал, широко распространенный при стратегическом управлении человеческими ресурсами. По мнению Р. Сильзера и А. Чёрча, талант – это скрытая возможность человека стать лучше, чем он есть на конкретный момент времени [56].

Последний подход ориентирован на высокие результаты и достижения в определении понятия «талант». Иными словами, талант понимается, как нечто измеримое и легко обнаруживаемое, – талантливый человек доказывает свой талант результатом, достижениями в профессиональной деятельности.

Помимо Мейерса, был предпринят ряд попыток систематизации определения термина «талант». Галлардо-Галлардо и соавторы объединили известные трактовки понятия «талант» и выделили из них две группы: в первой группе определения, принимающие талант как объективный фактор, во второй, как субъективный. При объективном подходе талант рассматривается, как характеристика человека и включает в себя такие признаки: природный дар (уникальная врожденная характеристика человека), мастерство (приобретаемая измеряемая характеристика высокого уровня), вовлеченность (мотивация и желание достичь успеха для компании), совпадение личности и организации, должности, работы, лидера, времени (работа определяет условия успеха). В рамках субъективного подхода талант – это прежде всего человеческий капитал организации. Здесь топ-менеджмент рассматривает всех сотрудников как потенциально талантливых [48].

Таким образом, можно сказать о том, что результаты исследований имеют множество сходств. С одной стороны, под талантом понимаются врожденные характеристики человека, которые необходимо выявлять и развивать с целью профессионального раскрытия и достижения мастерства. С другой стороны, талант – это высокий человеческий потенциал, который заложен во всех сотрудниках компании, требующий регулярного и качественного развития и являющийся человеческим капиталом организации.

Рассмотрев различные подходы и определения к понятию «талант» автором было сформировано собственное определение термину талант, на которое будет делаться упор при написании данной работы. Талант – набор сильных качеств человека, как врожденных, так и приобретенных, которые образуют его человеческий потенциал и помогают добиваться выдающихся результатов в профессиональной деятельности.

Теперь перейдем к рассмотрению термина «таланты организации» и разберем более подробно, что понимают для себя под этим термином различные теоретики и ученые.

М. Армстронг под талантами определяет сотрудников, обладающих потенциалом к обучению и развитию [8, с. 457].

В статье «Практики управления талантливыми сотрудниками и поглощающая способность российских компаний» М.О. Латуха, М.В. Селивановских, Е.А. Мицкевич приводят следующее определение: «Таланты – это сотрудники, которые вносят наибольший вклад в создание ценности компании посредством: демонстрации наивысших результатов труда, обладания высоким потенциалом к профессиональному развитию и росту, применения в работе уникальных знаний, соответствующих текущей и будущей необходимости компании» [25].

В. Луцкина под талантами определила сотрудников, которые за счет своих собственных внутренних особенностей и ресурсов способны помочь бизнесу делать прорывные шаги, добиваться наилучших результатов и не останавливаться на достигнутом [26].

М. Баррон же говорил о том, что талант – это сотрудник, демонстрирующий потенциал к дальнейшему продвижению в компании, потенциальный лидер, который «ориентирован на будущее» [41].

Д. Хилтон говорил о талантах следующим образом: «Люди, играющие главную роль в достижении успеха компании занимающие лидирующие позиции благодаря своим способностям и результативности» [50].

Баркун Е., Роллик-Садовская Е., Глинска Е. в своей статье определяют таланты как «совокупность индивидов, которые обладают высокой квалификацией или специфическими навыками в профессиях, которые трудно достичь или повторить» [40].

Анализ различных подходов к определению термина «таланты организации» показал, что авторы рассматривают таланты, как некий стратегический баланс между результативностью и потенциалом сотрудников. Таким образом, можно вывести, что не все сотрудники компании являются талантами. Согласно мнению экспертов компании «McKinsey», таланты – «самые лучшие и самые яркие» сотрудники и именно «передовые» 10-20% работников, которые наиболее ценны для компании. В данном случае, главной задачей для компаний при формировании и развитии системы управления талантами понять, кто именно будет трактоваться под понятием талантливый сотрудник [29, 30].

В работе под термином «таланты организации» будут пониматься сотрудники, помогающие бизнесу достигать выдающихся результатов и быть конкурентоспособным за счет использования, как врожденных, так и приобретенных знаний, умений и навыков, которые формируют человеческий капитал в конкретно взятой компании.

Отдельные характеристики термина «талант», были выделены А. Робертсоном и Г. Эбби. Рассмотрим подробнее, что они в себя включают:

1. Стремление к личностному росту.

Талантливые люди предпочитают работать с теми руководителями, у которых могут чему-то научиться, которые с удовольствием направят их к другим профессионалам с целью развития навыков и умений. Таланту мало иметь работу. Такие люди полностью отдадут себя работе, но они должны видеть возможность для своего развития и вне работы.

#### 2. Стремление к непрерывному движению вперед.

Талантливые люди хотят персонального роста не ради самого роста. Им нужен персональный рост для самих себя. Стоит отметить, что они хотят иметь возможность реализации своего роста. Им нужны новые, более сложные задачи, они хотят применять свой потенциал и двигаться дальше. При этом они не всегда ясно представляют, чего хотят достичь, но они точно знают, что хотят быть в движении.

#### 3. Стремление везде успевать.

Талантливые люди не любят тратить время в пустую и не выносят, когда другие тратят их время. Им нравится действовать здесь и сейчас, в напряженной обстановке, полной проблем и возможностей их решить, трудностей и политических ходов. Пропасть между идеей и результатом возникает в среде, требующей напряжения и усилий, и талантливые люди не оставят проблему нерешенной, а постараются ее решить, как можно скорее. От других они ожидают того же. Талантливые люди выглядят нетерпеливыми и требовательными, но этому есть своя причина, их желание быть первыми.

#### 4. Стремление к осмысленности и результату.

Талант стремится быть в движении не только ради движения. Он хочет выполнять значимые задачи, жаждет участвовать в таких мероприятиях и вращаться в деловых кругах, которые стоят внимания и усилий.

#### 5. Стремление к действию и выбору.

Талантливым людям нужна свобода самовыражения. Это не обязательно означает, что они не любят работать вместе с другими людьми. Они не хотят, чтобы кто-то жестко определял их обязанности. Они добиваются ответственности, хотят формировать и развивать свою собственную роль.

#### 6. Стремление к чувству собственного достоинства.

Талантливый человек хочет, чтобы его считали личностью, а не одним из многих людей. Талант устанавливает и контролирует свои собственные стандарты и станет действовать так, как считает нужным, чтобы не потерять уважения к себе.

#### 7. Стремление к непринужденности.

Талантливые люди не особо нуждаются в других - в большинстве случаев они стремятся к самодостаточности. Но в то же время часто демонстрируют сильную потребность в

стимулировании, новизне. Другие люди могут иметь для них значение, однако дело не в самих людях, а в источнике вдохновения, которым они являются [6, с.133].

Управление талантами является важной частью системы управления человеческими ресурсами, направленной на работу с талантливymi сотрудниками. М. Армстронг понимает под управлением талантами - 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 [1, с. 649].

Т.С. Ковалева и Ю.В. Родина в своей работе говорят о том, что «управление талантами – это выявление, развитие, использование и удержание людей» [22].

Э. Майклз, Х. Хэнфилд-Джонс, Э. Экселрод утверждают, что управление талантами – это деятельность компании, позволяющая использовать вложения в талантливый персонал в области среднего и высшего менеджмента [10, с. 148].

С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, Д.В. Шаталов дают своё определение «управление талантами – это попытка спрогнозировать, какие человеческие ресурсы понадобятся компании, и создать условия для их современного привлечения» [21].

М. Латуха анализируя понятие «управление талантами» различными авторами, вывела свое определение и сформулировала его следующим образом «управление талантами – это набор практик управления с определенным «фокусом», в котором могут быть индивиды, высокопотенциальные сотрудники или кадровый резерв (talent pool)» [24].

Основная цель управления талантами – обеспечить приток талантов, поскольку они являются основным ресурсом корпорации [1, с. 652].

Проанализировав мнения различных авторов, можно сделать вывод о том, что исследователи и ученые при определении термина «управление талантами» берут многие характеристики системы управления человеческими ресурсами. И в действительности, можно заметить существенные сходства между системой управления талантами и системой управления человеческими ресурсами. В связи с этим, М.О. Латуха выделяет два направления работы с системой управления талантами.

В первом направлении система управления талантами рассматривается, как часть системы управления человеческими ресурсами. В рамках этой концепции компания реализует работу с талантами сегментированно (выборочно), т.е. ищет высокопотенциальных сотрудников, которые демонстрируют результативность и высокий потенциал для дальнейшего продвижения. Необходимо заранее определить перечень ключевых должностей, на которые в дальнейшем компания будет выдвигать талантливых сотрудников и разработать план их привлечения. В данном направлении при работе с талантами используется точно такая

же цепочка практик от привлечения до удержания, как и со всеми сотрудниками компании, однако особый упор идет на то, что работники талантливые и к ним необходим особый подход и особые условия привлечения, отбора, развития, мотивации и удержания.

Во втором направлении система управления талантами выделяется в отдельную функциональную область и рассматривается как следующий уровень развития системы управления человеческими ресурсами. В данном случае, каждый сотрудник считается талантом и главная цель работы с персоналом – это определить потенциал, сформированный в сотруднике и развивать его под потребности бизнеса [63].

По мнению автора под системой управления талантами необходимо понимать набор управленческих практик, способствующих реализации потенциала талантливого сотрудника для достижения стратегических целей конкретной организации в рамках выбранного направления.

В данном определении учитываются оба направления работы с системой управления талантами. Выбор направления осуществляется исходя из стратегических целей создания системы управления талантами в конкретной организации. Основная же цель работы с талантами и формирования системы – это выявление, развитие и использование потенциала сотрудников для формирования конкурентоспособности компании и развития ее кадрового потенциала.

Важно также отметить, что создание и функционирование системы управления талантами должно быть полностью встроено в стратегию компании, а также полноценно поддерживаться топ-менеджментом. Только в этом случае возможно получение качественного результата от работы с данной системой.

По мнению А.А. Ботвиной и И.С. Салиховой конкурентное преимущество достигается не только за счет организации необходимых мер и применения при их осуществлении лучшей практики, но также благодаря соблюдению шести ключевых принципов управления талантами:

— согласованность со стратегией организации. Система управления талантами организации является мощным инструментом воплощения стратегии, поэтому ее разработка должна быть частью процесса стратегического планирования. Имеющимся стратегическим целям организации должны соответствовать цели, связанные с ее человеческим капиталом;

— согласованность всех элементов системы управления талантами. Применение различных практик изолированно друг от друга может ухудшить результат работы или даже сделать работу неэффективной. Поэтому очень важным ставится вопрос взаимной согласованности практик внутри компании. То есть если организация уделяет значительное внимание развитию высокопотенциальных сотрудников, она должна не забывать и о таких

сферах, как удержание персонала, конкурентная компенсация и управление карьерным ростом;

— культурная вовлеченность. Многие успешные компании считают корпоративную культуру источником устойчивого конкурентного преимущества. Они прилагают значительные усилия, для того чтобы установленные ценности и принципы организации соотносились с элементами кадровой политики, такими, например, как методы найма сотрудников, деятельность по развитию лидерских качеств, система управления эффективностью, конкурентные программы и программы льгот;

— управленческая вовлеченность. Высшее руководство организации должно принимать активное участие в кадровой политике компании, заниматься наймом сотрудников, планированием преемственности, развитием лидерских качеств и удержанием ключевых сотрудников;

— баланс глобальных и локальных потребностей. Для организаций, работающих в разных культурах и средах, управление кадровым резервом представляется довольно трудной задачей. Основной задачей организации является поиск золотой середины, баланса локальных и глобальных потребностей. Необходимо иметь общий базовый стандарт кадровой политики, но позволять местным подразделениям адаптировать ее в соответствии с локальными условиями;

— создание бренда работодателя за счет дифференциации. Привлечение сотрудников подразумевает рекламу организации людям, которые соответствуют ее требованиям. Для того чтобы привлечь сотрудников, обладающих нужными организации навыками, компании должны найти способы дифференцировать себя относительно конкурентов [14].

О похожих принципах эффективной работы с талантами говорили и Г. Шталь, И. Бйоркман, Э. Ферндале, С. Моррис, Дж. Пауве, Ф. Штайлес, Дж. Тревор, П. М. Вraith, которые в 2012 году разработали собственную модель эффективности управления талантливими сотрудниками в глобальной среде (рисунок 3.1.2.)



**Рис. 1.1.2. Модель управления талантливыми сотрудниками.**

Составлено по: Stahl G.K. Six principles of effective global talent management / G.K. Stahl, I. Björkman, E. Farndale, S.S. Morris, J. Paauwe, P. Stiles, J. Trevor, P.M. Wright // Sloan Management Review. 2012. Vol. 53. №2. P. 25-42.

Основой данной модели выступает определение таланта, то есть понимание того, кто будет являться талантливым сотрудником компании. Это могут быть как все сотрудники фирмы, так и конкретная часть сотрудников, отличающаяся выдающимся потенциалом. При этом авторы также говорят о том, что для эффективного управления талантами необходимо руководствоваться шестью основными принципами, которые помогут компании достичь стратегических целей при работе с талантами. Помимо этого, авторы выделяют 6 управленческих практик, входящих в систему управления талантами: отбор, развитие, управление результатами труда, удержание, мотивация и оценка. Все перечисленные управленческие практики должны строго выполняться в соответствии со сформулированными принципами. Однако, стоит отметить, что в работе авторов не было сделано акцента на проявлении каждого принципа в отдельно взятой управленческой практике. Но сформированная модель, позволяет посмотреть на работу с талантами, как на отдельно взятую комплексную систему [57].

## 1.2 Методология формирования и реализации системы управления талантами

В предыдущем разделе мы выяснили, что управление талантами является важнейшей составляющей повышения эффективности деятельности компании в современном мире. Однако, стоит отметить, что еще при рассмотрении термина «управление талантами» было выявлено, что это совокупность взаимосвязанных HR-процессов, которые выполняются последовательно для достижения наилучших результатов. То есть управление талантами необходимо рассматривать, как целую систему, вне зависимости от того будет она частью системы управления человеческими ресурсами или выступит, как обособленная часть работы с персоналом.

В своем диссертационном исследовании М.О. Латуха, рассмотрела мнения различных авторов относительно подходов к формированию системы управления талантами и выделила четыре базовых подхода к управлению талантливymi сотрудниками:

1. Практико-ориентированный подход, основывается на следующих постулатах:

— управление талантами является частью системы управления человеческими ресурсами;

— основной целью работы с талантами является создание пула-талантов для их дальнейшего обучения и развития;

— под талантами понимаются выдающиеся сотрудники, проявляющие высокие результаты работы.

В соответствии с практико-ориентированным подходом, управление талантами является некой частью работы с персоналом в рамках системы управления человеческими ресурсами. Основные управленческие практики, которые необходимы для работы с талантами: привлечение, отбор, обучение и развитие. Управление талантами при данном подходе служит источником отбора наиболее продуктивных сотрудников, которых нужно обучать для достижения стратегических целей компании.

2. Планирование замен.

В рамках данного подхода пул-талантов формируется с целью возможности замещения ими освободившихся ключевых должностей компании. Основной упор идет на карьерное планирование и обучение талантов, насколько они будут готовы заменить других сотрудников в разных функциональных областях.

3. Планирование преемственности.

Предполагает управление талантами на всех организационных уровнях и включает в себя два основных подхода к пониманию таланта:

— талант связан с работой сотрудника в организации. Талантом при данном подходе, считаются наиболее выдающиеся сотрудники организации, именно та часть, которая определяет результативность ее деятельности и формирует конкурентоспособность. При этом таланты в полной мере развиваются в процессе выполнения профессиональной деятельности, а также вознаграждаются вне зависимости от выполняемой роли в организации;

— талант связан с организацией. При данном подходе, к талантам относят всех сотрудников, кто успешно прошел обучение и развитие в компании. Управление талантами напрямую связано с организационными процессами в компании, которые создают необходимые условия для развития потенциала.

Планирование преемственности во многом схоже с планированием замен, однако в большей степени ориентировано на достижение стратегических целей компании за счет развития потенциала сотрудника.

#### 4. Позиционный подход.

Данный подход подразумевает под собой выделение не высокопотенциальных сотрудников, а должностей, которые в большей степени оказывают влияние на формирование конкурентных преимуществ компании. И именно сотрудникам, которые занимают эти потенциальные места и будет уделяться значительное внимание в плане развития, обучения и дальнейшего продвижения по карьерной лестнице [63].

Рассмотрев четыре разных подхода к формированию системы управления персоналом, можно сказать, что существует достаточно большое количество направлений при работе с талантливыми сотрудниками. И каждое направление в разных компаниях, сферах деятельности, при различных организационных особенностях будет обладать своей эффективностью. Практико-ориентированный подход во многом используется для выделения той части сотрудников, которые смогут принести в деятельность компании наибольшую пользу после прошедшего обучения. В планировании замен основной акцент делается на возможности замещения пулом-талантов ключевых должностей компании, можно сказать, что данный подход выступает, как кадровый резерв. При планировании преемственности очень важны организационные особенности компании, так как, там в пул-талантов входят сотрудники оказывающее прямое влияние на достижение стратегических целей компании. И позиционный подход, включает в себя совсем иную схему работы с талантами. Талантами считаются те сотрудники, которые занимают должности, формирующие основное конкурентное преимущества компании.

Все подходы совершенно разные и способы работы с талантами значительным образом отличаются. Данную дифференциацию подходов можно объяснить тем, что системы

управления талантами только начинают формироваться в компаниях в комплексном виде и у ученых еще не сложилось единого видения при построении системы управления талантами.

Так, похожие подходы при работе с системой управления талантами можно заметить в работе А Савченко, который выделил их в трехуровневую систему. Первый уровень, это планирование замен (создание кадрового резерва). Второй уровень, планирование преемственности и, третий уровень, собственно управление талантами. На каждом уровне ставятся свои задачи, для них же определены свои объекты воздействия, оценки, характеристики результата и другие параметры (таблица 1.2.1.).

Таблица 1.2.1.

**Сравнительная характеристика уровней управления талантами в организации\***

Параметры сравнения	Уровни управления		
	Планирование замен	Планирование преемственности	Управление талантами
Задача	Управление рисками	Стратегическое кадровое обеспечение и развитие	Всеобщая преемственность в развитии
Объект воздействия	Ключевые руководящие позиции	HiPo (сотрудники с высоким потенциалом)	Весь персонал организации
Оценка	Профессиональный потенциал и деятельность	Оценка потенциала и прогресса деятельности и лидерских компетенций	Все способности и результаты имеют значение
Результат	План замен для ключевых позиций	Развитие и карьерный план для HiPo компетенций	Полностью интегрированные в HR-процессы системы развития и раскрытия талантов
Карьера	Линейная, в основном по функционалу	Межфункциональная, межрегиональная и междивизионная ротация	Гибкая, межфункциональная как по географии, так и по бизнесу
Периодичность	Ежегодный обзор	Ежегодный обзор с планированием развития	Непрерывно, с постоянной связью с остальными HR-процессами
Участники	Руководители	Менеджеры	Участвуют работники, специалисты по управлению персоналом, руководство, генеральный директор
Отношение сотрудников	Согласие	Одобрение	Участие

\*Составлено по: Савченко А. Найти или вырастить таланты. Talent-менеджмент как метод управления карьерой // КАДРОВИК. 2007. №5-1. С.17.

Таким образом, А. Савченко в своем исследовании говорит о том, что подходы работы с талантливыми сотрудниками, которые выделила М.О. Латуха, можно разбить на уровни, которые во многом могут помочь работодателям разобраться на какой стадии формирования системы управления талантами они находятся и что необходимо предпринять для того, чтобы

усовершенствовать работу с талантами и сформировать целостную систему управления талантами.

Работа с системой управления талантами не заканчивается на выборе одного подхода, необходимо понимать, а какие управленческие практики будут входить в систему, другими словами, из каких элементов будет состоять система управления талантами.

По мнению Ботвиной А.А. и Салиховой И.С. система управления талантами включает в себя следующие направления: стратегическое планирование талантов, то есть, описание профиля компетенций в соответствии со стратегией и целями компании; привлечение талантов, оценка и отбор кандидатов; управление эффективностью - разработка системы контроля и обратной связи с сотрудниками по результатам работы и ключевых показателей эффективности работы с системой в целом; управление карьерой, то есть, разработка карьерных путей для всех сотрудников компании; планирование преемственности: создание кадрового резерва для основных руководящих или ключевых экспертных позиций; развитие лидерских компетенций и навыков за счет тренингов, коучинга, участия в проектах и т.д.; управление компетенциями - разработка показателей, определяющих потенциал и эффективность человека в организации; обучение и развитие, которое включает разработку программ по обучению сотрудников, проведение обучающих мероприятий, создание института наставничества внутри компании; удержание персонала в рамках которого происходит разработка систем материальной и нематериальной мотивации сотрудников.

Для эффективного управления все указанные процессы должны быть интегрированы в единую стратегию и полностью соответствовать бизнес стратегии компании [14].

Ю.Г. Одегов включает в формирование системы управления талантами три основные стадии:

— поиск сотрудников с высоким потенциалом внутри компании. На этой стадии для выявления талантливых сотрудников используется оценка работника, которая позволяет подтвердить или опровергнуть потенциал сотрудника;

— организация программы обучения и развития (процесс непрерывного обучения и развития талантов). Проведя оценку, для дальнейшего формирования системы управления талантами применительно к управленческим должностям выбираются те, кто может быть зачислен в кадровый резерв для последующего обучения и развития;

— использование и удержание талантов в компании (дифференциация и вдохновение людей) [29].

В свою очередь М.В. Полевая, С. Дзаппала и Е.В. Камнева выдвигают к рассмотрению следующие этапы внедрения системы управления талантами в организации:

1 этап — принятие установки на таланты. Изменение установки на таланты и в целом на процесс работы с ними. Поиск, развитие и работа с талантами — всем этим необходимо заниматься высшему руководству. Данный этап считается реализованным, если завершается усилением коллектива талантливыми сотрудниками, привлекаемыми руководством. Для эффективного прохождения этого этапа необходимо:

- «установить «золотой стандарт» для талантов, т.е. набор ключевых компетенций;
- активно участвовать в HR-менеджменте талантов;
- оценить потенциал работников;
- дать установку на таланты для всех управленцев на всех уровнях организации;
- обеспечивать материальными и нематериальными ресурсами развитие талантов;
- нести личную ответственность за поиск и развитие талантов».

2 этап — разработка в компании пакета привилегий и бонусов с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников. Если компания действительно заинтересована в талантливых работниках, она должна обеспечить лучшее предложение на рынке труда по таким показателям, как: социальный пакет, оплата труда, климат и отношения в коллективе, перспективные и интересные проекты и работы и т.п.

3 этап — изменение стратегии приема на работу сотрудников. Компании должны учитывать реалии современного рынка труда, когда не организация диктует работникам условия, а талантливые высококлассные работники выбирают наиболее перспективную и интересную для них компанию. При этом поиск талантов осуществляется постоянно, а не только при появлении вакантных должностей.

4 этап — организация непрерывного развития и обучения сотрудников, с использованием современных методов и форм обучения и развития, а также мониторингом результативности данного процесса. Определено, что при нецелевом и не адресном обучении компания теряет средства, обучаемые сотрудники — доверие к руководству и мотивацию к работе. Необходимо обеспечить участие талантливых сотрудников в решении приоритетных задач компании, таких как реструктуризация организации, участие в открытии новых направлений и филиалов, работе в филиале или центральном офисе компании за рубежом, предоставление должности с расширенным кругом полномочий, участие в работе над значимыми проектами и пр.

5 этап — дифференцировать, воодушевлять и мотивировать сотрудников. Индивидуализация оплаты труда, с учетом стремления сотрудников к карьерному росту, развитию, а также с учетом индивидуальной и групповой результативности, является современным трендом в мотивации персонала, который руководство должно учитывать с целью повышения результативности работы своих сотрудников [32].

Д. Ульрих в систему управления талантами считает необходимым включение следующих элементов: приобретение талантов, поиск нужных людей; поиск талантов, выявление существующих талантов внутри компании; развитие талантов, инвестиции в людей; применение талантов, подготовка людей к выполнению ключевых ролей в компании [58].

Дополняя материал Д. Ульриха, А.Г. Панова и Т.С. Баурчулу разработали собственную систему управления талантами, которая включает следующие этапы:

1. Привлечение и обозначение талантливых работников. Чаще всего для компаний возможны два пути привлечения талантливых сотрудников:

- привлечение и обозначение уже работающего в компании персонала;
- приведении персонала «со стороны».

2. Выявление талантов. Данный этап характеризуется оценкой персонала по определенным компетенциям. Для его реализации могут использоваться два решения:

- введение ключевых показателей эффективности (KPI);
- проведение ежеквартального аудита персонала.

3. Развитие талантов. Различные проекты по созданию кадрового резерва.

4. Удержание талантов. Независимо от должности, «талант» должен ощущать, что не только он заботится о результатах компании, но и компания «заботиться» о нем.

Основные направления действий по удержанию талантов:

- акцент на развитии;
- прозрачность, честность, открытость сотрудничества;
- ясность процедур и системы управления;
- материальное стимулирование;
- социальный пакет;
- работа, позволяющая раскрыть и развить потенциал [31].

Систематизируя и обобщая мнения различных ученых и исследователей, относительно поэтапного становления системы управления талантами, автором была сформирована собственная структура системы, состоящая из 6 этапов (таблица 1.2.2.).

Таблица 1.2.2.

#### Этапы построения системы управления талантами\*

Этап	Описание
Этап 1 – Принятие установки на таланты	При первоначальном построении системы необходимо выполнить две задачи: 1. Определиться с перечнем компетенций, обладание которыми необходимо для достижения стратегических целей компании (сформировать модель компетенций).

	2. Определиться, какими характеристиками должен обладать талантливый сотрудник. Сформировать образ высокопотенциального сотрудника.
Этап 2 – Привлечение и отбор талантов	При привлечении талантов необходимо обращать внимание, как на внутренних сотрудников, так работать с кандидатами на внешнем рынке. Внутренний отбор: - оценка личностных и профессиональных умений; - выделение сотрудников с высокой производительностью труда. Внешний отбор: - развитие бренда работодателя на рынке; - использование модели компетенций при проведении интервью; - проведение различных числовых и вербальных тестирований, кейс-заданий и др.
Этап 3 – Адаптация талантливых сотрудников	1. Плавное внедрение сотрудника в трудовой коллектив 2. Обеспечение сотрудника всем необходимым оборудованием и информацией 3. Формирование конкретных целей и задач на период испытательного срока
Этап 4 – Развитие и обучение талантов	1. Формирование индивидуального плана развития для каждого сотрудника 2. Ежегодное развитие профессиональных и личностных характеристик за счет обучения
Этап 5 – Управление эффективностью	1. Разработка показателей, оценивающих эффективность работы с системой. 2. Разработка системы контроля и обратной связи с сотрудниками по результатам и ключевым показателям эффективности
Этап 6 – Мотивация и удержание	1. Разработка программ мотивации, ориентированных на высокопотенциальных сотрудников 2. Мониторинг удовлетворенности работой в компании

\*Составлено автором по: 1) Ботвина А.А., Салихова И.С. Управление талантами в процессе формирования кадрового резерва компании // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. 2018. 2) Одегов Ю.Г. Управление талантами — реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. 3) Панова А.Г., Баурчулу Т.С. Управление талантами как необходимый элемент стратегии развития персонала организации // Сервис в России и за рубежом. 2017. 4) Полевая М.В., Дзаппала С., Камнева Е.В. Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт // Управленческие науки. 2018. Том 8. №4. С. 104-111. 5) Stephenson E. How companies act on global trends: A McKinsey global survey // Boston, MA: McKinsey, 2008.

Таким образом, автор предлагает выстраивать систему управления талантами за счет реализации шести основных этапов работы с талантливим персоналом. Только при их комплексном взаимодействии можно говорить об эффективности работы системы и дальнейшем достижении компанией стратегических целей и формировании отличительных признаков, которые обеспечивают ее конкурентоспособность.

Разрабатывая технологию управления талантами, необходимо также учитывать следующие правила, упомянутые в работе С.А. Карташова, Ю.Г. Одегова и Д.В. Шаталова:

— возможности таланта. Программы выявления и поддержки талантов должны быть напрямую связаны со стратегическими целями организации и иметь поддержку высшего руководства.

— смелость. Лучшие компании ведут бизнес в открытую и используют процессы управления талантами, чтобы четко обозначить свою стратегию и цели. Они ясно дают понять, кто является для них талантом, а кто нет.

— интеграция. Управление талантами — это способ ведения бизнеса. Этот процесс должен проходить сквозь подразделенческие, географические и иерархические рамки, снимая, таким образом, многие ограничения, мешающие развитию таланту.

— адаптация. Главное в управлении талантом - индивидуальность. Талант больше не определяется стажем, образованием или навыками. Ключевая характеристика - способность обучаться. Информация об открытых карьерных путях должна быть доступна каждому. Планы развития и роста должны быть адаптированы для каждого индивидуально, обеспечивая сотруднику необходимое обучение и при необходимости поддержку наставника. Эти правила составляют основу концепции управления талантами [21].

Резюмируя все выше сказанное, можно отметить, что теоретики и ученые не выделили единого подхода при формировании системы управления талантами. Данный факт обусловлен тем, что тема управления талантами, а в особенности ее применение на практике исследуется не так давно. На данный момент все подходы при работе с талантами можно разделить на 4 категории. Практико-ориентированный, планирование замен, планирование преемственности и позиционный подход. Все они применимы в разрезе того в какой сфере деятельности будет формироваться системы управления талантами, при каких организационных условиях и для каких работников. При этом А. Савченко в своей работе считает, что эти подходы можно объединить в некие уровни, которые необходимо поэтапно сменять для того, чтобы сформировать полноценную систему управления талантами.

В общем целом, можно заметить, что теоретики и ученые выдвигают различные этапы формирования и развития системы управления талантами, кто-то рассматривает ее более углубленно, кто-то иначе, считает важным включить в нее только основные элементы, определяющие успешность работы с талантами. Автором были рассмотрены различные подходы и на их основе сформирована собственная структура создания и функционирования системы управления талантами, состоящая из 6 этапов. Однако, нельзя сказать, что эта система будет эффективна на практике и действительно поможет компании добиваться стратегических целей.

В этой связи во второй главе научно-исследовательской работы будет рассмотрен опыт формирования и реализации системы управления талантами, как в российских, так и в

зарубежных компаниях, на основе чего и будет составлена авторская методика по формированию системы управления талантами.

## **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОПЫТА ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

### **2.1 Опыт формирования системы управления талантами в российских организациях**

Система управления талантами достаточно новая система работы с сотрудниками в России. Стоит отметить, что внимание к ней среди российских компаний значительно возросло. Связано это прежде всего с тем, что начинается активная «война за таланты», ценность нематериальных активов значительно возрастает, лидирующие позиции на рынке занимают именно те компании, которые обладают лимитированными ресурсами. С учетом глобализации и быстро растущего бизнеса, такими ресурсами являются именно высокопотенциальные сотрудники. Однако, вовлеченность и лояльность сотрудников в современных организациях незамедлительно снижается, в связи с этим они легко могут сменить работу и перейти к другому работодателю. На основе существующих изменений система управления талантами набирает все большую популярность и включает в себя не только компетенции и уровень развития сотрудника, но его потенциал для дальнейшего развития и профессионального роста.

Стоит отметить, что система управления талантами в России не так широко известна и применяется, как в зарубежных компаниях. Как правило, работа с высокопотенциальными сотрудниками в рамках российских компаний ведется в головных офисах или филиалах иностранных компаний. Одним из самых известных производных системы управления талантами является кадровый резерв.

Кадровый резерв в своей основе направлен на выделение наиболее выдающихся сотрудников, которые в дальнейшем смогут заменить руководящие должности. Основная цель создания данной системы - формирование преемственности. Поскольку цель управления талантами состоит в том, чтобы выявить выдающихся сотрудников и использовать их способности для формирования конкурентоспособности компании, создавая определенные условия работы и развивая их потенциал, можно сказать, что управление кадровым резервом в чем-то приравнивается к системе управления талантами в российских организациях.

Недостаточное внимание к системе управления талантами в России связано также с тем, что существует незначительное количество исследований российских теоретиков относительно сущности и значимости внедрения данной системы в деятельность компаний. Но, стоит отметить, что в существующих реалиях внедрение системы управления талантами может значительно помочь компании удержать и развить внутренний потенциал наиболее выдающихся сотрудников [51].

Учитывая необходимость детального анализа практик управления талантливymi сотрудниками в рамках российских организаций, автором был рассмотрен опыт внедрения системы управления талантами в различных организациях.

Выбор организаций, уделяющих внимание системам управления талантами, был сделан на основе двух критериев:

- публикация информации о работе с талантливymi сотрудниками в открытых источниках;

- вхождение компаний в рейтинг крупнейших по выручке компаний России за 2021 год, составленный и опубликованный РБК [79].

Отдельное внимание при рассмотрении компаний, использующих практики работы с талантливymi сотрудниками, было выделено организациям, осуществляющим свою деятельность в IT сфере, что связано с тем, что в третьей главе выпускной квалификационной работы будет проведен анализ именно IT компании.

Говоря о внедрении и применении системы управления талантами в российских организациях, стоит выделить опыт Госкорпорации «Росатом». В компании ведется целенаправленная работа по поиску и развитию «Талантов Росатома» среди внутреннего персонала компании. Кадровая политика компании направлена на максимальное использование внутреннего потенциала компании.

Для работы с наиболее выдающимися сотрудниками разработана трехуровневая система отбора и подготовки кадрового резерва:

- «Достояние Росатома» - модульная программа развития руководителей высшего и старшего звена управления отрасли;

- «Капитал Росатома» - модульная программа развития руководителей среднего звена;

- «Таланты Росатома» - модульная программа развития перспективных специалистов и руководителей начального звена, обладающих высоким потенциалом.

Принять участие в отборе в «Таланты Росатома» можно только по принципу самовыдвижения.

Зачисление в кадровый резерв производится по итогам комплексной оценки эффективности и управленческого потенциала кандидатов, которых готовят для назначений на руководящие должности. Оценка производится за счет комбинации различных инструментов: анкетирования, тестирования, ассесмент-центров.

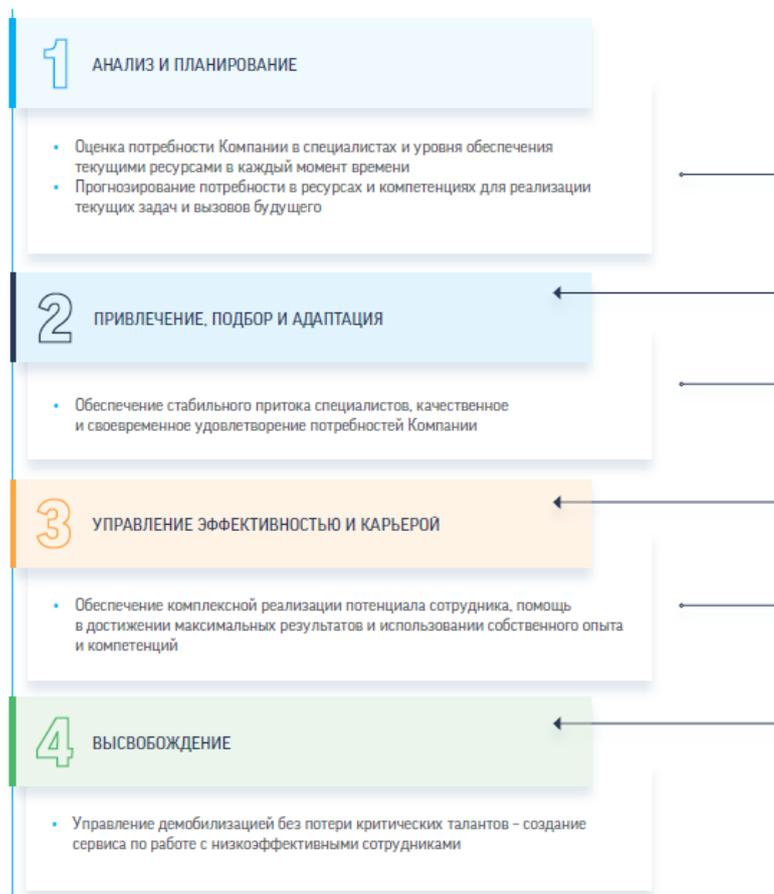
Для каждого уровня резерва сформирована комплексная программа обучения и развития, которая реализуется на базе Академии Росатома. Участники самостоятельно могут выбрать дальнейший вектор развития карьеры и в соответствии с этим вектором для каждого сотрудника будет сформирован индивидуальный план развития. Для обеспечения сохранения

и передачи знаний в Росатоме также внедряется система наставничества, в рамках которой формируется команда опытных наставников, а группы учеников создаются на основании результатов карьерного планирования.

Участники кадрового резерва получают приоритет при назначениях на ключевые должности в организациях отрасли [88].

Одним из ключевых планов на 2021 год у ПАО «Газпром нефть» относительно работы с персоналом является развитие модели управления талантами. Цель компании в области управления талантами и развития кадрового потенциала – быть точкой притяжения для специалистов мирового уровня, создавая условия для реализации потенциала каждого, обеспечивая своевременное наличие компетентных и эффективных специалистов именно там, где они необходимы.

Достижение данной цели обеспечивается системой общекорпоративных сквозных процессов управления талантами, состоящей из 4 этапов (рисунок 2.1.1.)



*Рис. 2.1.1. Этапы управления талантами в ПАО «Газпром нефть»*

Составлено по: URL: <https://rspp.ru/activity/social/registr/> – Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчетов.

Система работы с талантами в ПАО «Газпром нефть» строится на четырех основных этапах, выполнение и функционирование которых контролирует Комитет по талантам,

выполняющий свою деятельность на локальном, функциональном, блоковом и едином уровнях.

В первую очередь необходимо оценить потребность в выдающихся сотрудниках на текущий момент времени и спрогнозировать будущую потребность.

Вторым этапом при работе с системой идет привлечение и адаптация талантливых сотрудников. Для развития данного элемента системы в 2020 году в компании был запущен процесс внутреннего найма, повышающий объективность и прозрачность при назначении на управленческие позиции. Также, была начата работа по развитию процесса адаптации персонала: запущены в эксплуатацию чат-бот и приложение по адаптации. Данные продукты позволяют внедрить модульно-адаптивный подход в обучении: возможность адаптации существующих программ и контента под разные целевые аудитории и формирования модульных программ с разным уровнем сложности.

Третьим не мало важным процессом работы с талантами, является управление их эффективностью и карьерой. Для улучшения деятельности компании в данном направлении продолжается развитие Карьерного портала - пространства для сотрудников и руководителей компании по вопросам планирования карьеры и преемственности. Наличие карьерного портала позволяет быстро находить сотрудников с необходимыми компетенциями и сохранять высококвалифицированные кадры в штате компании.

Ежегодно проводится кросс-функциональный турнир «Лига профессионалов». Турнир охватывает сотрудников 11 профессиональных направлений и является мультифункциональным образовательным решением, определяющим комплекс задач по развитию человеческого капитала компании: от профессионального развития и всесторонней оценки персонала до кросс-функционального взаимодействия, обмена опытом и признания сотрудников.

Осенью 2020 года в ПАО «Газпром нефть» стартовала программа признания «Люди прогресса». Награда вручается за успешные проекты и личный вклад в развитие компании в соответствии с корпоративными ценностями.

Для повышения информированности сотрудников о возможностях карьерного развития в компании запущены информационные и консультационные сервисы:

- чат-бот по карьерному консультированию;
- очный сервис карьерного консультирования: разработана методология, сертифицировано 80 карьерных консультантов;
- проведение карьерных марафонов и дней карьеры.

Обучение и развитие персонала осуществляется за счет деятельности Корпоративного университета. Структурой университета являются факультеты и кафедры внутри них.

Корпоративный университет содержит множество различных курсов по развитию различных компетенций. Ежегодно он пополняется новыми образовательными программами. Также, в компании активно развивается внутреннее тренерство, на данный момент в компании работает 2 186 внутренних тренеров.

Последним четвертым этапом работы с выдающимися сотрудниками является работа над их высвобождением. Для изучения причин ухода персонала в компании функционирует автоматизированный сервис выходных интервью «Робот Вера» с использованием телефонного обзвона, который позволяет выяснить и проанализировать причины увольнения сотрудников. ПАО «Газпром нефть» ежегодно старается улучшать условия работы в компании, а также мотивационный пакет, о чем свидетельствует постоянная модернизация системы стимулирования [82].

Исследование особенностей формирования систем управления талантами также было проведено М.О. Латухой. В исследовании приняли участие российские компании, использующие системы управления талантливыми сотрудниками. Основной задачей исследования было выявление общих тенденций и трендов в части управления талантами.

Для реализации цели исследования были сформулированы следующие вопросы:

- какие основные особенности практик управления талантами существуют в российских компаниях;
- какие практики управления талантами являются наиболее востребованными в российских компаниях;
- какие барьеры при внедрении практик по управлению талантами существуют в российских компаниях?

В результате проведенного исследования, было выяснено, что компании воспринимают управление талантами, как ряд практик управления человеческими ресурсами с определенным фокусом (индивидуалы, высокопотенциальные сотрудники или кадровый резерв), который является специфичным для каждой конкретной организации. 69% респондентов подчеркнули, не имеют внутрикорпоративного определения управления талантами и понятия «талантливый сотрудник». Данный факт может значительно повлиять на эффективность работы с наиболее выдающимися сотрудниками, так как формирование единого понятийного аппарата делает работу более структурированной и локализует внимание высшего руководства на группе определенных сотрудников, вносящих наибольший вклад в формирование конкурентоспособности бизнеса и его дальнейшее развитие.

В исследовании также были приведены систематизированные данные о том, какие практики управления талантливыми сотрудниками применяются в российских компаниях (рисунок 4.1.2.).

**Практики управления талантливыми сотрудниками  
в российских компаниях**

Практика	Доля респондентов, выделивших данную практику как значимую, %
Привлечение талантов: рекрутмент	94
Обучение и развитие талантливых сотрудников	92
Планирование замен	79
Оценка деятельности	73
Стимулирование и компенсационный пакет	71
Удержание талантливых сотрудников: мотивация	71
Планирование карьеры	67
Оценка потенциала (выявление таланта)	31
Планирование международных перемещений	13
Адаптация и наставничество	9

**Рис. 2.1.2. Практики управления талантливыми сотрудниками в российских компаниях**

Составлено по: Латуха М.О. Управление талантливыми сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета.

Менеджмент. 2014.

Можно заметить, что во многих российских компаниях система управления талантами включает в себя отдельно взятые практики работы с талантами. Наибольшее внимание при работе с высокопотенциальными сотрудниками уделяется рекрутменту и деятельности по привлечению талантов, в этом связан и акцент на обучении и развитии. Анализируя практики управления талантливых сотрудников, можно заметить, что в российских организациях система формируется для развития внутри конкретной компании сотрудников, которые в дальнейшем смогут занять руководящие позиции, то есть основной уклон делается на управление преемственностью, что доказывается активным вниманием к рекрутингу, обучению и планированию замен. Однако, стоит отметить, что формирование системы управления талантами, создается не только с целью планирования замен, а в первую очередь она позволяет идентифицировать сотрудников, обладающих потенциалом и предоставить им все возможности для развития данного потенциала. Данную практику работы с талантами выделяет только 31% респондентов, а значит в большинстве компаний настоящие таланты остаются незамеченными, что уменьшает эффективность использования данной системы.

Также, отдельно стоит выделить, что российские компании не связывают систему управления талантами со стратегической целью компании и не выводят данную систему на стратегический уровень, этот факт был отмечен 54% респондентов. Многие менеджеры (17%) и вовсе отмечают, что попытки внедрить систему управления талантами могут быть

неуспешными, так как компании могут уволить нужных сотрудников или не найти «таланты организации».

В своем исследовании М.О. Латуха затронула еще один очень важный фактор при работе с талантливymi сотрудниками – адаптация системы управления талантами под российский бизнес. В своем исследовании она отмечает, что 73% опрошенных респондентов отмечают факт того, что российские компании следуют западным тенденциям: ищут таланты, дают им возможность развития и роста, внедряют системы оценки для получения обратной связи. Однако, эффективность применения данных практик значительно снижается при изменении условий ведения бизнеса и особенностях управления компанией.

Исходя из данного условия, М.О. Латуха выделяет следующие особенности управления талантливymi сотрудниками в российских компаниях, на которые необходимо обращать внимание при построении системы: ориентация на замещение должностей, отсутствие оценки результативности программ управления талантами, слабая поддержка руководства и использование практик управления талантами только в крупных компаниях [24].

В.И. Кабалина и О.В. Мондрус провели исследование среди шести российских ИТ-компаний, относительно формирования системы управления талантами в них.

В настоящий момент все большую популярность набирает ИТ-отрасль. Связано это прежде всего с тем, что ИТ-компании относятся к наукоемкому и трудоемкому бизнесу, а в операционных расходах высока доля затрат на персонал, что привлекает сотрудников, также ИТ-сектор – ядро новой экономики страны, которая определяет перспективы конкурентоспособности страны в мировой экономике. ИТ-отрасль очень подвижна, не стабильна и требует постоянных изменений и адаптивности, а значит подход к работе с персоналом должен значительно отличаться и подстраиваться под данную среду.

По результатам проведенного исследования, В.И. Кабалина и О.В. Мондрус получили следующие результаты формирования систем управления талантами в ИТ-компаниях.

Подходы к пониманию того, кто из сотрудников является талантом в компаниях разнятся, однако стоит выделить, что большинство компаний склоняются к мнению о том, что талантами могут быть все сотрудники компании, вне зависимости от того на какой должности, находится сотрудник и какой у него стаж работы. В большинстве своем таланты – это те сотрудники, у которых горят глаза, они привержены компании и ценят тот продукт, который делают. Также, авторы выделяют специфичную для данной отрасли терминологию, так называемый «гибкий пул талантов». Такое название взято не просто так, оно в полной мере отражает специфику отрасли и пул талантов может меняться очень быстро, в зависимости от того, какие изменения происходят, как в рамках одной компании, так и в отрасли в целом.

Быстрые изменения, свойственные для данной отрасли нашли свое отражение и при формировании стратегии управления талантами. Как правило, ИТ-компании не строят долгосрочные планы по развитию системы, так как в условиях данной отрасли это неэффективно. Но, стоит отметить, что за основу формирования системы управления талантами компании берут стратегические цели бизнеса, ее миссию и ценности.

Авторы статьи также детально изучили практики управления талантами применяемые в ИТ-компаниях.

В первую очередь ИТ-компании выделяют этап привлечения и отбора талантов. В данной практике компаниям характерна ориентация на два потока кандидатов с внешнего рынка: студенты (стажеры) и специалисты с опытом. Для привлечения студентов, компании активно сотрудничают не только с ведущими вузами, но и начинают завлекать молодых специалистов еще со школы, проводя различные профориентационные мероприятия и выделяя наиболее потенциальных ребят. При работе с вузами, компании участвуют в различных карьерных мероприятиях, проводят для студентов лекции и практики, какие-то компании формируют внутри вуза свои кафедры, чтобы формировать специалистов, обладающих конкретными навыками и знаниями.

По мимо поиска молодых специалистов, рекрутеры компаний активно «охотятся» за уже сложившимися профессионалами. В данном случае, компании очень часто приходят к внедрению реферальной программы и привлечению кадровых агентств. Используются также социальные сети, проводятся хакатоны, конференции и различные семинары.

Стоит выделить, что для привлечения наиболее выдающихся сотрудников к продукту компании, организации вкладывают усилия и средства в развитие HR-бренда и узнаваемость своей компании. Таким образом, сотрудники не только начинают интересоваться деятельностью компании, но и могут соотнести схожесть своих ценностей и ценностей компании, что играет очень важную роль при отборе кандидатов.

Обучение сотрудников является также не мало важным элементом при построении системы управления талантами. Основное отличие от других сфер деятельности то, что в ИТ-компаниях не навязывают обучение и не составляют индивидуальные планы развития. Компания дают сотрудника все необходимые ресурсы для улучшения своих навыков: доступ к библиотекам, системам online-образования и корпоративным университетам, однако использовать эти возможности или нет решает сотрудник сам. Наиболее выдающимся сотрудникам по их желанию также могут оплатить прохождение различных курсов в сторонних организациях. Таким образом, к каждому сотруднику применяется индивидуальный подход при обучении и развитии, что делает каждого сотрудника индивидуальным и не похожим на других.

Методы оценки сотрудников также имеют достаточно гибкую и подвижную систему. Сотрудники могут самостоятельно выбрать, как именно будут измеряться его достижения и этот выбор согласовывается с его руководителем. В большинстве компаний проводится полугодовой мониторинг деятельности сотрудника, как инструмент управления результативностью. В компаниях также приветствуется неформальная обратная связь с лидером проекта и членами команды в любой промежуток времени развития сотрудника.

Переходя к этапу внутренней и внешней мотивации, стоит отметить, что ИТ-отрасль значительно отличается внутренними системами мотивации от других компаний при работе с талантливыми сотрудниками. В связи с тем, что заработные платы в ИТ-отрасли одни из самых высоких, то социальные льготы, а также материальная мотивация сотрудников не используется при построении системы управления талантами. Основной упор компании делают на технологии, которые предлагают кандидатам, на интересные и высоконагруженные проекты, а также мобильность – от проекта к проекту.

Особое место при работе с выдающимися сотрудниками компании занимает этап удержания сотрудников. Если ИТ-компания теряет своих «звезд», то она теряет очень многое. В связи с этим, компании создают вовлеченную обстановку, что позволяет снижать текучесть персонала. Однако, если все же талантливый сотрудник принял решение покинуть компанию, то в качестве механизмов удержания применяются предоставление сотрудниками больших полномочий, дополнительных отпусков с сохранением рабочего места за сотрудником на длительный период, перемещение на новые проекты, радикальная смена деятельности в рамках компании и ее филиалов.

Отдельно в ИТ-компаниях также выделяется этап работы с коммуникациями между сотрудниками. В рамках данного этапа компании используют различные инструменты и формы распространения информации среди работников и внешних профессиональных сообществ. Помимо традиционной цели сплочения сотрудников и управления корпоративной культурой компании, внутренние и внешние коммуникации позволяют сформировать связи среди сотрудников, членов профессиональных сообществ и между настоящими и потенциальными сотрудниками.

Коммуникации выстраиваются за счет проведения различных конкурсов, поддержки компаниями клубов, профессиональных сообществ и блогов. Все взаимодействие выстраивается посредством сети интернет и позволяет сотрудникам всегда быть на связи и в курсе последних событий того, что происходит с продуктами компании.

Завершающим этапом работы с талантливыми сотрудниками является оценка эффективности системы управления талантами. На данный момент компании не производят

данную оценку, а основным показателем, на который ориентируются компании является показатель текучести среди талантливых сотрудников [20].

Таким образом, подводя итоги всему вышесказанному, можно сделать вывод о том, что система управления талантами в российских компаниях имеет свои отличительные особенности, связанные со спецификой ведения бизнеса и подходов к работе с сотрудниками.

Обобщенно российская система управления талантами представлена в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1.

**Этапы построения системы управления талантами в российских компаниях\***

Этап	Описание
Этап 1 – Планирование потребности в талантах	В первую очередь компании рассчитывают какое количество высокопотенциальных сотрудников им потребуется, как в настоящее время, так и в будущем. Особое внимание уделяется тем рабочим позициям, на которые в дальнейшем планируется развитие замен, текущими сотрудниками.
Этап 2 – Привлечение и отбор талантов	При привлечении талантов компании ориентируются, как на внутренний персонал компании, так и на кандидатов на внешнем рынке. Внутренний отбор: - оценка личностных и профессиональных умений; - выделение сотрудников, которые займут в будущем управленческие позиции в компании; - личная мотивация кандидата, быть включенным в систему управления талантами и развиваться; - использование карьерного портала, индивидуальных карьерных консультаций и карьерных мероприятий компании с целью информированности сотрудников о возможностях карьерного развития в рамках компании. Внешний отбор: - развитие бренда работодателя на рынке; - проведение различных конференций и семинаров для поиска наиболее выдающихся сотрудников; - работа с вузами и школами, с целью привлечения молодых специалистов; - проведение различных числовых и вербальных тестирований, кейс-заданий и др.
Этап 3 – Адаптация талантливых сотрудников	1. Плавное внедрение сотрудника в трудовой коллектив 2. Обеспечение сотрудника всем необходимым оборудованием и информацией 3. Использование чат-ботов и приложений с целью наиболее эффективного вхождения в должность на различных уровнях управления 4. Внедрение системы наставничества на всем этапе карьерного развития
Этап 4 – Развитие и обучение талантов	1. Формирование индивидуального плана развития для каждого сотрудника 2. Ежегодное развитие профессиональных и личностных характеристик за счет обучения 3. Предоставление сотрудникам свободы выбора при обучении: сотрудник может самостоятельно выбрать курс, который он хотел бы пройти, чтобы улучшить свои навыки 4. Предоставление доступа к различным ресурсам: Корпоративные университеты, библиотеки, образовательные порталы. 5. Проведение в рамках компании различных турниров и конкурсов
Этап 5 – Управление эффективностью	1. Оценка текучести среди талантливых сотрудников 2. Разработка системы контроля и обратной связи с сотрудниками по результатам и ключевым показателям эффективности

Этап 6 - Коммуникации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внедрение в компании карьерных порталов, которые помогают сотруднику оставаться в курсе событий деятельности компании и понимать, как они могут дальше развиваться</li> <li>2. Поддержка непрерывной коммуникации, как среди сотрудников внутри компании, так и с внешними специалистами, обладающими экспертизой в определенных вопросах посредством взаимодействия с профессиональными сообществами, блогами и др.</li> </ol>
Этап 7 – Мотивация и удержание	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мониторинг удовлетворенности работой в компании</li> <li>2. Упор на нематериальную систему мотивации (высоконагруженные проекты, возможность перемещаться между проектами, условия труда и используемые технологии)</li> <li>3. Удержание за счет предоставления длительных отпусков (до года), радикальной смены профиля деятельности</li> <li>4. Индивидуальный подход к каждому сотруднику: обсуждение их внутренней системы мотивации</li> </ol>

\*Составлено автором по: 1) Кабалина В.И., Мондрус О.В. Контекстуализация управления талантами в Российских ИТ-компаниях // Российский журнал менеджмента. 2018. №16(1). С. 5-36. 2) Латуха М.О. Управление талантливymi сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2014. 3) URL: <https://rspp.ru/activity/social/registr/> (дата обращения: 28.12.2021) – Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчетов. 4) URL: <https://www.rosatom.ru/career/> (дата обращения: 03.01.2022) – Карьера в корпорации Росатом.

Таким образом, говоря про формирование системы управления талантами в российских компаниях необходимо учитывать 7 основных этапов работы с выдающимися сотрудниками. Однако, стоит делать особый упор на специфику ведения бизнеса и понимать основные цели формирования данной системы для того, чтобы включать в нее именно те этапы, которые помогут наиболее эффективно вести деятельность по управлению талантливыми сотрудниками.

Особо хочется выделить в российских системах управления талантами выделение этапа – коммуникации и в целом более плотное взаимодействие сотрудников посредством использования чат-ботов, карьерных сайтов, проведения карьерных консультирований. Такой подход не только помогает сотрудникам оставаться в курсе последних событий в жизнедеятельности компании, но выступает инструментом формирования вовлеченности сотрудников в бизнес-процессы компании, тем самым формирования внутренней мотивации сотрудников к реализации проектов в рамках данной конкретной организации.

## 2.2 Опыт формирования системы управления талантами в зарубежных организациях

В первые о работе и выделении наиболее выдающихся сотрудников заговорили именно в зарубежных компаниях. Они были одними из первых, кто начал применять новые подходы при работе с талантливыми сотрудниками с целью увеличения результативности деятельности компании.

Изначально, работа с талантливыми сотрудниками заключалась в их выявлении, оценке и развитии с целью дальнейшего развития и замещения руководящих должностей. Но, по мере развития системы, работа с выдающимися сотрудниками стала более полноценной и стала включать себя практически весь цикл работы с сотрудниками.

Как и в предыдущем разделе, выборка компаний осуществлялась в соответствии с двумя критериями, обозначенными ниже, а также отдельный упор делался на компании ведущими свою деятельность в IT сфере:

- публикация информации о работе с талантливыми сотрудниками в открытых источниках;

- вхождение компаний в рейтинг 100 крупнейших мировых компаний за 2021 год, составленным журналом Fortune [73].

Одной из первых зарубежных компаний, которая внедрила в своей деятельности систему управления талантами и активно ее развивает, является компания General Electric (GE).

На протяжении почти всей истории своего существования GE назначала на высшие руководящие должности людей только изнутри организации, методично развивая и обучая их. Компания позиционировала себя, как «машина по производству CEO», в ней работали практически все самые талантливые директора Америки. Данные результаты были получены компаний не просто так, эффективность формирования талантливых руководителей заключалась в системности работы с выдающимися сотрудниками.

В GE профиль талантливого сотрудника просматривается в ценностях и миссии компании. GE очень важно, чтобы сотрудник полностью разделял ценности компании, был их носителем и проявлял в поведении, как к самому себе, коллегам, так и к миру в целом.

В компании используются различные способы привлечения сотрудников. При работе с внешним рынком кандидатов упор идет на привлечение молодых специалистов. Для реализации данного процесса компания активно сотрудничает с ведущими вузами страны, участвует в ярмарках вакансий, на прямую выходит на выпускников вузов или бизнес-программ.

При привлечении сотрудников, уже обладающих каким-то опытом, компания набирает людей с рынка в рамках процедуры стандартного рекрутмента, в основном за счет рассмотрения огромного количества резюме, поступающих в базу данных компании.

Отдельное внимание уделяется категории потенциальных кадров в США – военнослужащих. В штате компании их более 11 тысяч. Особый упор на данную категорию сотрудников объясняется тем, что компания работает в социально-ответственной сфере и ей очень важно, чтобы сотрудник обладал непоколебимой порядочностью, что очень часто прослеживается в поведении военнослужащих.

Все сотрудники с внешнего рынка труда обязательно проходят определенную оценку при отборе на предмет соответствия высокой планке GE.

Благодаря своей репутации, GE не испытывает дефицита при отборе сотрудников, однако, тут стоит сказать, что компания уделяет отдельное внимание формированию бренда работодателя, который оказывает значительное влияние на выбор компании выдающимися сотрудниками.

Несмотря на то, что привлечение талантливых сотрудников в компании осуществляется с внешнего рынка. Лидеры компании выращиваются только изнутри. Они вырастают из самых потенциальных сотрудников, отобранных компанией на внешнем рынке за счет высокоэффективной системы ротаций, обучения и наставничества. Каждый руководитель в компании подготавливает для себя замену, создавая для преемника определенные условия, которые позволяют ему развивать свои лидерские качества в рамках выполнения рабочих задач, чтобы в дальнейшем заменить руководителя без каких-либо простоев и дополнительного отбора кандидатов.

В рамках оценки талантливых сотрудников в компании применяется процесс «Сессия С». Оценка включает в себя формальную сессию, где обсуждаются цели компании, корпоративные инициативы, стратегические планы замещения управленческих позиций, результаты оценки «360 градусов» и оценки результатов продвижения подчиненных по планам карьерного развития.

В целом оценка сотрудников в GE осуществляется по результатам работы и потенциалу развития. В рамках прохождения оценки, были выделены три категории работников:

- лучшие (20%, наиболее эффективные и обладающие большим потенциалом);
- ценные (70%, с хорошими результатами работы и средним потенциалом развития);
- наименее эффективные (10%, сотрудники с низкими результатами и низким потенциалом).

Первая группа сотрудников считается именно тем сырьем, из которого в компании готовятся лидеры. Вторая группа – основной ресурс компании, который занимается

производством продукции. Третья группа, сотрудники, не обладающие потенциалом к развитию и как правило кандидаты на увольнение.

Информация об оценке каждого сотрудника является полностью прозрачной, и любой сотрудник может с ней ознакомиться и понять, как вклад он приносит в деятельность компании и каким образом лучше всего выстраивать свое карьерное развитие.

Обучение в GE – это постоянный и непрерывный процесс, который начинается с момента адаптации сотрудника в компании, протекает через весь его карьерный путь и сохраняется даже при достижении сотрудником высшей управленческой позиции.

Для лучших выпускников вузов, принятых на работу в GE, предлагается Корпоративная программа лидерства, которая включает, как теоретические занятия, так и их отработку на практике.

Для наиболее потенциальных сотрудников, демонстрирующих высокий управленческий и лидерский потенциал, в компании подготовлена отдельная программа обучения, которая включает в себя, как теоретические, так и практические занятия по таким направлениям, как: инженерный менеджмент, финансовый менеджмент, информационный менеджмент, операционная деятельность, коммуникации, человеческие ресурсы и управление рисками.

Следующим уровнем обучения являются лидерские программы для линейных менеджеров и сотрудников, находящихся в середине карьеры или недавно нанятых. Для того, чтобы сотрудники смогли принять в них участие требуется соответствующий уровень образования, опыта и успешное прохождение внутренних программ обучения на первом уровне. Длительность прохождения обучения на втором уровне составляет от 2 до 5 лет.

Для работы на позициях топ-менеджмента компании существует программа подготовки в Кротонвилле: курс развития управленцев, курс для бизнес-менеджеров и курс развития высших управленцев. Прохождение всех этих программ - необходимое требование для продвижения по карьерной лестнице в компании.

Ротация является одним из важнейших элементов карьерного развития сотрудников в компании. Основная цель ротации заключается в том, что сотрудника могут перевести в подразделение компании, которая переживает кризис, бурный рост или является новым бизнесом с небольшой численностью персонала. Ротация высокопотенциальных сотрудников на сложные или проблемные участки развития бизнеса, в компании рассматривается, как ставка на этих людей, даже если есть риск операционных потерь.

Менторинг в GE является скорее формальным процессом. В связи с тем, что ротация используется в компании в качестве инструмента обучения, у многих сотрудников может быть несколько менторов на процессе адаптации в новой должности.

Анализируя деятельность компании на этапе мотивации и удержания сотрудников, стоит сказать, что компания не применяет отдельных систем мотивации для талантливых сотрудников. Труд и результаты сотрудников оплачиваются в соответствии с системой грейдов и оценкой по результатам «Сессии С». Основным элементом удержания сотрудников – безграничные возможности личного и профессионального развития.

Таким образом, компания GE при работе с талантливыми сотрудниками применяет стандартные практики управления человеческими ресурсами. Основным упор при работе с талантами делается на обучение, которое разделяется на этапы и сформировано под разные цели и группы сотрудников [91].

Как и GE, Procter&Gambel (P&G) входит в список лидеров среди зарубежных компаний по внедрению и реализации системы управления талантами. Основным принципом, лежащим в основе системы управления талантами – меритократия. Компании не важно в какой стране родился сотрудник, какая у него вера, образование и семья, единственное, что их волнует, это характер и порядочность сотрудника, которая помогает достигать исключительных результатов.

Портрет выдающего сотрудника компании создается на основании модели компетенций P&G, в которую включены основные направляющие успеха. Модель базируется на целях, ценностях и принципах компании. Направляющие успеха делятся на 3 блока (или их еще называют три «силы»): сила ума, сила людей, сила быстроты и гибкости. Каждый блок включает поведенческие индикаторы, а также деструкторы поведения сотрудника.

Таланты компании, как и в GE воспитываются и возвращаются внутри, так как P&G важно, чтобы поведение сотрудников, мысли, идеи были пропитаны ценностями, целями и принципами компании.

При привлечении и отборе сотрудников, P&G делает особый упор именно на молодых специалистов. Для реализации данного подхода, компания активно взаимодействует с вузами, проводит летнюю 12-недельную программу стажировки, после которой приглашает на официальное трудоустройство молодых студентов, обладающих наибольшим потенциалом к развитию.

Следующим этапом работы с талантами является этап оценки. В компании проходит ежегодная оценка сотрудников на всех уровнях, которая включает в себя:

- самооценку: сотрудник оценивает свои результаты за год, сравнивая их со своим планом развития;
- оценку «360 градусов»: обратная связь от всех коллег, с кем сотрудник работал в течение года;
- оценку менеджера по направляющим успеха из модели компетенций.

По результатам оценки, сотруднику составляется индивидуальный план развития на следующий год, в котором определяются: план работы на год; краткосрочные и долгосрочные интересы сотрудника, а также план личностного развития.

При обучении сотрудников, основной упор идет на использование внутренней базы тренингов и семинаров. Программы обучения составляются на основании индивидуальных планов развития сотрудников. Каждый сотрудник может выбрать из базы 2-3 тренинга, который он хотел бы пройти по личной в течение года. Все тренинги проводятся внутренними тренерами компании.

Также, стоит отметить, что большинство сотрудников имеют своего ментора. Ментором как правило выступает непосредственный руководитель сотрудника, но может быть и любой другой сотрудник компании. Выбор самого ментора осуществляется сотрудником самостоятельно. Вместе с ментором сотрудник определяет области своего развития и советуется по вопросам карьерного развития.

Одним из основных видов обучения сотрудников в компании является ротация. Наиболее распространена горизонтальная ротация сотрудников (между направлениями), а также географическая ротация – они являются обязательными условиями для любого серьезного вертикального роста.

Переходя к этапу мотивации и удержания сотрудников, стоит отметить, что в P&G система компенсаций в компании состоит из базового вознаграждения и бонусов.

Базовая зарплата зависит от 4 факторов: уровень позиции, стаж работы на этом уровне, рост зарплат на рынке и непосредственные достижения сотрудника. Кроме базовой зарплат и льгот, которые практически не отличаются на различных уровнях, все сотрудники, начиная с третьего уровня получают годовой бонус по программе STAR (short term achievement reward), которая является краткосрочной премией за достижения. При этом, чем выше позиция, тем выше максимально возможный уровень выплат. Более того, чем выше уровень позиции, тем больший процент от компенсации составляет бонусная часть. Это называется «оплата по риску» и отражает принцип компании: «интересы сотрудника и компании неотделимы друг от друга».

В качестве нематериальной мотивации в компании используются следующие инструменты:

- активная вовлеченность менеджеров в развитие карьеры каждого сотрудника;
- разнообразные формы гибкого рабочего графика;
- широкий спектр льгот;
- программы развития в разных странах, возможность получить географически и функционально диверсифицированный опыт работы.

Подводя итог, необходимо отметить, что компания полностью нацелена на то, чтобы возвращать талантов и лидеров в рамках своей компании, еще с юного возраста вселяя в своих сотрудников принципы, идеи и ценности компании. Этапы, используемые в рамках работы с талантливыми сотрудниками, как и в GE идентичны практикам управления человеческими сотрудниками. В рамках проанализированной системы, стоит отметить, что P&G всех сотрудников считает талантами и готова вкладываться в каждого сотрудника, а его дальнейшее карьерное развитие полностью зависит от возможностей и желания сотрудника [92].

Среди зарубежных компаний IT-отрасли выделяются Amazon и Facebook, как создатели одних из эффективнейших практик управления талантливыми сотрудниками.

Amazon работает над выявлением лучших талантов из всех слоев общества. Чтобы найти лучших специалистов для технических и управленческих ролей, компания активно сотрудничает с организациями и академическими учреждениями, которые охватывают мало представленные сообщества.

Благодаря уникальному процессу собеседования, основанному на Принципах лидерства (Принципы лидерства описывают, как Amazon ведет бизнес, как лидеры руководят и как компания ставит клиента в центр своих решений), Amazon определяет различные перспективы, которые кандидаты из всех слоев общества могут принести в Amazon. Так, компания активно привлекает к себе женщин и скрытых талантов из сообществ расовых и этнических меньшинств:

- отбор сотрудников из различных колледжей и университетов (включая исторически черные колледжи и университеты (HBCU), женские колледжи и племенные колледжи);
- проведение ярмарок вакансий и саммитов по развитию карьеры;
- привлечение студентов колледжей к продолжению обучения в кампусе Amazon у лидеров в области финансов и бухгалтерского учета;
- создание возможностей для людей с ограниченными возможностями.

По мимо выстроенной системы привлечения талантливых сотрудников, компания создала для сотрудников множество путей обучения и развития своих навыков.

Amazon Future Engineer - комплексная инициатива «от детства к карьере», направленная на то, чтобы вдохновлять и обучать детей и молодых людей из недостаточно обеспеченных и мало представленных сообществ для продолжения карьеры в области компьютерных наук. Amazon стремится вдохновлять более 10 миллионов детей ежегодно изучать информатику с помощью лагерей кодирования и онлайн-уроков, финансировать вводные курсы и курсы повышения квалификации (AP) по информатике для более чем 100 000 молодых людей в 2000

средних школах с низким уровнем дохода по всей территории США, а также предлагать стажировки в Amazon для получения опыта работы.

AWS Educate предоставляет бесплатное онлайн-обучение облачным вычислениям более чем 100 000 студентам и пожилым людям, тысячам академических учреждений и некоммерческих организаций по всему миру, включая учреждения, обслуживающие расовые/этнические меньшинства и женщин. Во всем мире студенты или пожилые люди могут войти в платформу и начать карьеру в Облаке, а затем получить доступ к рабочим местам и стажировкам в сообществе клиентов и партнеров Amazon Web Services (AWS).

Студенческие программы Amazon предлагают стажировки в бизнес-подразделениях Amazon и ведут поиск стажеров в таких организациях кампуса, как Национальное общество чернокожих инженеров, Общество испаноязычных профессиональных инженеров, Общество женщин-инженеров, Научно-техническое общество американских индейцев и других [64].

Как и Amazon, Facebook уделяет отдельное внимание талантливым сотрудникам своей компании и создает для них определенные условия, как найма, так и дальнейшего обучения, и развития.

У Facebook нет четкого определения того, кто именно для них будет являться талантливым сотрудником. Однако, компании очень важно чтобы каждый сотрудник разделял главные ценности компании и руководствовался ими не только при принятии рабочих решений, но и в своей повседневной жизни. Первой и важной ценностью является скорость, она очень важна для стремительного развития компании, поэтому все сотрудники должны помнить лозунги: «Двигайся вперед и ломай вещи», «Если вы никогда ничего не нарушаете, вы вероятно, двигаетесь недостаточно быстро».

Второй не менее важной ценностью является смелое принятие решений и принятие рисков. Культура компании поощряет поведение сотрудников, которые не боятся сделать шаг вперед или даже попасть в неизвестную для себя обстановку. Главные лозунги, которым следует компания: «Самое рискованное - не рисковать», «Мы призываем всех принимать смелые решения, даже если это означает, что иногда вы ошибаетесь» и «В мире, который так быстро меняется, вы гарантированно потерпите неудачу, если не будете рисковать».

Следующей практикой работы с талантливыми сотрудниками является их привлечение и отбор. Facebook из года в год признается брендом №1 среди работодателей за то, что у него самые довольные сотрудники. Для того, чтобы привлекать и удерживать сотрудников. Компания активно ведет работу над своим брендом, как среди внутренних сотрудников, так и среди внешних.

Одной из актуальнейших практик набора персонала, является практика Acqui. Она направлена на то, что Facebook не единично привлекает сотрудников, а покупает целые

компании, которые отличаются современными технологиями и талантливыми сотрудниками. Тем самым, численность талантливых сотрудников растет в компании в разы.

Facebook, как и многие другие фирмы Силиконовой долины, в значительной степени полагается на технические конкурсы в Интернете, чтобы найти скрытые или «неочевидные» таланты со всего мира. Эти относительно недорогие конкурсы имеют простые названия, такие как «Кубок хакеров Facebook», но они позволяют фирме находить людей на основе проблем, которые они могут решить, и то, что вы можете создать, является основным корпоративным направлением. Поскольку конкурсанты изначально анонимны, победители, на которых нацелен набор, отбираются из-за их работы, а не в результате их опыта, пола или места жительства. Facebook также принимает участие в конкурсах по кодированию алгоритмов, спонсируемых другими компаниями, включая TopCoder и Kaggle.

Каждый год Facebook посещает более десятка кампусов колледжей и, находясь там, бросает вызов самостоятельно выбранным командам, чтобы найти решения реальных технических проблем. Финалистов привозят в штаб-квартиру Facebook на «Хакатон в лагере», где оценивают их решения, а победители получают небольшой приз и предложение о летней стажировке. Студенты могут сохранить свои идеи на случай, если они захотят развить свой собственный стартап вокруг этого.

Facebook, как и многие другие ИТ-компании полагается на рекомендации сотрудников для выявления лучших новобранцев. Также, отдельно стоит выделить то, что главным рекрутером компании остается ее генеральный директор. Марк Цукерберг берет на себя роль главного рекрутера, периодически публично выступая с докладами о фирме и посещая кампусы колледжей, чтобы напрямую привлекать потенциальных сотрудников из числа преподавателей и студентов.

Facebook тщательно работает и над своей внутренней системой адаптации талантливых сотрудников. Компания стремится максимально избежать от унылого заполнения задач на испытательный срок и предоставляет своим сотрудникам возможность в течение первых шести недель принять участие в создании реального проекта компании в рамках различных команд. А чтобы продемонстрировать свое доверие к сотрудникам, компания предоставляет новоиспеченным талантам доступ к полному компьютерному коду Facebook. По итогу адаптационного периода, сотрудник может выбрать именно ту команду, в которой хочет дальше реализовывать свой потенциал.

В рамках карьерного развития в компании действует внутренняя система Хакамонт. В большинстве организаций получение разрешения на переход на новую работу является сложным, часто политическим процессом, в котором сотрудник мало что контролирует. Однако, процесс Хакамонта Facebook противоположен, потому что это процесс

самостоятельного внутреннего движения. Это позволяет сотрудникам, которые работали над проектом в течение года, выбрать свою собственную следующую проектную команду, и после работы с ними в течение месяца, если им это нравится, они могут ее поменять.

В целях мотивации и удержания сотрудников, компания предлагает различные вознаграждения и льготы. Так, Facebook предлагает неограниченное количество дней болезни, а также предлагает 21 день оплачиваемого отпуска каждый год.

Facebook, как и большинство технологических фирм, изо всех сил пытается нанять и удержать женщин-инженеров. Поэтому он предлагает закрытые зарезервированные парковочные места для тех, кто беременен. Он также предлагает четырехмесячный оплачиваемый отпуск по уходу за ребенком для обоих супругов, возмещение некоторых сборов за детский сад и усыновление, а также «детские деньги» в размере 4000 долларов США для новорожденного.

Вознаграждение зависит от результатов работы – цель состоит в том, чтобы вознаграждения сотрудников дифференцировались на основе результатов работы и данных из комплексного процесса обратной связи с коллегами. Разница в вознаграждении между низшим и высшим исполнителем на одном и том же уровне может достигать 300 процентов. Ничто не дает сотрудникам более четкого представления о том, что производительность имеет значение (помимо статуса и срока службы), чем большая разница в процентах между вознаграждениями лучших и средних исполнителей.

С точки зрения оценки эффективности, Facebook постоянно ведет количественную оценку ценности сотрудников, что помогает компании понимать, какой именно доход приносит в деятельность компании каждый сотрудник [72].

Опыт создания практик управления талантами в Amazon и Facebook показывает, что подходы к талантам могут быть совершенно различными и таланты — это не всегда люди с высшим образованием и хорошим опытом. Потенциал есть в каждом человеке, главное его правильно раскрыть и дать сотруднику возможности для реализации человеческого потенциала.

Объединяя различные практики управления талантами в зарубежных компаниях можно выстроить следующую систему управления талантами, которая представлена в таблице 2.2.1.

*Таблица 2.2.1.*

**Этапы построения системы управления талантами в зарубежных компаниях\***

Этап	Описание
Этап 1 – Определение портрета талантливого сотрудника	При первоначальном построении системы необходимо определиться с тем, кто именно будет считаться талантливым сотрудником. Компании выделяют два метода определения талантливого сотрудника: 1. За основу берутся ценности, культура и философия деятельности компании. Важно понимать, что ценности компании должны находить

	свое отражение не только в профессиональной деятельности сотрудника, но и в его повседневной жизни; 2. На основании модели компетенций, в которую включены основные составляющие успеха компании.
Этап 2 – Привлечение и отбор талантов	При привлечении талантов компании ориентируются, как на внутренний персонал компании, так и на кандидатов на внешнем рынке. Внутренний отбор: - оценка результатов работы и потенциала сотрудника; - оценка методом «360 градусов»; - личная мотивация кандидата, быть включенным в систему управления талантами и развиваться; - информирование об оценке каждого сотрудника, с целью планирования своего карьерного развития. Внешний отбор: - развитие бренда работодателя на рынке; - проведение различных конференций, семинаров, конкурсов и хакатонов для поиска наиболее выдающихся сотрудников; - сотрудничество с различными организациями и сообществами; - работа с ведущими вузами, участие в ярмарках вакансий, проведение программ стажировок с целью привлечения молодых специалистов; - проведение различных числовых и вербальных тестирований, кейс-заданий и др.; - реферальные программы; - покупка целых компаний, обладающих талантливыми сотрудниками, которые создают новые технологии.
Этап 3 – Адаптация талантливых сотрудников	1. Внедрение системы наставничества на всем этапе карьерного развития 2. Применение менторинга, как технологии адаптации новых сотрудников 3. Возможность в течение шести первых недель работы в компании, попробовать свои силы в разных командах и в конце процесса адаптации выбрать именно ту, в которой сотруднику будет наиболее комфортно дальше развиваться
Этап 4 – Развитие и обучение талантов	1. Формирование индивидуального плана развития для каждого сотрудника 2. Разнообразные программы развития молодых специалистов, программы, направленные на развитие управленческого и лидерского потенциала 3. Ротация талантов на проблемные участки развития бизнеса, между различными направлениями или географическая ротация, как по инициативе сотрудника, так и по индивидуальному развитию бизнеса 4. Использование внутренней базы тренингов и семинаров 5. Проведение онлайн-обучения, как для внутренних сотрудников, так и для внешних, входящих в резерв компании
Этап 5 – Управление эффективностью	1. Оценка ценности каждого сотрудника в виде расчета дохода, который приносит каждый сотрудник в деятельность компании 2. Разработка системы контроля и обратной связи с сотрудниками по результатам и ключевым показателям эффективности
Этап 6 – Мотивация и удержание	1. Безграничные возможности личного и профессионального развития в компании 2. Индивидуальные годовые бонусы, которые зависят напрямую от достижений талантливого сотрудника 3. Нематериальная мотивация в виде: - разнообразных форм гибкого рабочего графика; - широкий спектр льгот; - неограниченное количество дней болезни; - специальные условия для беременных сотрудниц, а также «детские деньги» для новорожденного.

\*Составлено автором по: 1) URL: <https://drjohnsullivan.com/articles/a-case-study-of-facebooks-simply-amazing-talent-management-practices-part-1-of-2/> (дата обращения 10.01.2022) - A Case

Study of Facebook's Simply Amazing Talent Management Practices, Part 1 and 2. 2) URL: [https://wardhowell.com/teinstitute/procter\\_gamble\\_konvejer\\_po\\_proizvodstvu\\_liderov](https://wardhowell.com/teinstitute/procter_gamble_konvejer_po_proizvodstvu_liderov) (дата обращения: 15.01.2022) – Procter & Gamble: конвейер по производству лидеров. 3)

URL: [https://wardhowell.com/teinstitute/general\\_electric\\_pionery\\_upravleniya\\_talantami](https://wardhowell.com/teinstitute/general_electric_pionery_upravleniya_talantami) (дата обращения: 15.01.2022) - General Electric: пионеры управления талантами.

Подводя итог всему вышесказанному, хочется отметить, что опыт создания систем управления талантами зарубежными компаниями имеет определенные отличия от российского опыта, что связано прежде всего с внутренним менталитетом и спецификой рынка. Стоит выделить, что отдельное внимание уделяется формированию портрета талантливой сотрудника и зачастую, данный портрет основывается на ценностях, принципах и миссии компании. Каждый талант уже на входе в компанию оценивается с точки зрения приверженности к той или иной модели поведения в обществе. Также, особое внимание уделяется развитию лидеров в рамках одной компании, т.е. компании готовы брать молодых специалистов и возвращать из них талантов за счет различных методов обучения, возможностей ротации и свободы выбора дальнейшего поля деятельности.

Проанализировав российскую и зарубежную системы управления талантами, хочется отметить, что обе системы имеют множество общих черт и направлены в первую очередь на выявление потенциала сотрудника, его развитие и удержание. Все этапы работы с талантливыми сотрудниками проработаны в каждой из систем и включают в себя различные методы взаимодействия с сотрудниками, как на прямую, так и за счет различных информационных технологий.

Но, стоит отметить, что один этап работы с системой управления талантами, как в российских, так и в зарубежных компаниях остается не проработанным. Компании не уделяют особого внимания оценке эффективности системы управления талантами. Метрики, по которым ведется оценка на данный момент очень незначительны и не позволяют оценить результативность системы в полной мере.

## 2.3 Подходы к оценке системы управления талантами

В предыдущих параграфах было выявлено, что компании при внедрении систем управления талантами в свою деятельность уделяют очень мало внимания оценке эффективности данных систем. Однако, с учетом растущей конкуренции, в особенности в тех сферах, где конкуренция за талантливых сотрудников особенно высока, компании увеличивают инвестиции в привлечение, развитие и удержание наиболее потенциальных сотрудников, приносящих компании наибольший доход. В целях наиболее грамотного инвестирования в деятельность компании, каждый процесс должен пройти определенную оценку эффективности.

Изучив работы, как российских, так и зарубежных ученых, было выявлено, что все авторы выделяют различные аспекты, которые нужно учесть при оценке эффективности системы управления талантами.

Так, Шиха Сахайа и А.К. Шривастава в своем исследовании отмечают значимость интегрированной системы эффективности. Оценка сотрудника должна включать не только анализ его индивидуальных показателей эффективности, но и соизмеримость данных показателей со стратегическими целями компании [55].

Ваги Нафеи в своей работе выделяет отдельный метод оценки эффективности – систему управления результативностью. Под ней он понимает интегрированный набор процедур планирования и анализа, которые каскадно распространяются по всей организации, чтобы обеспечить связь между каждым сотрудником и общей стратегией организации. Автор также отмечает, что система управления результативностью должна быть тесно связана с корпоративной стратегией компании. Только в таком случае можно говорить о положительном влиянии на эффективность деятельности компании [53].

Е.П. Инчина оценивая подходы к повышению эффективности управления талантами делает вывод о том, что опыт работы успешных организаций доказывает, что работа с талантливыми сотрудниками требует комплексного подхода и созданию целостной системы управления талантами [19].

Проанализировав мнение различных авторов и исследователей можно выделить, что при оценке эффективности работы с системой управления талантами необходимо учитывать два очень важных подхода:

- стратегический подход;
- комплексный подход.

Говоря про стратегический подход, нужно помнить о том, что построение системы управления талантами должно тесно взаимодействовать со стратегическими целями компании, ее корпоративной культурой, ценностями и миссией. Только в таком случае, мы

можем говорить о том, что работы с талантливыми сотрудниками может оказать положительное влияние на ключевые показатели компании. В этом же контексте необходимо продумывать и количественные показатели оценки эффективности работы с талантами. Они должны в полной мере соответствовать тому, чтобы демонстрировать, как работа с талантами влияет на достижение стратегических целей.

При учете комплексного подхода важно отметить, что при работе с талантами департамент по работе с персоналом выстраивает полноценную комплексную систему, которая позволяет охватывать не только какой-то единичный элемент работы с сотрудниками, а весь процесс начиная от кадровой политики и заканчивая инструментами удержания талантов и их аутплейсментом.

Критерии оценки эффективности системы управления талантами выдвинула в своем исследовании польская ученая Эвелина Вильска. С помощью экспертного метода, Э. Вильска получила мнения от экспертов по управлению, которые позволили разделить детерминанты относительно их положительного и отрицательного влияния на развитие предприятия, а именно на внутренние и внешние факторы.

Среди внутренних факторов, оказывающих влияние на эффективность работы по управлению талантами, можно выделить:

— управленческий персонал. Растущее осознание руководителями значимости программ управления талантами приводит к увеличению их вовлеченности и решимости оказывать поддержку как в контексте непосредственного участия, так и в создании бюджета, соизмеримого поставленным целям;

— департамент управления персоналом. Высококвалифицированные специалисты по управлению персоналом помогают вовремя идентифицировать, оценивать и составлять индивидуальные планы развития сотрудников;

— корпоративная культура. Поддержание ценностей компании, как линейными сотрудниками, так и руководством компании способствует созданию единой атмосферы, поддержанию лояльности среди сотрудников, тем самым оказывает влияние на развитие человеческого потенциала;

— таланты. Наличие ресурсной базы людей с высоким уровнем способностей, готовых развивать свои компетенции, оказывает значительное влияние на эффективность.

— система управления и лидерства. Правильная личная стратегия, интегрированная с целями организации, гарантирует адекватное развитие и надлежащее использование талантливых сотрудников;

— бюджет. Наличие необходимого бюджета, гарантирует эффективное управление талантами;

— корпоративный имидж. Поддержание хороших контактов с университетами, исследовательскими центрами, консалтинговыми и обучающими компаниями, а также четкая и понятная миссия компании оказывают значительное влияние на эффективность работы с талантами.

Среди внешних факторов, оказывающих влияние на эффективность системы управления талантами, можно отметить:

— социально-экономическая ситуация. Положительное влияние на работу с талантами оказывает глобализация, благодаря которой возможно привлечение международных организаций, обладающих развитыми системами управления талантами. Общественное признание и уважение к талантливым сотрудникам также оказывает благоприятное влияние на эффективность;

— сотрудничество с окружающей средой. Сотрудничество с колледжами, университетами, фондами и ассоциациями направлено на поддержку процесса управления талантами. За счет наработки бренда работодателя и сотрудничества с большим количеством различных компаний, есть возможность отбора и привлечения именно высокопотенциальных сотрудников;

— политические и юридические аспекты. Положительное влияние данного фактора можно отследить в поддержке правительства или государства отдельных сфер деятельности или компаний.

— конкуренция. Выдающиеся работники, за которых ведется борьба, влияют на изобретательность, и поэтому борьба за приобретение талантов оказывает большое влияние на эффективность процесса управления талантами [61].

Таким образом, Э.Вильска отмечает важным давать качественную оценку вышеупомянутым факторам для того, чтобы оценивать эффективность работы с талантливыми сотрудниками.

Основоположниками моделей количественной оценки эффективности деятельности по управлению талантливыми сотрудниками считаются Дж. Бодреа, П. Рамштада, Д. Ульриха и Д. Крилмана, предложившими использовать для оценки количественные метрики эффективности бизнеса, такие как прибыль, маржа, продуктивность и показатель рентабельности инвестиций в управлении талантливыми сотрудниками (возврат на инвестиции - ROI) [43,46,60].

Теоретиками было определено, что на первоначальном этапе работы с системой необходимо сделать вывод о том, какие инвестиции в управление талантливыми сотрудниками оказывают наибольшее влияние на реализацию стратегических задач компании. В первую очередь необходимо понять, каких сотрудников можно отнести в категорию

талантливых, далее установить какие именно практики управления талантами будут наиболее эффективны для конкретной организации и могут оказать наибольший положительный эффект.

Основным недостатком данного подхода была сложность расчета возврата инвестиций в человеческий капитал (ROI) от реализации определенных практик управления талантливыми сотрудниками. В свою очередь Д.Ульрих предложил другой подход, в основе которого были заложены стратегические задачи компании, а также ее возможности и способности на текущий момент времени. В дальнейшем компании должны инвестировать в развитие тех способностей, которые обеспечат компании конкурентоспособность на рынке [60].

Д.Филлипс предложил для более полного расчета ROI использовать ряд подсчетов других показателей:

— оценка текущего уровня затрат на управление талантливыми сотрудниками. При работе с талантами большое количество времени тратят руководители на то, чтобы следить за своим сотрудником, развивать его и быть наставником. Для оценки затрат необходимо посчитать какое количество руководителей задействовано в данном процессе, какое количество сотрудников они контролируют и соотнести эти показатели с затраченным временем руководителей на каждого сотрудника и умноженным на среднюю заработную плату руководителя;

— оценить затраты на подбор талантливого сотрудника. В связи с тем, что система управления талантами помогает выявлять и развивать потенциальных сотрудников внутри компании, необходимо рассчитать эффективно ли привлекать талантливых сотрудников с внешнего рынка и инвестировать денежные средства на данную практику работы с талантами;

— оценить недополученную выгоду от новых сотрудников. При трудоустройстве в компании каждый сотрудник проходит процедуру адаптации, в течение которой производительность труда сотрудника не всегда достигает максимально возможных результатов. В ситуации подбора через систему внутреннего подбора, период адаптации сотрудника, уже работающего в компании, значительно уменьшается что оказывает влияние на уровень затрат адаптационного периода;

— оценить эффект от внедрения системы управления талантами в денежном выражении. Для этого необходимо определить, насколько сократились издержки в следующих областях: экономия в процессе реализации практик управления талантливыми сотрудниками, экономия в процессе рекрутинга, повышение общей производительности труда талантливых сотрудников.

— Оценить затраты, связанные с внедрением системы управления талантливymi сотрудниками. Оценить затраты на внедрение системы и инвестиции, полученные от ее реализации [11, с. 211].

Стоит отметить работу Д. Робинсона, где он выделяет для оценки эффективности процесса управления талантливymi сотрудниками следующие показатели:

— коэффициент удержания талантливых сотрудников. Рассчитывается, как количество талантливых сотрудников ушедших из компании в течение года деленных на общее число талантливых сотрудников компании на начало года;

— продуктивность талантливых сотрудников. Средний показатель продуктивности среди талантливых сотрудников компании;

— время, необходимое на поиск талантов на выделенные позиции. В сравнении время, затраченное на поиск кандидатов с внешнего и внутреннего рынка;

— коэффициент новых компетенций. Определяется, как разница между компетенциями талантливых сотрудников до и после обучающих программ;

— уровень вовлеченности. Опрос работников и управленческого звена [54].

В рамках оценки эффективности системы управления талантами в российских организациях, также стоит выделить подходы применяемые при оценке эффективности работы с кадровым резервом.

В одной из собственных работ автора, были проанализированы основные показатели для оценки эффективности работы с резервистами и выделен основной пул показателей, приведенных в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1.

#### Показатели оценки эффективности управления кадровым резервом\*

Показатель	Способ расчета
Общая обеспеченность резервом должностей, подлежащих обеспечению кадровым резервом	$\text{Кобс.} = \text{Чобс.} / \text{Чобщ.} \cdot 100\%$ где, Чобс. - количество должностей, подлежащих обеспечению кадровым резервом, для которых существует кадровый резерв; Чобщ. - общее количество должностей, подлежащих обеспечению кадровым резервом в организации (подразделении)
Доля сотрудников, зачисленных в кадровый резерв	$\text{Дрез.} = \text{Чрез.} / \text{ССЧ} \cdot 100\%$ где, Чрез. – общая численность резервистов; ССЧ – среднесписочная численность компании
Доля сотрудников кадрового резерва, охваченных системой наставничества	$\text{Дрез.наст.} = \text{Чрез.наст.} / \text{Чрез.} \cdot 100\%$ где, Чрез.наст. – численность резервистов, имеющих наставника (коуча)
Доля сотрудников кадрового резерва, имеющих индивидуальный план развития	$\text{Дипр} = \text{Чипр} / \text{Чрез.} \cdot 100\%$ где, Чипр – численность сотрудников, имеющих индивидуальный план развития
Доля сотрудников, вносящих рационализаторские предложения	$\text{Драц.пред.} = \text{численность сотрудников, вносящих рационализаторские предложения} / \text{ССЧ} \cdot 100\%$
Коэффициент назначения сотрудников на новую должность	$\text{Кназн.} = \text{Чназн.} / \text{Чрез.} \cdot 100\%$ где, Чназн. – количество сотрудников, назначенных на новую должность

Коэффициент текучести кадров из системы кадрового резерва	$K_{тек.} = Чув.рез. + Чув.адм.прав. / Чрез. \cdot 100\%$ где, Чув.рез. – численность резервистов, уволенных по собственному желанию; Чув.адм.прав. - численность резервистов, уволенных в связи с административным правонарушением
Производительность/ результативность резервистов труда	$ПТрез. = ОПрез. / Чрез.$ где, ОПрез. – объем производства, выполненный резервистами $Kрез. = КРИфакт / КРИплан \cdot 100\%$ где, КРИфакт – фактическое исполнение ключевого показателя эффективности резервиста; КРИплан – планируемое исполнение ключевого показателя эффективности резервиста
Доля затрат на систему кадрового резерва в общем бюджете Управления персонала	$dЗкр = Зкр / Буп \cdot 100\%$ где, Зкр – затраты на систему кадрового резерва; Буп – общий бюджет затрат Управления персоналом
Доля затрат на систему кадрового резерва в себестоимости	$dЗкр в с/с = Зкр / Сс$ где, Сс – общая себестоимость
Эффективность использования денежных средств	$ROI = (Доход от инвестиций в развитие резервистов - Затраты на систему кадрового резерва) / Затраты на систему кадрового резерва \cdot 100\%$

\*Составлено по: Глазков А.В., Усаева С.А. Подходы к оценке системы управления кадровым резервом // E-FORUM. 2020. № 4.

Таким образом, можно заметить, что практически все показатели работы с кадровым резервом можно применять и для оценки эффективности системы управления талантами.

Стоит отметить, что авторы выделяют большое множество различных показателей, которые могут оценить систему, как в целом, например, показатель ROI, так и оценить отдельные практики работы с талантливыми сотрудниками.

Из всего множества показателей оценки работ с талантами, также стоит выделить оценку результативности проведенного обучения. Для этого целесообразнее всего использовать четырехуровневую модель Д. Киркпатрика, предложившего четыре базовых уровня оценки эффективности (рис. 2.3.1).

Уровни обучения	Эффект, полученный от обучения	Оценка эффективности обучения
Уровень 1	Реакция	Глубина положительной реакции участников тренинга на обучающее мероприятие
Уровень 2	Усвоение	Степень усвоения знаний, навыков и установок в ходе обучения
Уровень 3	Изменения в поведении	Применение участниками приобретенных навыков в рабочих условиях
Уровень 4	Результаты	Выявление связи запланированных результатов с проведением тренинга и посттренинговым закреплением

*Рис. 2.3.1. Четырехуровневая модель Д. Киркпатрика*

Составлено по: Kirkpatrick D.L. Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 1994.

Проанализировав различные подходы, можно отметить, что, как и в формировании системы управления талантами, так и в оценке ее эффективности нет единого мнения. Выбор того или иного подхода к оценке эффективности работы с системой управления талантами зависит, как от размеров компании, в которой данная система реализуется, так и от факторов

воздействия внешней среды, выбранного подхода работы с талантами и размера инвестиций. Нет едино верного подхода, которому можно придерживаться, каждая компания при оценке эффективности должна сама определить, какие показатели будут наиболее применимы к системе управления талантами, реализуемой в рамках данной компании.

Показатели, проанализированные в данном параграфе, можно подразделить по основным этапам работы с системой управления талантами, для более упрощенного использования при системной оценке эффективности работы с талантами (таблица 2.3.2).

Таблица 2.3.2

### Поэтапная оценка эффективности системы управления талантами\*

Этап	Показатели
Этап 1 – Принятие установки на таланты	Анализ соответствия портрета талантливого сотрудника стратегическим целям компании, а также ее основным ценностям, миссии и принципам.
Этап 2 – Планирование потребности в талантах	1. Время, необходимое на поиск талантов на выделенные позиции 2. Общая обеспеченность резервом должностей, подлежащих обеспечению талантливыми сотрудниками 3. Доля талантливых сотрудников
Этап 3 – Привлечение и отбор талантов	Оценка затрат на подбор талантливого сотрудника
Этап 4 – Адаптация талантливых сотрудников	1. Оценка недополученной выгоды от новых сотрудников 2. Доля сотрудников, охваченных системой наставничества
Этап 5 – Развитие и обучение талантов	1. Продуктивность талантливых сотрудников 2. Коэффициент новых компетенций 3. Доля сотрудников, имеющих индивидуальный план развития 4. Доля сотрудников, вносящих рационализаторские идеи 5. Доля сотрудников, назначенных на новую должность 6. Оценка по модели Д. Киркпатрика
Этап 6 – Мотивация и удержание	1. Коэффициент удержания талантливых сотрудников 2. Уровень вовлеченности талантливых сотрудников
Этап 7 – Управление эффективностью	1. ROI (возврат на инвестиции) 2. Оценка текущего уровня затрат на управление талантливыми сотрудниками

\*Составлено автором по: 1) Phillips J.J. Measuring return on investment. Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 1997. 282 p. 2) Глазков А.В., Усаева С.А. Подходы к оценке системы управления кадровым резервом // E-FORUM. 2020. № 4. С. 173-187. 3) Robinson D. Human capital measurement: an approach that works // Strategic HR Review. 2009. Vol. 8. № 6. P. 5-11. 4) Ulrich D. The talent trifecta // Development and Learning in Organizations: An international Journal. 2008. Vol. 22. № 2.

Таким образом, для оценки эффективности деятельности по работе с талантами может применяться достаточно большое количество разнообразных показателей и у каждой компании данные показатели будут отличаться в зависимости от воздействия на данную систему различных факторов.

Обобщая весь проанализированный материал, стоит отметить, что при формировании систем управления талантами, как в разных организациях, так и в разных странах, можно заметить единую структуру работы с высокопотенциальными сотрудниками. В первую

очередь определяется подход, в соответствии с которым будет формироваться система управления талантами, далее компании создают портрет талантливой сотрудника и переходят к этапам привлечения, адаптации, обучения и развития. Последним этапом работы с талантами в рамках реального практического опыта компании выделяют мотивацию и удержание наиболее выдающихся сотрудников. Редко, когда компания также осуществляет оценку эффективности работы с талантливыми сотрудниками, как правило оценивается только текучесть среди талантливых сотрудников.

Основные отличия при формировании систем управления талантами отражаются в методах работы с талантливыми сотрудниками. Какие-то компании выстраивают жестко регламентированную систему, в которой заранее определено какой сотрудник какую должность займет и какие обучающие курсы ему необходимо пройти. Другие компании иначе, дают полную свободу выдающимся сотрудникам, создают для них максимально гибкие условия работы и подстраиваются под их внутреннюю систему мотивации. Какие-то компании выращивают талантливых сотрудников внутри своей компании привлекая их сразу же после окончания вуза, другие же компании целенаправленно ищут талантов на рынке труда и активно занимаются хантингом. Такие отличия обусловлены прежде всего сферой деятельности компании, а также конкуренцией на рынке труда, поэтому очень важно перед формированием и внедрением системы управления талантами проанализировать опыт компаний в схожей сфере деятельности, обратить внимание на основные стратегические задачи, стоящие перед компанией, а также формировать систему в соответствии с ценностями, миссией и культурой данной конкретной организации.

## ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В ООО «МЕДЛИНКС»

### 3.1 Общая характеристика организации

Практическая часть исследования будет проводиться на основе деятельности компании «Медлинкс». Перед тем, как переходить к анализу практик управления человеческими ресурсами, применяемых в компании, а также оценке потенциала сотрудников, необходимо иметь понимание того, что на текущий момент представляет из себя компания и каков состав и структура персонала. Эти данные во многом будут заложены в основу системы управления талантами, которая будет формироваться в качестве рекомендаций.

Общество с ограниченной ответственностью «Медлинкс» - разработчик ИТ-экосистемы для медицинских провайдеров, врачей и пациентов.

Компания была основана в 2017 году, как дочерняя организация лаборатории Helix. Компания создавалась с целью развития ИТ-решений для медицины и вывода проектов на рынок B2B и B2C.

На данный момент продуктовые решения компании позволяют объединять медицинские организации, промышленные компании, врачей и пациентов в единую экосистему, построенную на основе множества взаимосвязанных между собой специализированных сервисов. Обмен медицинскими данными внутри экосистемы, а также интеграция со сторонними системами происходит на базе стандарта FHIR.

Работа в компании полностью построена на технологии Agile. Компания приветствует свободу слова и выбора среди сотрудников и не ставит никаких рамок при реализации профессиональных решений. Проекты компании реализуются в командах. Каждая команда включает в себя от 2 до 10 человек, разных профессиональных направленностей. Как правило каждая команда состоит из project manager, team lead, backend developer, frontend developer, QA engineer, system analyst. Также, отдельно выделены команды, которые выполняют вспомогательные функции, такие, как информационная безопасность, devops инженерия, управление персоналом и администрирование работы компании.

В компании не сформировано четких структур управления сотрудниками, team leads и project managers, хоть и являются прямыми руководителями своих команд, но выступают в роли наставников или лидеров мнений, стараясь передать свой опыт более молодому персоналу, пошагово строя процесс работы над продуктом. Стоит также отметить, что в компании полностью отсутствует бюрократия, все, что касается согласования и документального оформления сведено к минимуму, для концентрации внимания именно на продукте.

Все важные решения, требующие согласования или одобрения высшего руководства, проходят через CEO компании, а также через инвестора, которые имеют финальное право голоса.

Компания не строит масштабных планов по собственному развитию и на ближайшие 1-2 года в ООО «Медлинкс» сформированы следующие цели:

- выход на рынок продаж за счет релиза не менее 2 готовых продуктовых решений для медицины;
- создание и улучшение имиджа компании, а также HR-бренда;
- внедрение новых инновационных решений в существующие проекты;
- увеличение кадрового потенциала компании.

Для оценки финансового состояния ООО «Медлинкс» рассмотрим и проанализируем социально-экономические показатели деятельности компании за последние 2 года (таблица 3.1.1).

Таблица 3.1.1.

**Динамика основных социально-экономических показателей работы ООО «Медлинкс» за 2020-2021 гг.\***

Показатель	Ед.изм.	2020г.	2021г.	2021/ 2020, %
Выручка (В)	тыс. руб.	77 967	160 455	205,8
Прибыль от продаж (ВП)	тыс. руб.	1 987	158 262	7964,9
Чистая прибыль (ЧП)	тыс. руб.	2 033	4 906	241,3
Среднесписочная численность (ССЧ)	чел.	77	109	105,4
Среднемесячная заработная плата (ЗПср.)	руб.	181 027	190 031	105,0
Фонд заработной платы (ФЗП)	тыс. руб.	13 939	20 713	148,6
Производительность труда (В/ССЧ)	тыс.руб./чел.	1 013	1 472	145,3

\*Составлено автором по: URL: [https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1177847126544\\_7813275999\\_OOO-MEDLINKS](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1177847126544_7813275999_OOO-MEDLINKS) (дата обращения: 01.04.2022) – Финансовая отчетность ООО «МедЛинкс».

Исходя из анализа, можно сделать вывод о том, что ООО «Медлинкс» является быстрорастущей молодой стартап организацией, нацеленной на наращивание собственного потенциала. Все финансовые показатели компании ежегодно растут, особо стоит отметить рост прибыли от продаж, которая за год увеличилась более чем на 7000%, что говорит о заинтересованности сторонних организаций в покупке и использовании продуктов, разрабатываемых компанией.

Выручка и прибыль компании с 2020 по 2021 значительно возросли, что связано с увеличением количества клиентов, которые начали пользоваться продуктами компании, а также увеличением стоимости самих продуктов с течением времени.

Среднесписочная численность компании за рассматриваемый период также возросла, что связано с ведением новых позиций и набором сотрудников, как в существующие команды, так и в ново разработанные проекты. Рост фонда оплаты труда обусловлен увеличением численности сотрудников в компании, а также ежегодной индексацией заработной платы.

Соотношение темпов роста средней заработной платы и производительности труда показывает, что производительность труда растет быстрее, чем заработная плата, что благоприятно сказывается на процессе ведения бизнеса.

Для более детального анализа формата работы с сотрудниками и коммуникаций необходимо проанализировать организационную структуру компании, которая представлена в приложении 1.

Структура имеет линейный характер, все решения принимает инвестор компании, он же и ее основатель, совместно с CEO компании. CEO компании осуществляет руководство и контроль над всеми проектами реализующимися в рамках компании с точки зрения их технической наполненности. При работе с сотрудниками важную роль играет HR отдел, который является правой рукой CEO компании и полноценно ведет административно-управленческий блок.

На 1 апреля 2022 года компания насчитывает 122 сотрудника. С точки зрения количества сотрудников, компания уже вышла за рамки стартапа, однако, факт того, что у компании нет прямой прибыли от продуктов, позволяет ей быть на грани стартапа и полноценной компании.

Для более детальной характеристики сотрудников компании необходимо рассмотреть структуру сотрудников по различным параметрам на апрель 2022 года (табл. 3.1.2-3.1.5).

*Таблица 3.1.2*

#### **Структура персонала по полу\***

Пол	Численность, чел.	% от общей численности
Мужской	81	66,4
Женский	41	33,6
Итого:	122	100,0

\*Составлено автором по включенному наблюдению.

В структуре компании по полу, преобладающей категорией являются мужчины, что свойственно для компаний в IT-секторе. Однако, стоит отметить, что женщины занимают треть всего персонала компании и также, как и мужская часть вовлечены в процесс создания продукта в роли разработчиков, тестировщиков, менеджеров и др.

Таблица 3.1.3

**Структура персонала по возрасту\***

Возраст	Численность, чел.	% от общей численности
20-24	6	4,9
25-29	39	32,0
30-34	39	32,0
35-39	24	19,7
40-44	11	9,0
45-49	2	1,6
50-54	1	0,8
Итого:	122	100,0

\* Составлено автором по включенному наблюдению.

Структуру персонала компании по возрасту можно считать одной из самых оптимальных для развития качественного и современного продукта. Большая часть сотрудников находится в возрасте от 25 до 34 лет, а средний возраст в компании составляет 32 года. По данным показателям, можно сделать вывод о том, что компания ориентируется на молодых, но уже опытных сотрудников, которые готовы полноценно реализовывать свой потенциал и вкладывать в свое дело все свои знания и опыт, а также развиваться дальше.

Таблица 3.1.4

**Структура персонала по стажу работы в компании\***

Стаж	Численность, чел.	% от общей численности
Менее 1 года	57	46,7
1-2 года	30	24,6
3-4 года	18	14,8
Более 5 лет	17	13,9
Итого:	122	100,0

\* Составлено автором по включенному наблюдению.

Почти половина сотрудников в компании имеет стаж работы в ней менее года, что связано с тем, что за последний год компания сделала огромный скачок в своем развитии и сейчас идет активный рост и развитие проектов, которые требуют увеличение штата компании и пополнения ее новыми, и ценными кадрами. Треть компании работает в ней более 3 лет, а 17 человек развивают бизнес с момента образования компании, что говорит о высокой вовлеченности сотрудников и искренней заинтересованности в том продукте, который они развивают.

Таблица 3.1.5

**Структура персонала по категориям\***

Категория	Численность, чел.	% от общей численности
-----------	-------------------	------------------------

Основной технический персонал	77	63,1
Вспомогательный технический персонал	24	19,7
Медицинские эксперты	10	8,2
Административно-управленческий персонал	11	9,0
Итого:	122	100,0

\* Составлено автором по включенному наблюдению.

Более половины персонала компании вовлечены в продуктовые команды и занимаются непосредственным созданием, поддержкой или доработкой проекта. Второй по численности категорией сотрудников, является персонал, который осуществляет вспомогательную роль в развитии и совершенствовании продукта. Административно-управленческий персонал занимает лишь одну десятую часть сотрудников компании, что свойственно для компаний в формате стартапа, где основной упор делается на техническую часть продукта, а управление строится в минимально возможном формате. Также, стоит отметить, что сотрудники компании работают в командах по технологии agile, что оказывает влияние на формирование управленческого блока компании. В отдельную категорию выделены сотрудники, занимающиеся медицинской аналитикой. Медицинские эксперты не выполняют основной блок работы, связанный с разработкой и тестированием продуктов, однако вносят огромный вклад с точки зрения наполненности продукта достоверной информацией.

Помимо анализа кадрового состава необходимо также проанализировать показатели движения и текучести персонала. Более подробно показатели текучести персонала за 2021 год отражены в таблице 3.1.6.

*Таблица 3.1.6*

**Показатели движения и текучести персонала ООО «Медлинкс» за 2021 год**

Показатели	Численность, чел.
Среднесписочная численность	109
Численность принятых всего	24
Численность уволенных всего, в т.ч.:	4
- по собственному желанию	4
- из-за нарушения дисциплины	-
- уход на пенсию	-
<b>Коэффициенты</b>	
Оборота по приему	0,22
Оборота по выбытию	0,04
Текучести	0,04

\* Составлено автором по включенному наблюдению.

Анализируя показатели, характеризующие движение персонала в ООО «Медлинкс», стоит сказать, что компания находится в стадии активного роста. В среднем за 2021 год численность персонала пополнилась четвертью новых сотрудников по отношению к среднесписочной численности. При этом выбыло 4% сотрудников по отношению к среднесписочной численности. Прием, преобладающий над выбытием персонала характерен для активной фазы развития стартапа. Текучесть персонала за 2021 год составила 4%, что является достаточно низким показателем по сравнению со средним уровнем текучести среди IT-компаний по данным исследования Antal Russia на тему текучести персонала за 2020 год [84]. Стоит также отметить, что основными причинами ухода сотрудников являются переезд в другую страну или переход на более высокую должность со значительным увеличением оклада. Для рынка IT данные причины являются внешними факторами, которые в рамках компании поменять или изменить практически невозможно.

Поводя итог всему вышесказанному, можно отметить, что ООО «Медлинкс» является молодой компанией, которой очень важно в ближайшие 3-5 лет ориентироваться на развитие и рост собственных возможностей. С учетом того, что компания занимается IT-разработками, очень важно наращивать также и кадровый потенциал, чтобы быть конкурентоспособными и уметь внедрять новые решения в свою деятельность.

На текущий момент в компании основной упор идет на технический персонал со средним возрастом 28-32 года и мотивацией на долгосрочное сотрудничество. Очень важно отметить, что ориентация компании на рост и развитие требует определенных знаний, умений и навыков от сотрудников, поэтому отдельное внимание уделяется опыту сотрудников, а также их желанию развивать свой потенциал.

Компания ведет стремительное развитие бизнеса относительно финансовых показателей. От года к году прибыль и выручка компании значительно растут за счет релиза новых продуктов, а также повышении стоимости уже реализуемых продуктов, в связи с высокой заинтересованностью сторонних компаний и клиентов в их использовании. Стоит отметить, что в ООО «Медлинкс» ежегодно анализируется рынок труда с целью индексации заработных плат и формирования конкурентоспособного предложения условия труда на кандидатов.

Таким образом, в ближайшее будущее, компания будет ориентироваться на вывод на рынок новых разработок и доработку уже существующих. При чем продвижение и улучшение продуктов компании будет достигнуто за счет формирования имиджа компании, а также развития потенциала, как действующих, так и новых сотрудников.

### 3.2 Анализ практик управления человеческими ресурсами

Для полноценного формирования видения инструментов работы с сотрудниками в компании необходимо провести анализ действующих практик управления человеческими ресурсами, которые применяются в компании.

На текущий момент в компании нет сформированной системы управления талантами, что в первую очередь связано с достаточно юным возрастом компании и ее позиционированием в качестве стартап проекта.

Отдел по работе с персоналом в ООО «Медлинкс» состоит из трех человек: HR Lead и два HR-специалиста. Основной функционал, который выполняется HR-специалистами аналитика рынка труда, а также подбор и адаптация сотрудников.

Для простоты и удобства работы HR-специалистов со всеми функциями системы управления человеческими ресурсами в компании используется HRM-система Hirma. Данный продукт используется, как корпоративный портал для сотрудников, где они могут узнать информацию о компании, ее организационной структуре, посмотреть кто из сотрудников в какой команде состоит, а также подавать заявки на отпуск, больничный и др.

HR-специалисты используют HRM-систему Hirma для автоматизации следующих функций:

- подбор персонала (ATS);
- онбординг и офбординг (формирование сценариев по процессам);
- ведение информации о компании;
- база данных сотрудников;
- HR-аналитика и статистика по процессам в компании;
- проведение опросов и performance review;
- система OKR – управление результативностью.

Система во многом упрощает работу HR-специалистов и является не заменимым помощником в процессе автоматизации HR-функций.

Рассмотрим более детально каждый из процессов работы с персоналом в ООО «Медлинкс».

Процесс анализа рынка труда и составление на его основе прогнозной аналитики выполняет HR lead. Прогнозная аналитика составляется с целью обновления данных о заработных платах и условий труда сотрудников. ООО «Медлинкс» осуществляет деятельность в IT сфере, которая отличается гибкостью и достаточно быстрым изменением процессов и условий работы. На текущий момент IT сотрудники являются одними из самых дорогостоящих и востребованных работников на рынке труда, в связи с чем очень важно следить за тенденциями и уметь быстро подстраиваться под изменения рынка труда.

Аналитика рынка труда составляется на основе анализа трех видов различных источников.

1. Анализ заработных плат и условий труда сотрудников ООО «Медлинкс».
2. Покупка обзоров рынка труда компаний специализирующихся на IT отрасли, таких как: IT доминанта и HR STARS.
3. Анализ открытых источников данных о заработных платах и условий труда: Hh.ru, Хабр, Antal, Ancor, LinkedIn, New HR.

Стоит отметить, что компания активно принимает участие в различных пульс-опросах, касающихся обзора рынка труда. Данные по аналитике обновляются и пересматриваются каждый квартал. На основе проведенного анализа формируется перечень конкурентных условий труда на IT-рынке, а также корректировка предлагаемых условий со стороны ООО «Медлинкс».

Вторым, самым значительным и проработанным процессом работы в компании является подбор персонала.

На текущий момент в компании наиболее развит внешний источник привлечения кандидатов на вакантные позиции. Замещение позиций внутренними сотрудниками компании практически не рассматривается, что обусловлено двумя важными причинами:

- редкость появления новой вышестоящей позиции в команде;
- стандартный состав IT-команды для работы над проектом, который формируется еще на этапе начала работы с продуктом.

Project manager следит за нагрузкой своей команды и в случае не возможности выполнения определенного объема работы в поставленные сроки, может утвердить новую заявку на подбор, которая утверждается CEO компании и поступает в работу HR команде.

Подбор осуществляются по следующим основным направлениям:

- backend разработка;
- frontend разработка;
- QA тестирование;
- аналитика.

В каждом из выделенных направлений, можно классифицировать работников различного уровня от junior до senior и team lead. Рассмотрим воронки подбора на два основных направления, за основу возьмем вакансии Middle C# developer и Frontend developer (middle or senior) (рис. 3.2.1-3.2.2)

Этапы	Относительная конверсия	Абсолютная конверсия
123 Новый	100%	100%
110 Отправлен email	89.43%	89.43%
94 Первое сообщение	85.45%	76.42%
49 Созвон	52.13%	39.84%
44 Отклонен рекрутером	89.8%	35.77%
25 Резюме у заказчика	56.82%	20.33%
19 Техническое интервью	76%	15.45%
2 Офер	10.53%	1.63%
2 Принял оффер	100%	1.63%

**Рис. 3.2.1. Воронка подбора на позицию Middle C# developer**

Составлено автором по включенному наблюдению.

Этапы	Относительная конверсия	Абсолютная конверсия
117 Новый	100%	100%
114 Отправлен email	97.44%	97.44%
100 Первое сообщение	87.72%	85.47%
25 Созвон	25%	21.37%
24 Резюме у заказчика	96%	20.51%
24 Техническое интервью	100%	20.51%
13 Отклонен рекрутером	54.17%	11.11%
5 Офер	38.46%	4.27%

**Рис. 3.2.2. Воронка подбора на позицию Frontend developer (middle or senior)**

Составлено автором по включенному наблюдению.

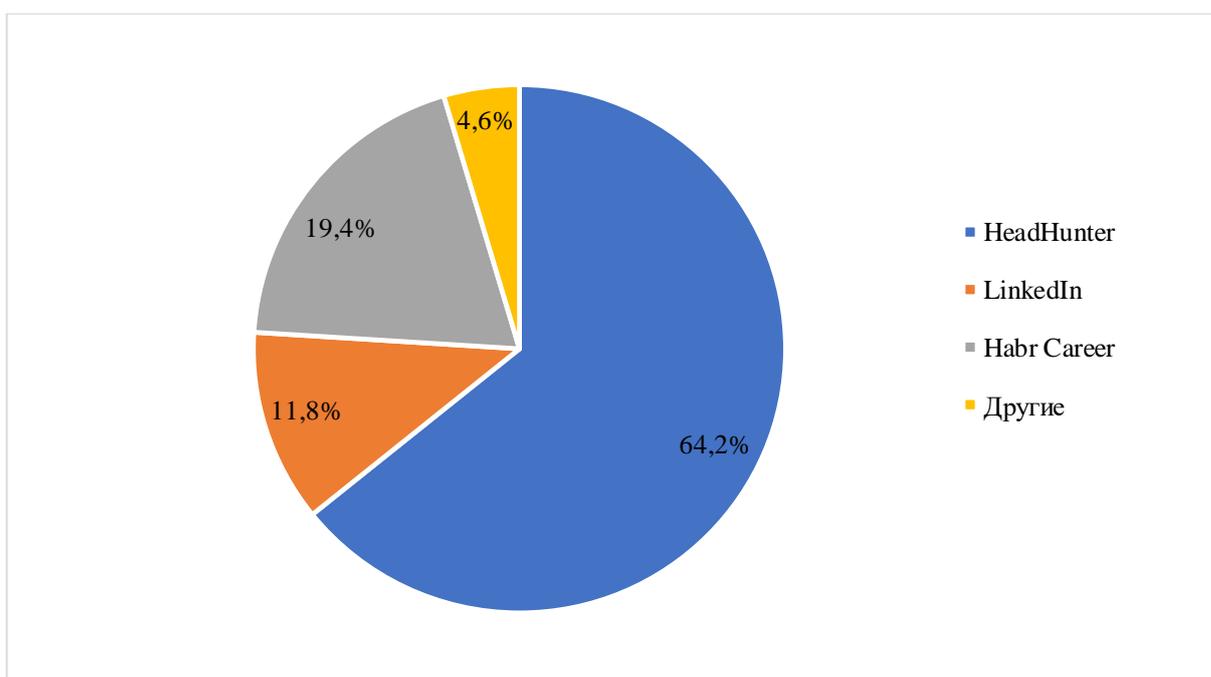
По представленным воронкам, можно увидеть, что для того, чтобы вывести нового сотрудника в компанию необходимо рассмотреть и поработать не менее 100 соискателей. Наибольший отсев кандидатов наблюдается на этапе созвона, что обусловлено не заинтересованностью кандидатов продолжать диалог после отклика на вакансию или прочтения сообщения от HR-специалиста с предложением рассмотреть позицию. Как правило, более 50% кандидатов с которыми пообщался HR-специалист доходят до этапа технического собеседования и только 5% от всех кандидатов получают предложение о работе в компании.

Такая узкая воронка, указывает на то, что у компании достаточно жесткие условия отбора кандидатов. Каждый кандидат тщательно проверяется техническими специалистами с помощью профессиональных вопросов, а также методики проведения live-кодинга, когда

кандидат на собеседовании пишет код для решения небольшой задачи в режиме реального времени.

При этом, стоит обратить внимание на то, что процент принятия предложения о работе в компании стремится к идеальному – 100%. Данный факт свидетельствует о том, что соискатели заинтересованы деятельностью компании, ее проектами, а также хотят, как поделиться своим опытом, так и перенять опыт от действующих сотрудников компании Медлинкс после общения на техническом собеседовании.

Важным элементом при подборе персонала, также являются источники, с которыми работают HR-специалисты для поиска новых сотрудников. Эффективность каналов рекрутинга отображена на рисунке 3.2.3.



**Рис. 3.2.3. Каналы рекрутинга в ООО «Медлинкс»**

Составлено автором по включенному наблюдению.

Самым востребованным и часто используемым каналом рекрутинга является рабочий сайт HeadHunter. В данном канале HR-специалисты смогли найти более половины всех задействованных в отборе на открытые позиции кандидатов. Помимо рабочих сайтов, HR-специалисты активно используют специализированные каналы поиска, такие как Habr Career и социальная сеть LinkedIn. Хабр Карьера ресурс полностью предназначенный для IT-области, в нем ведут общение по различным тематикам IT-специалисты, однако выделен отдельный блок и для подбора. HR-специалисты компании, также активно используют для поиска различные социальные сети, одной из самых востребованных является LinkedIn откуда пришла десятая часть всех кандидатов компании, а также мессенджер telegram, где активно используются общие чаты с IT-тематикой.

Стоит отметить, что подбор персонала является одной из самых проработанных функций управления человеческими ресурсами в компании. У HR-специалистов выработаны налаженные отношения с project managers команд. Средний срок закрытия одной позиции составляет 43 дня, что является достаточно хорошим показателем для IT-отрасли.

В дальнейшем у компании есть перспективы развивать свою собственную реферальную программу и проводить программы стажировок с целью отбора наиболее высокопотенциальных студентов.

После отбора на определенную позицию, кандидат переходит к процессу адаптации в компании. Для качественной и быстрой адаптации сотрудника в компании, HR-специалисты используют инструмент автоматизации в HRM-системе Hirma. Для каждого нового сотрудника прописан сценарий его адаптации в компании, начиная с первого дня работы. Данный сценарий предназначен для того, чтобы напоминать project manager, HR-специалисту и сотруднику о предстоящих встречах по адаптации.

Адаптация в ООО «Медлинкс» построена по следующему плану:

— первый день работы сотрудника: трудоустройство сотрудника, знакомство с командой, welcome-встреча с HR lead или CEO, встреча по проектам с project manager;

— 30 день работы сотрудника: встреча с project manager команды с целью уточнения волнующих моментов, а также возникающих трудностей;

— 60 день работы сотрудника: встреча с HR lead и project manager команды с целью уточнения успехов выполнения намеченных задач, а также возникающих трудностей;

— 75 день работы сотрудника: встреча с HR lead и project manager с целью подведения итогов испытательного срока.

Во время прохождения испытательного срока HR держит постоянную связь с сотрудником, для своевременного выявления трудностей и решения возникших проблем в короткие сроки.

Процесс адаптации в ООО «Медлинкс» построен на базовых постулатах и содержит в себе самые основные элементы, без учета специфики деятельности компании, а также творческого подхода, что может оттолкнуть новых сотрудников или не позволить им раскрыться и в полной мере реализовывать свой потенциал вместе с командой.

Следующий блок, который будет рассмотрен – развитие персонала.

Оценка и обучение персонала один из самых не развитых блоков в системе управления человеческими ресурсами в ООО «Медлинкс», что связано с спецификой стартап компаний. На текущий момент развитие персонала осуществляется по двум основным причинам:

— острая необходимость обретения определенного навыка работы у сотрудника с целью реализации данных умений на проекте;

— мотивация сотрудника пройти обучение по какому-либо курсу (обучающий курс сотрудник выбирает самостоятельно и согласовывает с HR lead и CEO компании).

Планомерного, комплексного формирования планов развития сотрудников и направления их на обучающие курсы в компании нет. Однако, стоит отметить, что это одна из стратегических задач компании на ближайшие 3 года, в связи с этим на данный момент компания уделяет особое внимание развитию потенциала сотрудников ООО «Медлинкс».

Говоря про оценку компетенций сотрудников, то в этом блоке также, как и в обучении нет четко сформированной структуры работы с сотрудниками. Оценка сотрудников проводится только с целью повышения грейда и увеличения заработной платы.

Таким образом, для привлечения внимания кандидатов к компании, а также развития кадрового потенциала компании необходимо разработать методику оценки и развития персонала компании в соответствии с ее ключевыми целями.

Рассмотрим блок мотивации и оплаты труда персонала. С учетом того, что компания работает в сфере, где очень важно сохранять конкурентоспособность в любом элементе деятельности, а в особенности при привлечении и удержании персонала, ООО «Медлинкс» уделяет особое внимание методике формирования заработной платы, а также ее своевременному пересмотру.

В компании разработаны ключевые принципы формирования заработной платы:

— ориентация на средние значения по рынку. Подобный подход позволяет чувствовать сотрудникам и кандидатам, что они достойно оценены и уменьшает риск перехода в другие компании.

— конкурентное преимущество: интересные проекты в сфере medtech, high-skilled команды и атмосфера взаимоподдержки и уважения.

— «мы стартап без HR-бренда, отзывов, job-сайта». В компании отсутствует компенсационный пакет и дополнительные «плюшки», характерные для IT-компаний. Данный фактор не позволяет делать зарплаты ниже, чем у средних/больших компаний при привлечении кандидатов, так как процент принятия предложения о работе зависит также от узнаваемости бренда и предоставления дополнительных бонусов.

— проведение исследования рынка раз в квартал для понимания того, насколько конкурентоспособны текущие зарплаты в компании.

Рассмотрим более подробно грейды и процедуру пересмотра заработных плат в ООО «Медлинкс».

На основе проведенных исследований рынка труда формируются грейды с минимальным, медианным и максимальным значениями заработной платы по основным техническим должностям с разделением на Junior – Middle – Senior. Грейды (минимум,

медиана и максимум значения заработной платы) пересматриваются раз в квартал (январь, апрель, июль, октябрь) на основе анализа заработных плат от консалтинговых агентств и внутренних данных от HR команды.

Пересмотр заработных плат сотрудников проводится раз в полгода в соответствии со следующим планом:

1. Project manager формирует список сотрудников, кому планируется пересмотр заработной платы, описывает причины, по которым это необходимо сделать.

2. Project manager направляет список HR Lead. HR Lead анализирует его и добавляет сотрудников, которым необходима индексация с ссылкой на грейды.

3. Объединённый список просматривают HR Lead и CEO, совместно определяют требуется ли пересмотр оклада.

4. Итоговый список HR Lead направляет инвестору на согласование.

5. После согласования HR Lead уведомляет project manager о сотрудниках, кому согласовано повышение.

6. Project manager проводит встречи 1:1 с сотрудником и объясняет причины повышения заработной платы.

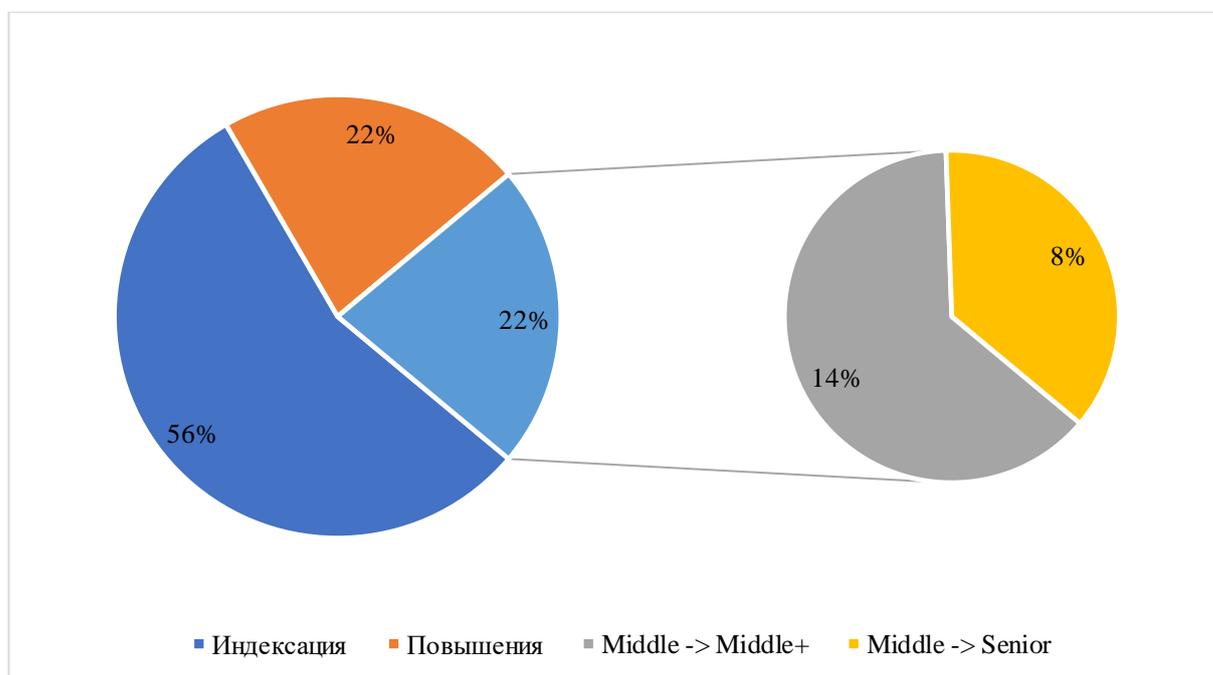
При формировании списка project manager проводит оценку hard/soft skills, а также соответствие обязанностям и грейду. Также должно быть учтено влияние на проект и инициативность. Руководитель может дополнительно привлекать других членов команды, если это необходимо (например, для оценки hard skills).

Пересмотры могут быть:

— повышениями — повышаем оклад за достижения, влияние на проект.

— индексациями — повышаем оклад для того, чтобы держать зарплату близко к средним показателям рынка, то есть для удержания сотрудника.

За последние полгода, заработные платы всех сотрудников были проиндексированы, а повышения относительно изменения грейдов после оценки представлены на рисунке 3.2.4.



**Рис. 3.2.4. Изменения оплаты труда в ООО «Медлинкс» за октябрь 2021 - март 2022**

Составлено автором по включенному наблюдению.

Таким образом, за последние полгода произошли изменения в структуре заработных плат всех сотрудников компании, что связано с дефицитом опытных кадров и увеличением заработных плат на рынке труда. Заработная плата более половины сотрудников компании была проиндексирована и вошла в медианное значение по рынку. Одна пятая часть сотрудников прошла оценку своих навыков, в соответствии с чем заработные платы данных сотрудников были повышены. Около 15% сотрудников улучшили свои навыки находясь в текущем грейде, а одна десятая часть сотрудников перешла на более высокий грейд.

Оценивая деятельность компании относительно мотивации и оплаты труда, стоит отметить, что компания следит за тенденциями рынка труда и сохраняет заработную плату своих сотрудников в рыночной цене, формируя свою конкурентоспособность. Однако, стоит отметить, что компания предоставляет скудный социальный пакет, куда входит лишь половина оплаты стоимости абонемента в фитнес клуб, а также половина оплаты стоимости ДМС. В сравнении с крупными IT-гигантами, предлагаемый социальный пакет не конкурентоспособен. Также, отдельное внимание стоит обратить на то, что у сотрудников нет системы мотивации, заработную плату они получают лишь в качестве оклада, что также может негативно отразиться на текучести персонала.

Последним и завершающим этапом работы с сотрудниками в ООО «Медлинкс» является удержание и высвобождение персонала. В рамках данного процесса в компании разработан сценарий высвобождения сотрудников в HRM-системе Nurma.

При проявлении желания сотрудника покинуть компанию, HR Lead совместно с project manager назначают встречу с сотрудником и выявляют основные причины поиска новой работы и ухода из компании.

Если в рамках компании есть возможность удержать сотрудника за счет обучения, смены проекта или повышения заработной платы, то компания предоставляет необходимые возможности сотруднику. Если же компания не может подстроиться под желаемые условия увольняемого сотрудника, в таком случае оформляется увольнение, а в день выдачи документов проводится exit-интервью с целью получения обратной связи от сотрудника.

Поэтапная работа с сотрудниками в ООО «Медлинкс» отражена на рисунке 3.2.5.



*Рис. 3.2.5. Этапы работы с персоналом в ООО «Медлинкс»*

Составлено автором по включенному наблюдению.

Рассмотрев систему управления человеческими ресурсами в ООО «Медлинкс», стоит отметить, что для небольшой стартап компании, система достаточно обширна и проработана, как правило в маленьких компаниях работает только один HR и основная сфера его деятельности это подбор персонала. В ООО «Медлинкс» сформирован отдельный отдел по

работе с персоналом и также поэтапно выстраиваются все практики работы с сотрудниками, применяемые в больших компаниях.

Стоит также отметить, что помимо положительных характеристик, система имеет множество недостатков. Так, на текущий момент времени подбор персонала в компании ориентируется только на внешний рынок кандидатов, обладающих опытом работы. Текущие сотрудники компании не берутся за основу закрытия позиций. Также, в компании нет сформированной политики работы с молодыми специалистами, что также сужает возможность привлечения талантов.

Процесс адаптации в компании, хоть и является достаточно проработанным, также имеет ряд недостатков. Так, в компании нет выстроенной коммуникации с кандидатом с момента принятия предложения о работе до момента его трудоустройства, так называемый *preboarding*. С учетом того, что компания работает в самой конкурентной сфере, а значительные изменения в геополитической ситуации в мире, вызвали отток IT-специалистов в другие страны, что усилило конкуренцию за таланты на рынке IT, необходимо развивать и автоматизировать процесс адаптации персонала, чтобы новые сотрудники чувствовали себя вовлеченными в деятельность компании на всем этапе адаптации.

Оценка, обучение и развитие персонала самые не проработанные процессы работы с сотрудниками в компании. Стоит уделить им особое внимание и создать для работников все условия, чтобы их удержать, а также создать условия для развития и использования потенциала.

Если говорить про мотивацию в компании, то тут стоит отметить, что компания ежеквартально делает оценку рынка труда и каждые полгода увеличивает заработную плату, в целях поддержания ее на уровне рынка. Однако, получение оклада не стимулирует сотрудников, а также их не удерживает. Помимо официального оклада в компании сформирован социальный пакет, который включает в себя: расширенный ДМС, а также 50% оплаты занятий спортом, в фитнес-клубе *Fitness House*. Текущая система мотивации сотрудников очень сужена, в связи с этим, необходимо детальнее проработать систему мотивации персонала, ориентируясь, как на материальную, так и не материальную составляющую.

При проведении эмпирического исследования были использованы различные инструменты оценки готовности организации к созданию внутренней системы управления талантами.

Одним из ключевых показателей того, что сотрудник будет готов полноценно развивать и использовать свой потенциал внутри компании является уровень его вовлеченности в деятельность компании. Об этом также говорят и многие HR-практики, которые рекомендуют

производить оценку уровня вовлеченности сотрудников перед тем, как внедрять систему управления талантами. При получении достаточно низких показателей, изначально поработать над повышением уровня вовлеченности сотрудников и только после выстраивать стратегию по работе с высокопотенциальными сотрудниками.

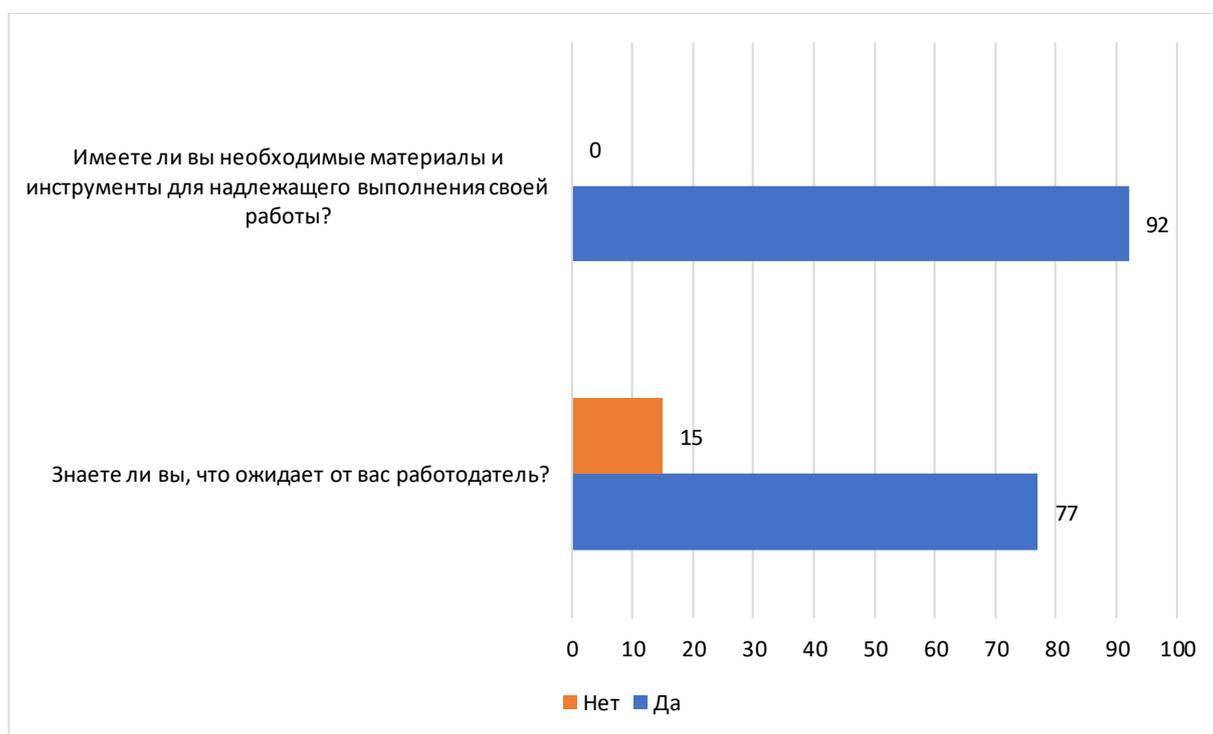
В рамках выпускной квалификационной работы автором была проведена оценка вовлеченности сотрудников ООО «Медлинкс» методикой Gallup Q12. В опросе приняли участие 92 человека. Формат проведения опроса – онлайн форма в HRM-системе Нурма.

Анкета, использованная для проведения опроса представлена в приложении 1.

В результате опроса был выявлен уровень вовлеченности по следующим блокам:

- основные потребности сотрудников;
- поддержка управления;
- работа в команде;
- развитие сотрудников.

Рассмотрим детальнее распределение голосов сотрудников по итогу прохождения опроса на рисунках 3.2.6-3.2.9.

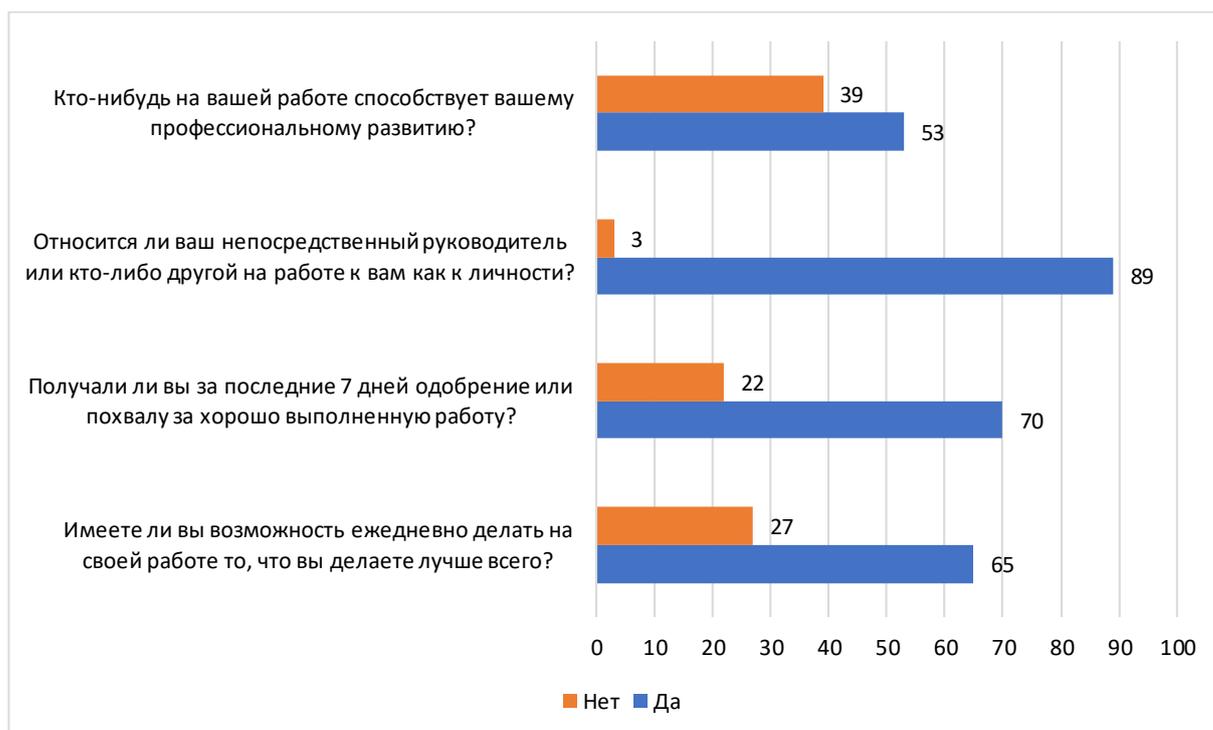


**Рис. 3.2.6. Результаты опроса вовлеченности по блоку: основные потребности сотрудников**

Составлено автором на основании проведенного опроса.

По блоку основные потребности сотрудников уровень вовлеченности сотрудников составил 92%, что является достаточно высоким показателем и говорит о том, что в рабочей атмосфере у сотрудников в полной мере удовлетворены первичные потребности и есть все

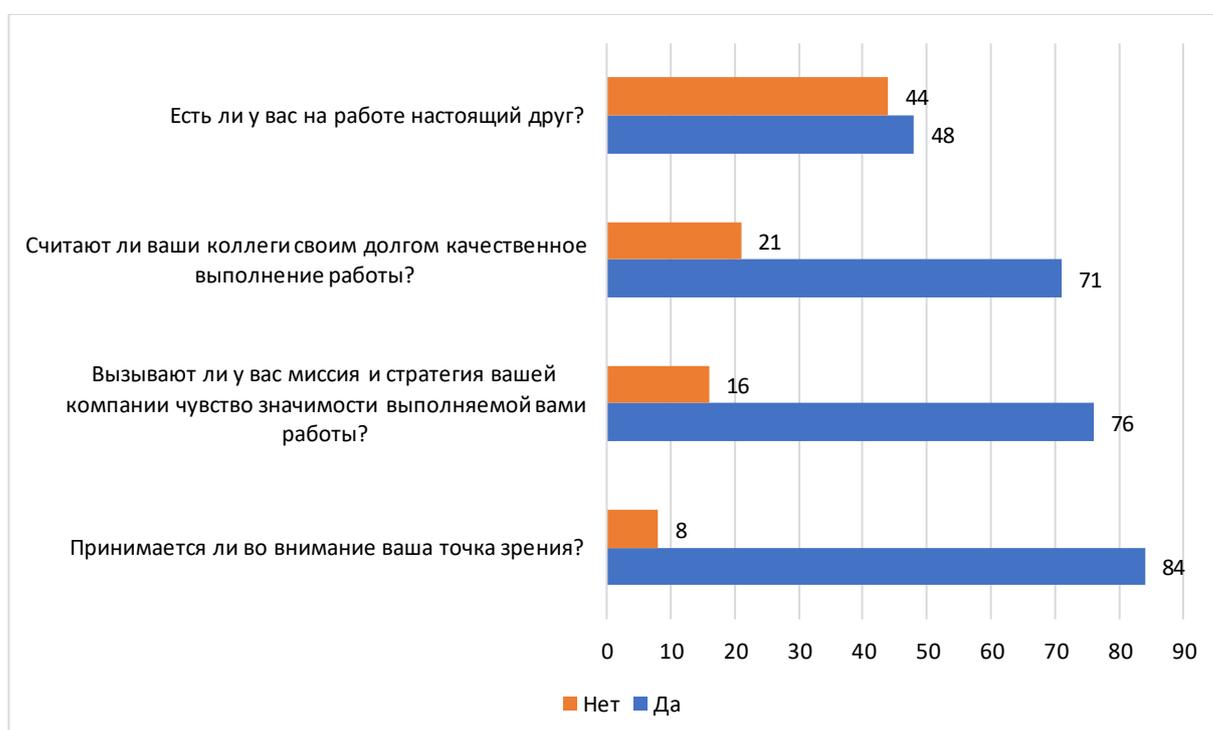
необходимые инструменты для качественно выполнения своих профессиональных обязанностей.



**Рис. 3.2.7. Результаты опроса вовлеченности по блоку: поддержка управления**

Составлено автором на основании проведенного опроса.

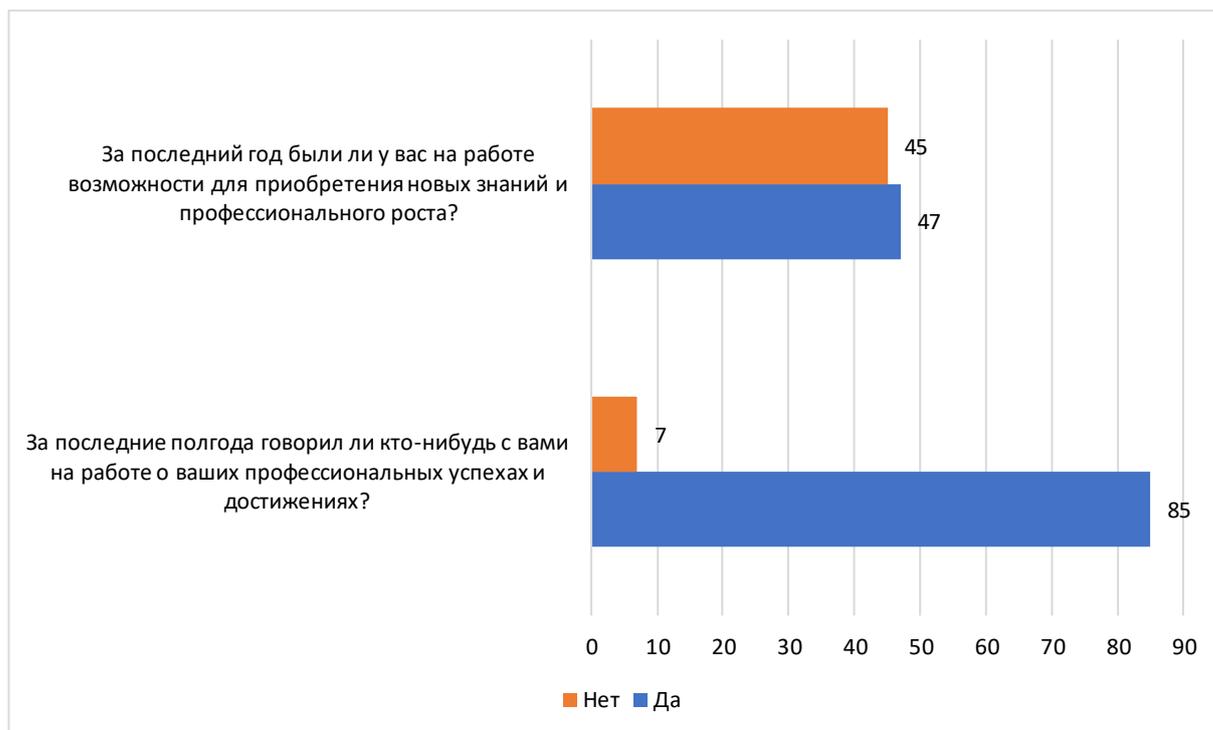
Уровень вовлеченности сотрудников по блоку поддержка управления составляет 76%, что также является высоким показателем. Сотрудники удовлетворены уровнем управления и руководства в компании и он в полной мере позволяет им реализовывать свой потенциал.



**Рис. 3.2.8. Результаты опроса вовлеченности по блоку: работа в команде**

Составлено автором на основании проведенного опроса.

Вовлеченность сотрудников относительно работы в команде составила 76%. Данный показатель, как и в остальных блоках говорит о высоком уровне вовлеченности сотрудников ООО «МедЛинкс». Сотрудники ценят командную работу, что связано в первую очередь с тем, что реализация различных проектов в компании построена на технологии Agile и выполняется в небольших командах. По мимо этого, сотрудники очень тесно общаются и вне своей команды, делясь с коллегами не только своим опытом и кейсами решения различных задач, но и личными переживаниями.



**Рис. 3.2.9. Результаты опроса вовлеченности по блоку: развитие сотрудников**

Составлено автором на основании проведенного опроса.

Самый низкий показатель вовлеченности был выявлен в блоке развитие сотрудников, он составил 72%. С точки зрения интерпретации результатов данный показатель говорит о высоком уровне вовлеченности, так как составляет свыше 70%. Однако, стоит отметить, что вовлеченность сотрудников в ООО «МедЛинкс» является одной из приоритетных зон развития, а также ключевым конкурентным преимуществом. В связи с этим, стоит обратить внимание на блок развития сотрудников и создать для работников необходимые условия для увеличения данного показателя.

По мимо оценки уровня вовлеченности по каждому конкретному блоку, необходимо также оценить общий уровень вовлеченности в компании, который рассчитывается по формуле:

$$\frac{\text{Кол} - \text{во ответов "да"}}{\text{Кол} - \text{во человек, принявших участие в опросе}} \times 12 \times 100\%$$

Общее количество ответов:  $92 \times 12 = 1104$

Уровень вовлеченности:  $857/1104 \times 100\% = 77,6\%$

Таким образом, общий уровень вовлеченности сотрудников в компании составил – 77,6%, что является высоким показателем вовлеченности. Сотрудники компании ООО «Медлинкс» вовлечены в деятельность компании, они хотят продолжать в ней работать и реализовывать свой потенциал в процессе выполнения профессиональных задач.

Вторым не менее важным показателем целесообразности формирования системы управления талантами в организации является оценка потенциала среди сотрудников. Оценка проводится с целью управления эффективностью персонала за счет выявления индивидуальных способностей к развитию, а также мотивационных предпочтений.

Для проведения комплексной оценки и выявления потенциала сотрудников за основу были взяты две методики:

- проведение тестирования;
- интервью с сотрудниками.

В оценке потенциала приняли участие трое сотрудников из разных команд. Фамилии и имена сотрудников не разглашаются на основании законодательства о персональных данных РФ. В данной работе они будут идентифицированы, как сотрудник 1, сотрудник 2 и сотрудник 3.

Относительно проведения тестирования, автором работы были выявлены, как комплексные методики оценки потенциала (PIF, Hogan, метод SHL), так и отдельные тесты, направленные на выявление когнитивных способностей, интеллектуального потенциала, оценку вербальных и числовых навыков (КОТ, Тест Айзенка, Тест Равена, тест Амтхауэра, ТИП).

Комплексные тестовые методики, такие как PIF, Hogan и метод SHL являются одними из лучших практик оценки потенциала сотрудников. Они включают в себя, как правило несколько различных блоков для оценки всех soft-skills, в соответствии с которыми можно отнести сотрудника к высокопотенциальным личностям. Однако, стоит отметить, что не смотря на достоверность данных, которые получают компании при оценке сотрудников, данные методики требуют вложения значительной финансовой составляющей, а также консультации с консультантами или психологами, которые смогут вынести окончательный результат в отношении развитости потенциала сотрудника [67,71,89].

В связи с тем, что комплексные методики требуют привлечения сторонних консультантов, а также вложения денежных средств, автором работы были выбраны тестирования интеллектуальных способностей, находящиеся в открытом доступе.

Проведение всех тестирований, который в какой-то степени могут оценить способности сотрудника, очень трудозатратный и не эффективный подход к оценке. В связи с этим автором был проведен анализ тестовых методик, с целью выявления наиболее подходящей и комплексной методики (таблица 3.2.1).

Таблица 3.2.1

**Анализ тестовых методик для оценки интеллектуальных способностей личности\***

Название тестирования	Преимущества	Недостатки
КОТ (краткий ориентировочный тест)	- быстрота и простота оценки, тест проводится за 15 минут; - позволяет оценить способность к обучению, динамику мыслительных процессов, интеллектуальную продуктивность.	- скорость выполнения теста не позволяет оценить способности к выполнению заданий высокого уровня сложности; - невозможно оценить системность мышления и провести глубокий анализ интеллектуальных способностей.
Тест Амтхауэра	- позволяет оценить интеллектуальное развитие от 13 до 61 года; - оцениваются общая осведомленность, способность к классификации, обобщения, мышление по аналогии, вербальные и цифровые способности, построение логических цепочек.	- позволяет определить только отдельные интеллектуальные способности личности; - для получения качественных результатов необходима консультация с консультантами; - требуется 90 минут на прохождение всех тестов.
Тест Г. Айзенка	- простота и доступность теста; - вариативность тестовой методики; - оценивает математические, вербальные и визуально-пространственные способности.	- не позволяет оценить интеллект, как способность логически мыслить и принимать решения; - высокая вероятность недостоверности результатов
Прогрессивные матрицы Равена	- простота и однозначность результатов; - оценка логического мышления; - ограничение по времени прохождения.	- много стандартных и повторяющихся алгоритмов решения; - легкий для прохождения.
Тест интеллектуального потенциала (ТИП)	- простота и доступность; - четкий алгоритм проведения; - оценивает уровень развития невербального интеллекта.	- узкая направленность теста; - привязан к решению узконаправленных задач.

\*Составлено по: 1) Барлас Т.В. Диагностические возможности Краткого отборочного теста // Журнал практической психологии и психоанализа. 2005. №3. 2) URL: <https://hr-portal.ru/article/testy-iq-pri-ocenke-personala> (дата обращения 15.04.2022) - Тесты IQ при оценке потенциала. 3) URL: <https://prof-dialog.ru/nedostatki-populyarnykh-metodik-izmereniya-intellekta#9> (дата обращения: 16.04.2022) – Недостатки популярных методик измерения интеллекта.

На основе проведенного анализа, было выявлено, что множество тестовых методик направлены на оценку какой-то одной составляющей интеллектуальных способностей человека, нежели на оценку общего уровня интеллекта. Многие тестовые методики и вовсе настолько легки, что не подходят для прохождения сотрудниками компании, и в том числе, для оценки их потенциала. Наиболее достоверной и качественной методикой оценки сотрудников является тест Амтхауэра (IST), который позволяет углубленно оценить интеллектуальные способности сотрудника, а также вывести наиболее рекомендуемую сферу для развития потенциала.

Тест Амтхауэра позволяет интерпретировать результаты на трех уровнях:

— качественная оценка общего уровня интеллекта: выявляется на основе общего результата;

— тип интеллекта – выявляется на основе интерпретации профиля, качественно характеризующую группу субтестов с наиболее высокими показателями;

— уровень развития отдельных способностей: интерпретируются результаты, полученные по отдельным субтестам.

В тестирование Амтхауэра выделяются 9 различных субтестов:

- 1 – осведомленность (ОС или IN);
- 2 – исключение лишнего (ИЛ или EL);
- 3 – поиск аналогий (ПА или AN);
- 4 – определение общего (ОО или GE);
- 5 – арифметический (АР или AR);
- 6 – определение закономерностей (ОЗ или NU);
- 7 – геометрическое сложение (ГС или PL);
- 8 – пространственное воображение (ПВ или SP);
- 9 – запоминание (З или ME).

Тест также позволяет дифференцированно оценить уровень развития отдельных сторон интеллекта. Субтесты можно объединить в следующие группы:

- вербальные субтесты (субтесты № 1, 2, 3, 4, 9);
- математические субтесты (субтесты 5, 6);
- субтесты на пространственное представление (субтесты 7, 8) [4].

По итогам проведения тестирования среди сотрудников 1, 2 и 3 были получены результаты по каждому отдельному субтесту, которые представлены в таблице 3.2.2.

*Таблица 3.2.2*

**Результаты тестирования сотрудников по методике Амтхауэра\***

Субтесты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Общий балл
Сотрудник 1										
ПО (полученная оценка)	13	8	15	20	16	14	10	12	10	118
НБ (нормированный балл)	107	89	111	101	113	105	97	102	82	102
Сотрудник 2										
ПО (полученная оценка)	15	13	10	19	15	17	11	11	9	120
НБ (нормированный балл)	111	104	94	99	110	114	98	98	84	102
Сотрудник 3										
ПО (полученная оценка)	15	16	17	23	15	17	15	15	11	144
НБ (нормированный балл)	111	113	114	107	110	113	112	111	90	113

\*Составлено автором по результатам проведения оценки.

Таким образом, из проведенной оценки, можно отметить, что общий уровень интеллекта у сотрудников 1 и 2 составляет 102 балла, что можно интерпретировать, как хороший уровень интеллекта. При этом у сотрудника 3 общий уровень интеллекта составил 113 баллов и является уже хорошим уровнем интеллекта. С учетом полученных данных, можно сказать, что все сотрудники, прошедшие тестирование, обладают потенциалом к развитию, важно понимать, в чем именно отражается этот потенциал и с каким видом деятельности у сотрудника будут получены наилучшие результаты.

Более наглядное изображение уровня интеллекта по каждому отдельному субтесту представлено на рисунке 3.2.10.

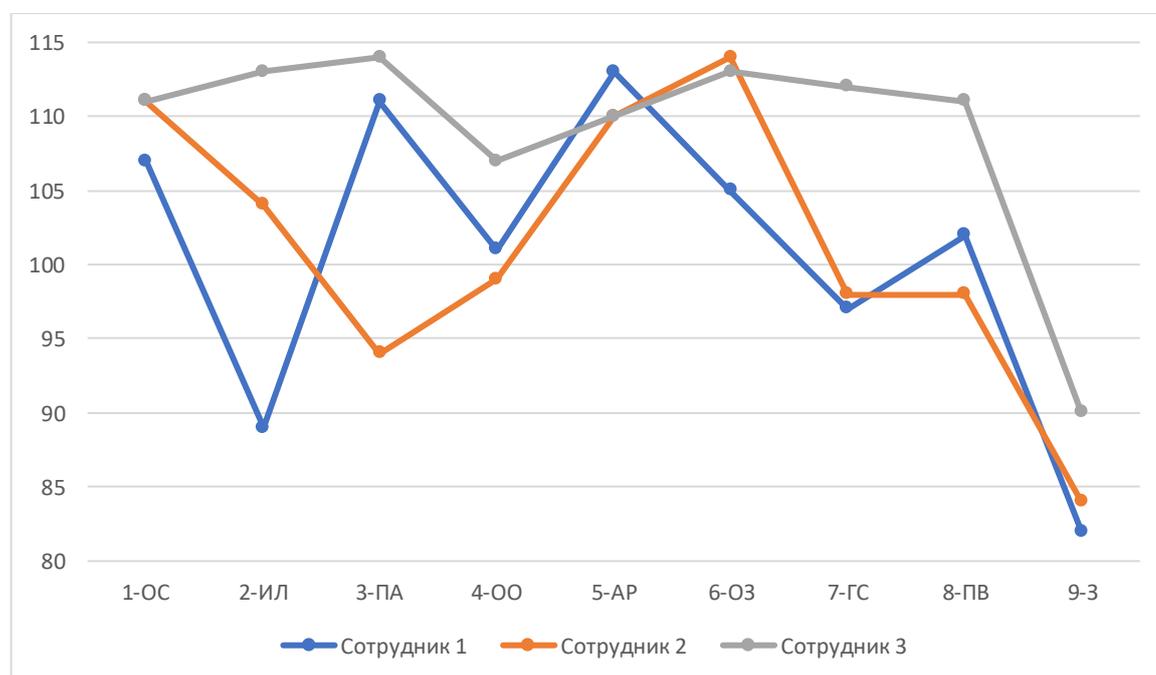


Рис. 3.2.10 Результаты тестирования сотрудников по каждому субтесту

Составлено автором по результатам проведения оценки.

Таким образом, по проведенному тестированию, можно сделать следующие выводы для каждого сотрудника.

Сотрудник 1: вербальное мышление развито на среднем уровне. Сотрудник достаточно эрудирован, у него хорошо развито словесно-логическое мышление, что позволяет быстро искать и обобщать материал. Но, у сотрудника выявляются западающие места при анализе и синтезе информации с которой он работает, также прослеживается низкий уровень словарного запаса, а также трудности с абстрактным мышлением. Анализ математического склада ума показал, что у сотрудника есть способности к математическому анализу, синтезу и обобщению и в целом хорошо развита аналитико-синтетическая деятельность. Говоря про пространственное представление, стоит сказать, что оно развито на среднем уровне. Сотрудник умеет выстраивать образы в голове, логически их объединять и анализировать, однако есть некие трудности с точностью восприятия форм и фигур.

Сотрудник 2: обладает обширными знаниями о мире и достаточно эрудирован, однако есть значительные трудности с вербальным мышлением. Сотруднику тяжело оперировать словами, проводить аналитику текстов или обобщать их, что также усложняется тем, что у сотрудника не большой словарный запас. При этом, у сотрудника прекрасно развит математический склад ума. Он легко оперирует цифрами, может провести сложный аналитический анализ, сделать логические умозаключения на основе графиков, схем и показателей. Пространственное мышление развито на среднем уровне, сотрудник может выстраивать пространственные образы, однако ему очень тяжело их видоизменять.

Сотрудник 3: у сотрудника на высоком уровне развито вербальное мышление. Он достаточно эрудирован, обладает большим словарным запасом, рассудителен и при работе использует практический интеллект. При работе с текстами, с легкостью может провести анализ, синтез, обобщение или абстракцию материала. Стоит также отметить, что на высоком уровне развито и математическое мышление. Сотрудник легко может работать с цифрами, провести анализ сложных математических вычислений или выполнить мыслительные операции. Пространственное мышление у сотрудника развито, также хорошо, сотруднику легко представлять различные образы в голове, работать с пространственными предметами или изменять их.

Подводя итог оценки, проведенной тестовой методикой Амтхауэра стоит сказать, что все сотрудники обладают развитым потенциалом в определенной области. У сотрудника 1 на среднем уровне развит, как вербальный, так и математический склад ума. Стоит уделить внимание мотивации сотрудника, относительно какой сферы и области ему было бы интересно развиваться дальше. В таком случае, потенциал сотрудника может резко возрасти, что окажет

положительное влияние не только на эффективность деятельности компании, но и на стремление самого сотрудника развиваться дальше.

У сотрудника 2 на высоком уровне развито математическое и пространственное мышление. Данный сотрудник будет хорошо реализовывать свой потенциал при работе с цифрами, а также с различными алгоритмами. Необходимо уточнение, с чем именно сотруднику будет работать интереснее всего, в зависимости от этого, можно сформировать план развития и определить сотруднику именно ту роль, в которой он раскроется лучше всего.

Сотрудник 3 показал лучшие результаты, это действительно талант, у которого в равной степени хорошо развито вербальное, математическое и пространственное мышление. При работе с данным сотрудником необходимо уточнить, какой вид деятельности для сотрудника будет предпочтительнее и позволить ему заниматься тем, что будет интересно в первую очередь ему, как некий фактор удержания. Однако, стоит следить за планом развития сотрудника, чтобы понимать, что потенциал в полной мере реализовывается, а сотруднику не наскучила его работа.

В качестве дополнения к проведенной тестовой методике, автором также было проведено полуструктурированное интервью с сотрудниками с целью выявления последующей траектории развития, а также факторов мотивации на дальнейшее развитие. Полный перечень вопросов представлен в приложении 2.

Автором приведены основные выводы из интервью с каждым из трех ранее тестируемых сотрудников.

Сотрудник 1: сотрудник работает в компании 1,5 года, за это время его успели повысить с уровня middle до уровня senior. На текущий момент сотрудника полностью устраивает та позиция, которую он занимает. Он видит в ней перспективы своего развития, при этом ему очень интересно дальнейшее развитие проекта, над которым он работает. За последний год сотрудник прошел один обучающий курс по направлению автоматизации тестирования. Сейчас сотрудник работает на должности QA manual engineer, в дальнейшем он хотел бы развить свои навыки выполнять автоматизированное тестирование продуктов компании. Основным мотивом пойти на обучающие курсы стал интерес в дальнейшем развитии своего потенциала. Сотрудник достаточно давно работает на одной позиции, несмотря на то что уровень его профессиональной подготовки ежегодно возрастает, хотелось бы как-то разнообразить работу и добавить себе немного сложностей, чтобы было над чем подумать и поломать голову. Курсы были очень полезными для сотрудника, на текущий момент совместно с коллегами, которые уже разбираются в автоматизированном тестировании, сотрудник развивает свои навыки на практике и для этого использует инструменты, которые

он изучил на обучающем курсе. Если говорить о дальнейшем развитии сотрудника, то тут он сделал акцент на том, что его вполне устраивает та должность, на которой он находится сейчас, но для разнообразия деятельности он был бы не против брать сложные задачи на автоматизацию тестирования. Возможно, в дальнейшем, сотрудник будет готов полностью перейти на автоматизированное тестирование, но пока что для него предпочтительнее остается ручное тестирование продукта. Сотрудник считает, что развитие это путь к успеху, или по крайней мере к поддержанию в тонусе знаний, которые есть на текущий момент времени. Можно не менять должность, не продвигаться по карьерной лестнице, но очень важно время от времени восполнять свои знания. Основными факторами мотивации к развитию для сотрудника являются не увеличение оклада, с учетом того, что в компании это происходит, итак, регулярно, а скорее в возможности попробовать что-то новое и реализовать себя в разных областях деятельности.

Сотрудник 2: сотрудник работает в компании уже 4 года, за это время он смог вырасти от middle разработчика к позиции team lead команды разработки. На текущий момент его полностью устраивает та роль, которую он выполняет в компании, да и расти дальше некуда, так как эта должность одна из самых значимых в команде. За последний год сотрудник побывал на нескольких конференциях и прошел один обучающий курс по формированию архитектуры проекта. Как конференции, так и обучение организовала компания, а именно руководитель проекта, которая посчитала нужным обновить знания сотрудника и сформировать видение текущих тенденций в области IT-разработки. Сотрудник считает, что как конференции, так и обучающий курс были очень полезными для обновления его знаний в построении архитектуры. Очень важно время от времени отделяться от команды и взаимодействовать с разработчиками из других компаний, перенять опыт у них, поделиться своим, а также обсудить текущие проблемы в разработке. Если говорить про дальнейшее развитие, то тут сотрудник высказался о том, что текущая роль его вполне устраивает, однако восполнять свои знания время от времени он бы хотел, а также проходить какие-то обучающие курсы по новым технологиям или обновлению текущих версий фреймворков. Сотрудник считает, что своевременное развитие и использование новых технологий, позволит не только улучшить продукт и развивать его намного быстрее, но и положительно скажется на эффективности бизнеса. На текущий момент мотивацией к развитию для сотрудника является возможность передачи новых знаний своей команде, а также формирование положительного имиджа, когда команда полностью уверена в профессиональной подготовленности своего руководителя. Сейчас в компании не хватает выстроенной системы обучения, когда тебе время от времени приходили бы рассылки с

обучающими курсами, подкастами, конференциями и ты мог выбрать, что тебе было бы интересно пройти, почитать или даже поучаствовать.

Сотрудник 3: сотрудник работает в компании буквально с момента ее образования. На текущий момент сотрудника полностью устраивает та роль, которую он выполняет в компании. Он пришел в МедЛинкс в качестве разработчика, а сейчас занимает роль руководителя проекта. Сотрудник сейчас обучается и в скором времени получит степень MBA. Проходит обучение сотрудник по собственной инициативе. Как говорит сам сотрудник, он за все время работы прошел множество обучающих курсов, вначале чтобы повысить свои навыки в разработке, потом чтобы переквалифицироваться на руководителя проектов. Сейчас он хочет полностью закончить свое обучение и как раз для этого выбрал курсы MBA. Курсы оказали значительное влияние на soft skills и уже сейчас сотрудник видит упущения, которые допускал при работе с командой. В текущий момент он планомерно внедряет нововведения в работу с командой и уже видит положительную реакцию, так как производительность команды за последние недели существенно возросла. После прохождения обучения и получения степени MBA сотрудник хотел бы отдохнуть и просто продолжить выполнять свою работу в компании, которая позволила ему полностью раскрыть свой потенциал. Относительно системы обучения и развития в компании, сотрудник высказался о том, что какие-то курсы он проходил за счет компании, какие-то оплачивал сам, но было бы значительно проще, если бы в компании была сформирована своя база знаний для развития сотрудников. И в любой момент, сотрудники могли выбрать то, что им было бы интересно изучить или поучаствовать в каком-то конкурсе, чтобы прокачать свои навыки.

Таким образом, подводя итог комплексной оценке потенциала сотрудников, стоит отметить, что результаты, полученные тестовой методикой, полностью совпали с мнением сотрудников, которое было получено на интервью. Сотрудник 1, с наименее развитым потенциалом, занимает должность senior QA manual engineer и на текущий момент готов и дальше развивать свой потенциал, так как видит возможности для своего дальнейшего роста и развития. Сотрудник 2, является высокопотенциальным сотрудником, обладает всеми необходимыми знаниями и навыками в области математики и программирования, однако он видит перспективу пополнения своих знаний для того, чтобы проект развивался быстрее и с использованием новейших технологий. Сотрудник 3, с самым развитым потенциалом уже прошел всю цепочку обучения и развития в компании, где-то с помощью компании, но в основном за счет собственной мотивации к профессиональному и карьерному росту. На текущий момент этот сотрудник является талантом и для него необходимо создать все условия, с целью того, чтобы удержать в компании.

Также, стоит отметить, что все сотрудники выразили желание развития направления обучения и развития в компании и считают данное направление одним из перспективных, так как именно сейчас компания набирает темпы роста и очень важно на данном процессе привлекать, обучать и удерживать высокопотенциальных сотрудников.

Таким образом, подводя итог всему вышесказанному, можно выделить следующие задачи формирования системы управления талантами в ООО «МедЛинкс» от лица работодателя и от лица работников (таблица 3.2.3).

Таблица 3.2.3

### Задачи формирования системы управления талантами в ООО «МедЛинкс»\*

Работодатель	Работники
- Идентификация сотрудников категории «А»; - Повышение кадрового потенциала компании; - Удержание в компании высокопотенциальных сотрудников.	- Реализация своего потенциала; - Возможность обучения, участия в конференциях, хакатонах или других мероприятиях, связанных с IT отраслью.

\*Составлено автором по результатам включенного наблюдения.

Как со стороны работодателя, так и со стороны сотрудников есть интерес к формированию системы управления талантами. В большей степени заинтересованность в создании системы просматривается среди блоков привлечения, развития и удержания сотрудников.

В рамках выпускной квалификационной работы было проведено полуструктурированное интервью с сотрудниками управленческого блока компании, которые на прямую задействованы в работе с высокопотенциальными сотрудниками. Подробный гайд интервью представлен в приложении 3.

В интервью приняли участие трое сотрудников компании, такие как: CEO, HR Lead и HR-специалист. Основная цель интервьюирования сотрудников: обзор взглядов на формирование системы управления талантливыми сотрудниками в компании, а также конкретизация термина «талантливый сотрудник» в рамках компании ООО «МедЛинкс».

На основе проведенного интервью, автору удалось выявить основные блоки системы управления талантами, которые будут наиболее востребованы при формировании данной системы в ООО «МедЛинкс» (таблица 3.2.4).

Таблица 3.2.4

### Этапы построения системы управления талантами в ООО «МедЛинкс»\*

Этап	Описание
Этап 1 – Определение портрета талантливого сотрудника	Определение характеристик свойственных высокопотенциальному сотруднику в ООО «МедЛинкс» на основе опыта работы с персоналом сотрудников управленческого блока компании, а также ценностей компании.
Этап 2 – Привлечение и отбор талантов	При привлечении высокопотенциальных сотрудников, стоит ориентироваться в основном на внешний подбор, однако расширить воронку кандидатов за счет развития направления прелиминаринга

Этап 3 – Адаптация талантливых сотрудников	Придерживаться той структуры адаптации, которая уже выработана в компании.
Этап 4 – Развитие и обучение талантов	1. Ротация талантов между различными проектами в случае их заинтересованности в смене вида деятельности. 2. Использование внутренней базы тренингов и семинаров, конференций, конкурсов, хакатонов и др. 3. Предоставление сотрудникам возможности обучения по определенному курсу, в случае их заинтересованности.
Этап 5 – Управление эффективностью	1. Разработка показателей, оценивающих эффективность работы с системой. 2. Системная оценка вовлеченности и удовлетворенности сотрудников работой в компании.
Этап 6 – Мотивация и удержание	1. Безграничные возможности личного и профессионального развития в компании 2. Индивидуальные годовые бонусы, которые зависят напрямую от достижений талантливого сотрудника 3. Нематериальная мотивация в виде разработки сервиса «благодарностей» с возможностью получения баллов и покупки за них мерча компании.

\*Составлено автором на основании полуструктурированного интервью.

После проведенного интервью с сотрудниками управленческого блока компании, было выявлено, что развивать в компании полноценную систему управления талантами, в которой бы проводилась оценка по заранее определенным методикам, было развито привлечение внутренних сотрудников компании, а также обучение и развитие осуществлялось в соответствии с индивидуальными планами развития не целесообразно. Это связано прежде всего с тем, что на текущий момент ООО «МедЛинкс» является небольшой стартап компаний, а специализация в IT накладывает определенный отпечаток при работе с талантливыми сотрудниками. Разрабатывая систему управления талантами в ООО «МедЛинкс», нужно в первую очередь думать о том, что сотрудники компании любят свободу во всем и это является ключевой ценностью компании. Соответственно, если ограничивать сотрудников оценкой и развивать их строго по индивидуальным планам развития, то это им очень быстро наскучит, а может и вовсе негативно сказаться на дальнейшей работе в компании и привести к увеличению текучести. Также, все интервьюируемые отметили, что на текущий момент компания придерживается инклюзивного подхода при отборе и дальнейшей работы с персоналом, а значит все сотрудники компании обладают определенным потенциалом и вносят свой вклад в развитие бизнеса. На основании этого можно смело утверждать то, что привлечение кандидатов из внутреннего рынка труда не имеет смысла, так как все сотрудники изначально входят в эту систему.

Таким образом, подводя итог, стоит отметить, что на текущий момент при формировании системы управления талантами, компании следует придерживаться политики того, чтобы обеспечить сотрудникам максимальную свободу при выборе методов дальнейшего развития своего потенциала. С учетом данной рекомендации, необходимо уделить внимание и детальнее проработать такие блоки, как: определение портрета

талантливому сотруднику, расширение воронки внешнего отбора кандидатов, формирование базы источников для развития и обучения, сформировать не материальную систему мотивации сотрудников, а также выделить показатели, которые помогут оценить эффективность работы с высокопотенциальными сотрудниками в ООО «МедЛинкс».

На основании анализа действующей в компании системы управления человеческими ресурсами, можно выделить следующие недостатки при формировании на ее основе системы управления талантами:

1. Нет поэтапного плана работы с талантливыми сотрудниками. Ведется работа в каких-то отдельных блоках системы управления человеческими ресурсами, однако она не систематизирована.

2. Нет понимания того, кого в компании можно отнести к высокопотенциальным сотрудникам, что отчасти мешает компании еще на этапе входа в компанию идентифицировать, действительно, талантливых сотрудников, подходящих именно компании МедЛинкс.

3. Подбор персонала осуществляется только с внешнего рынка и начиная с уровня middle и выше, что значительно сокращает воронку при отборе наиболее талантливых сотрудников.

4. Нет сформированной системы обучения и развития персонала, которая позволила бы сотрудникам обмениваться опытом с коллегами из других компаний, развивать свои навыки, а также участвовать в различных конференциях и конкурсах.

5. Нет сформированной системы мотивации сотрудников, которая включала бы в себя плюшки по мимо официального оклада и была бы элементом удержания сотрудников.

6. В компании нет сформированного плана оценки вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, с целью улучшения условий труда.

7. Нет выделенных методик оценки эффективности практик работы с персоналом.

### 3.3 Рекомендации по формированию системы управления талантами в организации

В данной главе автором будут рассмотрены мероприятия, которые помогут сформировать в ООО «МедЛинкс» систему управления талантами, в замен системы управления человеческими ресурсами.

На основании эмпирического исследования автора, проведенного в предыдущей главе, а также опыта формирования систем управления талантами, как в российских, так и в зарубежных компаниях, автором были предложены следующие мероприятия по формированию системы управления талантами в ООО «МедЛинкс» (таблица 3.3.1).

Таблица 3.3.1

#### Мероприятия по формированию системы управления талантами в ООО «МедЛинкс»\*

Выявленные недостатки	Варианты решения
Нет поэтапного плана работы с талантливыми сотрудниками.	Сформировать поэтапный план реализации в компании системы управления талантами, прописать каждый блок, что конкретно будет в нем реализовано.
Нет четкого определения – кто для компании является высокопотенциальным сотрудником	Определение критериев «портрета» талантливого сотрудника
Подбор персонала только с внешнего рынка и начиная от уровня middle и выше	Привлекать к участию в отборе в компанию молодых специалистов, студентов в рамках прохождения практики и стажировки с последующим трудоустройством.
Нет сформированной системы обучения и развития талантливых сотрудников	Сформировать перечень образовательных платформ, электронных библиотек и мероприятий, которые могут быть использованы для развития и обучения сотрудников.
Нет системы мотивации и удержания талантливых сотрудников	1. Сформировать план системной оценки вовлеченности и удовлетворенности сотрудников. 2. Внедрение системы нематериальной мотивации сотрудников на основе сервиса «+ 1 к карме», позволяющего благодарить сотрудника за хорошие дела.
Нет выделенных методик оценки эффективности работы с талантливыми сотрудниками	На основании поэтапного плана работы с системой управления талантами, выделить для каждого процесса показатели расчета эффективности.

\*Составлено автором

Распишем более подробно каждую из указанных выше рекомендаций.

При формировании системы управления талантами, необходимо в первую очередь понимать с какой целью мы создаем данную систему, какого подхода будем придерживаться, а также какие блоки и инструменты будем в нее включать.

На основании анализа компании, ее внутренней системы управления человеческими ресурсами, а также интервью с сотрудниками автором была составлена программа формирования системы управления талантами в ООО «МедЛинкс» (таблица 3.3.2).

Таблица 3.3.2

#### Программа формирования системы управления талантами в ООО «МедЛинкс»\*

Раздел программы	Содержание
------------------	------------

Цель	Повышение кадрового потенциала компании
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поиск и привлечение в компанию сотрудников категории «А».</li> <li>2. Идентификация наиболее высокопотенциальных сотрудников на основе «портрета» талантливого сотрудника.</li> <li>3. Развитие и обучение высокопотенциальных сотрудников.</li> <li>4. Формирование мотивационных инструментов, как фактор удержания высокопотенциальных сотрудников.</li> </ol>
Подход	Планирование преемственности, при котором талант связан с организацией. В соответствии с данным подходом все сотрудники являются талантливыми и обладают потенциалом к развитию. Компания создает необходимые условия для развития потенциала каждого сотрудника.
Ответственные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CEO</li> <li>- HR Lead</li> <li>- HR-специалист</li> <li>- Руководители проектов</li> </ul>
<b>Этапы и инструменты работы с высокопотенциальными сотрудниками</b>	
Этап 1 – Определение «портрета» талантливого сотрудника	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование критериев «портрета» талантливого сотрудника в соответствии с целями, ценностями и критериями отбора сотрудников в компанию.</li> <li>2. Обновление «портрета» талантливого сотрудника раз в полгода, в соответствии с изменениями в ходе реализации проектов, а также под запрос бизнеса.</li> </ol>
Этап 2 – Привлечение и отбор талантливых сотрудников	<p>При привлечении и отборе компания ориентируется на внешний рынок кандидатов. В работе используются следующие источники привлечения кандидатов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- работные сайты (hh.ru);</li> <li>- профессиональные площадки (хабр, github, подбор);</li> <li>- социальные сети (Facebook, LinkedIn);</li> <li>- развитие программы привлечения молодых специалистов с помощью технологии прелиминаринга.</li> </ul> <p>Дальнейший отбор и идентификация наиболее высокопотенциальных сотрудников будет осуществляться за счет использования следующих инструментов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- первичный скрининг кандидата на основе «портрета» талантливого сотрудника;</li> <li>- техническое собеседование с применением задач на логику, построения архитектуры или live-кодинга;</li> <li>- проведение внешних хакатонов от лица компании.</li> </ul>
Этап 3 – Адаптация талантливых сотрудников	<p>План адаптации:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- первый день работы сотрудника: трудоустройство сотрудника, знакомство с командой, welcome-встреча с HR lead или CEO, встреча по проектам с руководителем проекта.</li> <li>- 30 день работы сотрудника: встреча с руководителем проекта с целью уточнения волнующих моментов, а также возникающих трудностей;</li> <li>- 60 день работы сотрудника: встреча с HR lead и руководителем проекта с целью уточнения успехов выполнения намеченных задач, а также возникающих трудностей;</li> <li>- 75 день работы сотрудника: встреча с HR lead и руководителем проекта с целью подведения итогов испытательного срока.</li> </ul> <p>Во время прохождения испытательного срока HR держит постоянную связь с сотрудником, для своевременного выявления трудностей и решения возникших проблем в короткие сроки.</p>
Этап 4 – Обучение и развитие талантливых сотрудников	<p>Обучение и развитие сотрудников полностью реализуются на желании стремлении высокопотенциальных сотрудников изучать что-то новое и прокачивать свои навыки. В качестве возможностей обучения, выделяются следующие инструменты:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medlinx.education – мини корпоративный университет компании, сформированный в YouTrack, где каждый сотрудник может найти обучающие курсы, посмотреть информацию о ближайших конференциях, хакатонах, получить доступ к электронной библиотеке.</li> </ul>

	- По инициативе сотрудника возможна ротация в другие команды, как с сохранением текущей позиции, так и с ее изменением.
Этап 5 – Мотивация и удержание талантливых сотрудников	Мотивация сотрудников делится на материальную и нематериальную. Материальная мотивация: фиксированный оклад сотрудника в соответствии с грейдом на уровне рынка. Индексация каждые полгода, в соответствии, с тенденциями рынка IT. Нематериальная мотивация: - социальный пакет: расширенный ДМС + 50% оплаты занятий спортом в Fitness House - внутренний сервис благодарностей, на основе чат-бота в MS Teams «+1 к карме».  В целях принятия своевременных мер по удержанию сотрудников в компании, ежегодно будет проводиться оценка вовлеченности и удовлетворенности по методике Gallup Q12.
Этап 6 – Оценка эффективности работы с системой управления талантами	Комплексная оценка эффективности, как по каждому отдельному этапу, так и в целом по системе.

\*Составлено автором

Представленная выше программа поможет вести работу с талантливыми сотрудниками более структурно, а также с представлением того, какие цели и задачи стоят перед управленческим блоком при реализации системы управления талантами в ООО «МедЛинкс».

Следующим мероприятием по устранению недостатков системы управления человеческими ресурсами и переходу на систему управления талантами является формирование критериев «портрета» талантливого сотрудника.

Критерии были разработаны на основе интервью проведенного среди сотрудников управленческого блока компании, более подробный гайд-интервью представлен в приложении 3.

Наиболее детализировано критерии, которые отметили сотрудники управленческого блока представлены в таблице 3.3.3.

Таблица 3.3.3

#### Критерии высокопотенциального сотрудника при отборе в компанию\*

CEO компании	HR Lead	HR-специалист
Расширение сферы познания (изучать не только свой стек и все что с ним связано, но и, например другой, для расширения знаний)	Расширение сферы познания (изучать не только свой стек и все что с ним связано, но и, например другой, для расширения знаний)	Расширение сферы познания (изучать не только свой стек и все что с ним связано, но и, например другой, для расширения знаний)
Заинтересованность в реализации проекта	Стремление к самореализации	Менторинг
Ответственность	Ответственность	Управление собственным развитием
Нетворкинг	Самостоятельность	Предложение новых идей
Предложение новых идей	Нестандартное мышление	Интерес к проекту
Нестандартное мышление	Работа в команде	Самостоятельность

\*Составлено автором на основании полуструктурированного интервью.

На основе проведенного интервью, можно сказать, что все трое интервьюируемых отмечают в высокопотенциальных сотрудниках следующие характеристики:

— Расширение сферы познания (изучать не только свой стек и все что с ним связано, но и, например другой, для расширения знаний);

— Нестандартное мышление;

— Самостоятельность;

— Заинтересованность в реализации проекта

— Работа в команде.

Автором предлагается использовать при идентификации талантливого сотрудника данные характеристики и на основе их составить матрицу компетенций, с целью детализации проявления той или иной характеристики (таблица 3.3.4). При формировании матрицы будет использоваться трехуровневая градация от низкого проявления талантливости до высокого проявления талантливости.

Таблица 3.3.4

**«Портрет» талантливого сотрудника в ООО «МедЛинкс»**

Критерий	Низкое проявление талантливости	Среднее проявление талантливости	Высокое проявление талантливости
Расширение сферы познания	Детально изучает ту область и те технологии с которыми работает ежедневно. Использует новейшие версии и интересуется развитием технологий. Редко изучает другие платформы, стеки и технологии.	Хорошо знаком с теми технологиями, с которыми работает ежедневно. Однако интересуется и изучает другие технологии, с целью возможности их внедрения в проект.	Изучает изменения, которые происходят с технологиями, с которыми работает ежедневно. Но, по мимо этого активно интересуется и другими технологиями, прокачивает свои знания за счет создания рет-проектов.
Нестандартное мышление	В основном решает задачу стандартизовано. Однако, к решению некоторых проектов подходит творчески и пытается внедрить инновации.	При решении задач проявляет творческий подход, не всегда вносит в решение что-то новое, но старается продумать различные сценарии.	Проявляет инновационный подход при решении практически каждой задачи, придумывает что-то новое и не боится внедрять новые ранее не используемые технологии.
Самостоятельность	Не выдвигает какие-то идеи по собственной инициативе, однако если к нему обратиться, то может взять ответственность на себя, но нужна помощь других людей при реализации данной идеи.	Способен самостоятельно находить решение задачи и проявлять инициативу в Предложении проактивных решениях, подсвечивать и обозначать проактивно возможные риски с предложением решения.	Имеет четкое понимание приоритетов задач с точки зрения разработки. Прислушивается к приоритетам с точки зрения бизнеса, способен решить задачу в короткие сроки не путем сверхусилий команды, а путем совместного упрощения задач и т.п.
Заинтересованность в реализации проекта	При решении проекта предлагает свои мысли и идеи, только если его спросят. Свою работу над	К решению проекта подходит проактивно, предлагает свои идеи, но не настаивает на их реализации, а также не	К решению проекта подходит подготовленным, предлагает множество различных идей, готов

	проектом выполняет качественно.	выдвигает себя на лидерскую позицию.	брать на себя ответственность за полноценную реализацию проекта.
Работа в команде	Активно делится с командой знаниями в процессе работы над проектом. Воспринимает команду как источник ресурсов для непрерывного совершенствования.	Способен выполнять (временно или на постоянной основе) роль лидера в команде. Владеет понятиями эмоционального интеллекта и учитывает его для сплочения команды.	Воспринимает команду как единое целое. Прилагает усилия к достижению синергетического эффекта. Знает сильные и слабые места каждого из участников команды. Способен самостоятельно выстроить процессы для эффективной работы команды.

\*Составлено автором

Использование разработанного автором «портрета» талантливому сотруднику при работе с системой управления талантами значительно упростит деятельность по оценке персонала на входе в компанию, а также позволит идентифицировать кандидатов, которые смогут принести в бизнес что-то новое.

Для расширения воронки подбора, а также поиска талантов среди студентов и выпускников необходимо внедрить программу по привлечению молодых специалистов в ООО «МедЛинкс».

Внедрение данной программы позволит компании привлекать к себе наиболее талантливых и перспективных студентов без опыта и самостоятельно возвращать их в рамках компании. Также, стоит отметить, что доля рационализаторских идей от молодых сотрудников значительно выше, так как они не боятся рисковать и хотят реализовать весь свой потенциал как можно скорее, для того, что в минимальные сроки повысить свои навыки и умения.

Рассмотрим более подробно программу привлечения молодых специалистов с помощью технологии прелиминаринга в системе управления талантами ООО «МедЛинкс» в таблице 3.3.5.

Таблица 3.3.5

### **Программа привлечения молодых специалистов с помощью технологии прелиминаринга\***

Раздел программы	Содержание
Цель	Становление и социальная самореализация молодежи, использование потенциала молодых сотрудников для решения технических задач и повышения эффективности деятельности компании
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выстраивание стратегии сотрудничества с вузами</li> <li>2. Участие в карьерных мероприятиях для студентов</li> <li>3. Ознакомление студентов с деятельностью компании</li> <li>4. Проведение студенческих хакатонов внутри компании</li> <li>5. Формировании заинтересованности в проектной деятельности компании среди студентов</li> </ol>
Ответственные	- HR Lead

	- HR-специалисты - Руководители проектов
--	---

\*Составлено автором

Внедрение программы в систему управления талантами позволит не только сформировать направление работы с молодыми сотрудниками в компании, но и сформирует у сотрудников управленческого блока компании видение того, каким образом должна быть организована работы по привлечению молодых специалистов.

Рассмотрим более подробно такие блоки привлечения молодых сотрудников, как участие в карьерных мероприятиях, проведение мастер-классов в образовательных учреждениях, а также проведение внутреннего хакатона.

На текущий момент, можно выделить следующие наиболее популярные и востребованные карьерные мероприятия в г. Санкт-Петербурге:

— Форум «ИТМО.Карьера» - онлайн-событие для абитуриентов и студентов с выступлениями представителей компаний об индустрии и карьерном развитии в компании.

— Fresh SPB Career Forum by Smart Step Company – крупнейшая серия карьерных форумов для молодых специалистов в России. В рамках форума проводятся: ярмарка вакансий, презентации компаний, деловые игры, нетворкинг, карьерные активности.

— Молодежный карьерный форум от Политехнического университета. У студентов есть возможность пообщаться с представителями бизнеса, поучаствовать в деловых играх и мастер-классах [69,70,90].

Перечисленные выше карьерные мероприятия направлены на взаимодействие со студентами непосредственно в IT направлении и позволяют, как осветить деятельность компании среди студентов, так и пригласить наиболее заинтересованных и потенциальных к прохождению практики или стажировки в рамках компании.

По мимо участия в карьерных мероприятиях, компания может проводить мастер-классы по различным тематикам, как приглашенный гость в рамках образовательных программ учебных учреждений. Так, компания может познакомить студентов с тем, что такое современная medtech компания, из чего состоит продукт, с которым работают сотрудники, какие есть перспективы развития продукта, а также какие есть с этим трудности. Таким образом, ООО «МедЛинкс» одновременно знакомит студентов со своей деятельностью, а также отмечает для себя наиболее ценные кадры, которых в последующем может привлечь, как junior специалистов.

Также стоит отметить, что отличительным мероприятием для оценки и привлечения высокопотенциальных молодых специалистов будет проведение в рамках компании внутреннего хакатона.

Хакатон будет проводиться на базе компании, например в выходные дни, когда все пространство в офисе свободно для размещения студентов.

Программа проведения хакатона для молодых специалистов представлена в таблице 3.3.6.

Таблица 3.3.6

**Программа проведения хакатона для молодых специалистов\***

Раздел программы	Содержание
Название	Medlinx.hack.junior
Цель	Привлечение и отбор наиболее выдающихся молодых специалистов, а также развитие бренда работодателя
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формирование цели и задач хакатона на текущий год</li> <li>2. Информирование студентов о проведении хакатона.</li> <li>3. Проведение регистрации на хакатон, а также формирование команд.</li> <li>3. Подготовка оборудования, еды, мерч компании, сертификатов</li> <li>4. Формирование судейского состава, а также менторов для каждой команды</li> <li>5. Формирование критериев оценки</li> <li>6. Проведение хакатона</li> <li>7. Подведение итогов и награждение команд</li> <li>8. Отбор наиболее талантливых специалистов и приглашение их на стажировку в компанию</li> </ol>
Ответственные	CEO компании HR Lead HR-специалисты Руководители проектов Менторы (медицинские эксперты или senior разработчики)
Тематика хакатона	В рамках выбора тематики хакатона можно выделить два направления: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предоставить участникам самостоятельно сформировать проект, главное, чтобы была возможность его дальнейшей реализации в medtech сфере.</li> <li>2. Предоставить участникам возможность выбрать и развивать проект из заранее сформированной базы тематик.</li> </ol>
Формат проведения	По формату проведения можно остановиться на двух вариантах: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Онлайн хакатон Будет реализовываться по средством использования корпоративной платформы MS Teams и даст возможность командам привлекать участников со всей России.</li> <li>2. Оффлайн хакатон Будет проводиться в офисе компании с субботы на воскресенье. Для каждой команды будет выделен отдельный кабинет со всей необходимой техникой. В течение двух дней для команд будет организовано питание: завтрак, обед и ужин, а также перекусы в течение всего дня.</li> </ol> У каждой команды будет свой ментор – медицинский эксперт или senior разработчик, который сможет подсказать команде, как решить ту или иную задачу, в случае недостатка компетенций и знаний при реализации проекта.
Команды	На первоначальных этапах предлагается привлекать к участию в хакатоне по 5-6 команд с количеством участников от 2-4 человек.
Оценка проектов	В оценке проектов примут участие, как руководители проектов, кто каждый день взаимодействует с командой разработки и знает каждую важную деталь в проекте, а также CEO компании.
Призовой фонд	В рамках награждения участников будет выделены следующие призы по местам:

	1 место – 80 000 рублей и возможность пройти летнюю стажировку в компании 2 место – 60 000 рублей 3 место – 40 000 рублей  Все участники будут отмечены сертификатами об участии, а также будут внесены в базу потенциальных сотрудников компании.
--	--

\*Составлено автором

Таким образом, компания сможет не только привлечь к своей компании взгляды талантливых молодых специалистов, но и получить множество идей, которые в дальнейшем могут быть реализованы в качестве дополнения к действующим проектам.

Программа проведения хакатона составлена на основных базовых принципах проведения хакатонов и может быть видоизменена или дополнена при реализации данного мероприятия. С учетом того, что данное мероприятие также формирует видение и взгляд на компанию со стороны молодых специалистов необходимо детально проработать формат проведения, а также своевременно подготовить все необходимые материалы и оборудование.

В рамках проведения хакатона, компания может найти множество талантливых молодых IT-специалистов и получить готовые идеи для реализации, однако данное мероприятие достаточно затратно для компании и при его проведении необходимо сопоставлять пользу от проведения хакатона с финансовыми потерями компании.

Детальный разбор затрат на хакатон, как в онлайн, так и в оффлайн формате представлен в таблице 3.3.7.

Таблица 3.3.7

#### Затраты на проведения хакатона для молодых специалистов\*

Вид затрат	Сумма, руб.
<b>Онлайн</b>	
Мерч от компании: - футболки; - наклейки со стикер-паком компании; - блокнот	Футболки – 1 шт – 1500 рублей с нанесением дизайна компании; Наклейки размером А6 – 1 шт – 12 рублей Блокнот размером А6 – 1 шт – 150 рублей Общая сумма при максимальном количестве участников 24 человека: 39 888 рублей
Доставка мерча и подарков участникам хакатона	12 000 рублей
Печать сертификатов победителей и участников	Сертификат А5 – 1 шт – 40 рублей Общая сумма при максимальном количестве участников 24 человека: 960 рублей
Премия за помощь в проведении хакатона, с учетом налоговых сборов: - дизайнер (создание стилистики хакатона); - менторы (помощь командам); - руководители проектов (судейство); - CEO компании (формирование концепции хакатона и судейство); - HR Lead и HR-специалисты (проведение мероприятия) - инженеры технической поддержки	Дизайнер – 7 150 рублей; Менторы – 85 800 рублей; Руководители проектов – 35 700 рублей; CEO компании – 21 450 рублей; HR Lead и HR-специалисты – 64 350 рублей. Инженеры технической поддержки – 28 600 рублей Общая сумма: 243 050 рублей
Призовой фонд компании	180 000 рублей
Общая сумма:	475 898 рублей

Оффлайн	
Мерч от компании: - футболки; - наклейки со стикер-паком компании; - блокнот	Футболки – 1 шт – 1500 рублей с нанесением дизайна компании; Наклейки размером А6 – 1 шт – 12 рублей Блокнот размером А6 – 1 шт – 150 рублей Общая сумма при максимальном количестве участников 24 человека: 39 888 рублей
Печать сертификатов победителей и участников	Сертификат А5 – 1 шт – 40 рублей Общая сумма при максимальном количестве участников 24 человека: 960 рублей
Кейтеринг	70 000 рублей на два дня
Премия за помощь в проведении хакатона, с учетом налоговых сборов: - дизайнер (создание стилистики хакатона); - менторы (помощь командам); - руководители проектов (судейство); - CEO компании (формирование концепции хакатона и судейство); - HR Lead и HR-специалисты (проведение мероприятия) - инженеры технической поддержки	Дизайнер – 7 150 рублей; Менторы – 85 800 рублей; Руководители проектов – 35 700 рублей; CEO компании – 21 450 рублей; HR Lead и HR-специалисты – 64 350 рублей. Инженеры технической поддержки – 28 600 рублей Общая сумма: 243 050 рублей
Призовой фонд компании	180 000 рублей
Общая сумма:	533 898 рублей

\*Составлено автором

Таким образом, затраты на проведение хакатона, как в оффлайн, так и в онлайн формате колеблются от 500 – 550 тысяч рублей, что достаточно затратно для небольшой стартап компании. В связи с этим, автором предлагается проводить данное мероприятие не в текущий момент деятельности компании, а через год или два, когда компания возрастет и увеличит свою прибыль. Также, стоит отметить, что в затратах не учтены финансовые расходы на рекламу мероприятия, а также использование корпоративной платформы MS Teams. Данные расходы не учтены, так как коммуникационная платформа MS Teams в компании уже оплачена и на нее куплена лицензия, а рекламировать мероприятие можно бесплатно за счет публикации постов на официальном сайте компании, карьерных групп в социальной сети ВКонтакте или различных группах для IT-специалистов в Telegram.

Одной из важнейших рекомендаций для развития человеческого капитала в компании будет создание мини-корпоративного университета, где каждый сотрудник может выбрать себе образовательный курс, зарегистрироваться в электронной библиотеке компании или посмотреть календарь ближайших событий для IT-специалистов.

Автор предлагает назвать данную платформу Medlinx.education и организовать ее на используемой компанией системе YouTrack. You Track позволяет не только управлять проектами, но и поддерживает поисковые запросы, автодополнение, настройку набора атрибутов задачи, создание пользовательских рабочих процессов и др.

В YouTrack будет создан отдельный проект, где сотрудники смогут найти необходимую информацию о развитии и обучении в компании, а также на прямую связаться с HR-ами в случае заинтересованности в прохождении какого-либо курса, также там будет вкладка с

календарем, где будут отмечены все самые важные конференции и мероприятия для IT-специалистов.

Автор предлагает на первоначальном этапе включить в данную программу развития сотрудников следующие элементы:

- получение доступа к электронной библиотеке;
- ссылки на базы данных курсов для IT-специалистов от различных платформ;
- календарь мероприятий для IT-специалистов.

Рассмотрим более подробно каждый из элементов мини-корпоративного университета.

В качестве доступа к электронной библиотеке автор предлагает рассмотреть два наиболее популярных варианта для сотрудников компании – «MyBook» и «Alpina digital», более подробное сравнение двух ресурсов с ценами представлено в таблице 3.3.8.

Таблица 3.3.8

#### Сравнение корпоративных электронных библиотек\*

Критерий	My book	Alpina Digital
Количество книг	Более 4000 книг	Более 4000 книг
Жанр книг, представленных в каталоге	Как художественная, так и деловая литература	В большинстве представлена только деловая литература
Формирование каталога литературы	Формируется под потребности компании	Формируется под потребности компании
Вид контента	- деловые и художественные книги; - аудиокниги.	- деловые книги; - аудиокниги; - видеокурсы; - статьи
Цена в год	1500 за человека, на всю компанию 183 000 рублей	2000 за человека, на всю компанию 244 000 рублей

\*Составлено автором по: 1) URL: <https://alpinadigital.ru/> (дата обращения 25.04.2022) – Корпоративная библиотека Alpina Digital. 2) URL: <https://mybook.ru/b2b/> (дата обращения: 25.04.2022) – Корпоративная библиотека Mybook.

Таким образом, несмотря на то, что корпоративная электронная библиотека Mybook является самым бюджетным вариантом, в ней представлено намного меньше возможностей, чем в Alpina Digital. Также, стоит отметить, что Alpina Digital представляет в своем ресурсе отдельную подборку для IT-специалистов, в которую входит более 350 самых популярных и известнейших книг для программистов. В компании МедЛинкс, электронная библиотека будет представлена, как ресурс с профессиональной и деловой литературой, в связи с этим наиболее оптимальным вариантом будет корпоративная библиотека Alpina Digital.

В целях создания базы данных с различными видео-курсами и тренингами, наиболее оптимальным вариантом, является предоставление сотрудникам возможности выбрать любой курс, который их заинтересует из представленных в мини-корпоративной библиотеке образовательных платформ. В связи с тем, что спектр деятельности компании достаточно обширный и в IT-командах представлены специалисты с разным профилем деятельности,

закупать какие-то определенные курсы изначально может быть ошибкой, на которой компания потеряет значительную часть своих финансов. Наиболее оптимальным вариантом для компании будет остановиться на 2-3 образовательных платформах с базой различных курсов для IT-специалистов. Сотрудники смогут по ссылке переходить на официальные сайты образовательных платформ и самостоятельно выбрать тренинги или видео-курсы, которые их интересуют. Далее, они через систему YouTrack связываются с HR-ами, пересылают информацию о курсе, который их заинтересовал, а уже HR-ы занимаются процессом оплаты данного учебного курса.

Стоит также отметить, что на первоначальных этапах, когда у компании нет большой прибыли и расходы полностью берет на себя инвестор компании, необходимо установить лимит по корпоративному прохождению курсов. Так, каждый сотрудник сможет в течение года запросить и пройти за счет компании любой тренинг или видео-курс из представленных в мини-корпоративном университете образовательных платформ.

Автор предлагает включить в мини-корпоративный университет, следующие наиболее популярные среди IT-специалистов образовательные платформы:

- «Skillbox» - образовательная платформа с онлайн-курсами;
- GeekBrains – образовательный портал для IT-специалистов;
- Яндекс.Практикум – сервис онлайн-образования в сфере IT.

В среднем прохождение одного тренинга или видео-курса для опытного специалиста составляет 100 000 рублей. В связи с этим, для реализации данного мероприятия компании потребуется выделять приблизительно около 12 200 000 рублей в год.

Третьим, но не менее важным элементом в мини-корпоративном университете является календарь событий для IT-специалистов. В нем будут упоминаться самые крупные конференции, а также мероприятия, которые проходят по всей России для IT-специалистов.

Наиболее оптимальным и бюджетным вариантом участия в различных мероприятиях будет покупка билета и трансляция мероприятия в конференц-зале компании. За 14 дней до начала мероприятия в корпоративном канале MS Teams: Conferences будет выпущен анонс о приближающемся событии, а также приглашение всех желающих к просмотру спикеров на конференции. Таким образом, сотрудники смогут выбрать в расписании наиболее интересующую их тему и не отрываясь от работы послушать спикеров на конференции. Также, для сотрудников компании проведение данного мероприятия может послужить отличным командообразующим мероприятием, так как участники разных команд редко коммуницируют друг с другом.

Календарь событий для IT-специалистов на ближайшие полгода с ценами, представлен в таблице 3.3.9.

Таблица 3.3.9

## Календарь событий для IT-специалистов с июня по декабрь 2022 года\*

Дата	Название события	Цена
2-3 июня	Hydra 2022 - это технологическая конференция, которая собирает высококлассных ученых и разработчиков, желающих глубоко погрузиться в параллельные и распределенные вычисления.	27 000 рублей
16-17 июня	DotNext — это десятки докладов от экспертов мирового уровня.	30 000 рублей
6 июля	Frontend meetup	бесплатно
7 сентября	Python meetup	бесплатно
26-27 сентября	Saint TeamLead Conf	18 000 рублей
12-13 октября	IoT & ROBOTICS.	неизвестно
9 ноября	DevOps meetup	бесплатно

\*Составлено автором по: URL:

[https://ict2go.ru/events/?region=&event\\_type=&event\\_theme=&date\\_begin=01.06.2022&date\\_end=30.11.2022&list=](https://ict2go.ru/events/?region=&event_type=&event_theme=&date_begin=01.06.2022&date_end=30.11.2022&list=) (дата обращения 26.04.2022) – IT конференции и мероприятия в 2022 году.

По предложениям сотрудников список конференций и мероприятий может быть значительно расширен. При желании сотрудников выступить на каком-либо мероприятии с докладом о возможностях и проектах компании МедЛинкс будет предоставлена возможность покупки индивидуального билета, а также оплаты расходов, связанных с проживанием и питанием в дни проведения конференции. В общем целом, за ближайшие полгода, компания потратит на трансляцию мероприятий около 75 000 рублей.

Мероприятие по созданию мини-корпоративного университета поможет компании сделать первые шаги в формировании блока обучения и развития в системе управления талантами. В дальнейшем, работа в данном направлении может расширяться, в соответствии с ростом компании, и перерасти в настоящий корпоративный университет, с собственными тренерами и базой тренингов, как по hard, так и по soft skills.

Для устранения следующего недостатка, а именно: нет сформированной системы мотивации и удержания талантливых сотрудников, автором предлагается в первую очередь запустить в компании оценку вовлеченности сотрудников с периодичностью 1 раз в полгода.

Для базовой методики оценки вовлеченности автором рекомендуется взять методику, разработанную исследователями института Gallup, а конкретно опросник Q12. Опросник позволяет за счет 12 точных вопросов с закрытыми ответами «да» или «нет» определить, что для сотрудников важнее всего и оценить уровень их вовлеченности. Также, стоит отметить, что вопросы опросника позволяют оценить удовлетворенность сотрудников в 4 разных областях:

— карьера и развитие: понять чувствует ли сотрудник, что реализовывает себя в работе;

— миссия и цель организации: осознают ли члены команды не только миссию компании, но и свой вклад в ее достижение;

— признание и ценность: оценка признания и похвалы за хорошую работу;

— межличностные отношения: оценка того, как коллеги относятся друг к другу.

Опросник Gallup Q12 за счет формулирования правильных вопросов, позволяет быстро и точно оценить вовлеченность и выстраивать работу с персоналом в зависимости от полученных ответов. Результаты самого опроса на прямую связаны с такими показателями компании, как производительность труда, прибыль, удержание и текучесть кадров, что также дает преимущества работы с данным опросником [85].

Хоть опрос Gallup Q12 является уже разработанным и может применяться в любой организации, стоит отметить, что формулировки вопросов в опросе должны быть адаптированы под конкретную целевую аудиторию, а в данном случае под корпоративное взаимодействие между сотрудниками в ООО «МедЛинкс». Автором предлагается модифицировать вопросы опроса и представлять их сотрудникам в виде, представленном в таблице 3.3.10.

Таблица 3.3.10

**Модификация вопросов по методике Gallup Q12 под специфику коммуникаций в ООО «МедЛинкс»\***

Базовые вопросы	Модифицированные вопросы
1. Знаете ли вы, чего ожидает от вас работодатель?	1. Знаешь ли ты, что ожидает от тебя работодатель?
2. У вас есть материалы и инструменты, необходимые для качественной работы?	2. Имеешь ли ты необходимое оборудование для надлежащего выполнения своей работы?
3. У вас есть возможность каждый день делать то, что вы умеете лучше всего?	3. Имеешь ли ты возможность ежедневно делать на своей работе то, что ты делаешь лучше всего?
4. За последние семь дней вы получали признание или похвалу за хорошую работу?	4. За последние семь дней ты получал признание или похвалу за хорошую работу?
5. Считаете ли вы, что ваш руководитель или кто-то на работе заботится о вас как о личности?	5. Считаешь ли ты, что твой руководитель или кто-то на работе заботится о тебе как о личности?
6. Кто-нибудь на работе способствует вашему развитию?	6. Кто-нибудь на твоей работе способствует твоему профессиональному развитию?
7. Учитывается ли ваша точка зрения?	7. Принимается ли во внимание твоя точка зрения?
8. Миссия и цель вашей компании заставляет вас чувствовать, что ваша работа важна?	8. Вызывают ли у тебя миссия и стратегия вашей компании чувство значимости выполняемой тобой работы?
9. Считают ли ваши коллеги своей обязанностью качественно выполнять свою работу?	9. Считают ли твои коллеги своей обязанностью качественно выполнять свою работу?
10. У вас есть лучший друг на работе?	10. Есть ли у тебя на работе настоящий друг?
11. За последние полгода кто-нибудь на работе говорил с вами о ваших успехах?	11. За последние полгода говорил ли кто-нибудь с тобой на работе о твоих профессиональных успехах и достижениях?
12. В прошлом году у вас были возможности учиться и расти на работе?	12. За последний год были ли у тебя на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?

\*Составлено автором по: URL: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx> (дата обращения: 01.05.2022) – Gallup’s Q12 Employee Engagement Survey.

Модифицированные вопросы, помогут сотрудникам лучше понять цель каждого вопроса, а также оставаться в той специфике межличностных коммуникаций, которая уже сложилась в компании. Автор предлагает проводить оценку вовлеченности сотрудников каждые полгода для того, чтобы выстраивать аналитику по проведенным исследованиям, а также иметь возможность отслеживать, как изменения в работе с персоналом влияют на удовлетворенность сотрудников компании. Оценка вовлеченности сотрудников в значительной степени поможет компании заранее выявлять демотивирующие факторы в работе персонала, а также своевременно их устранять, чтобы удерживать талантливых сотрудников.

В рамках работы с мотивационной составляющей сотрудников, а также их заинтересованностью в корпоративной жизни компании, автором предлагается внедрение корпоративной системы благодарности «+1 к карме». Система позволит сотрудникам выражать благодарность своим коллегам в виде корпоративных онлайн-донатов, за которые в дальнейшем сотрудники смогут покупать себе корпоративный мерч, а также разнообразные призы от компании. Рассмотрим программу благодарностей, внедряемую в ООО «МедЛинкс» более подробно в таблице 3.3.11.

Таблица 3.3.11

#### Программа системы благодарностей коллегам «+1 к карме»\*

Раздел системы	Содержание
Название	+ 1 к карме
Цель	Повышение мотивации и удержание высокопотенциальных сотрудников, обеспечение их нематериальной заинтересованности в улучшении производственных и экономических результатов деятельности компании.
Задачи	1. Информирование сотрудников о создании новой системы благодарностей 2. Формирование заинтересованности сотрудников и привлечение талантливых специалистов пользованию системой. 3. Выявление наиболее выдающихся сотрудников.
Описание	Каждый сотрудник компании, сможет сказать «спасибо» своему коллеге за помощь, совет или решение рабочей задачи за счет выражения благодарности в письменном виде и начисления ему корпоративных онлайн-донатов. У сотрудников компании будут сформированы свои личные электронные кошельки с донатами, за которые в дальнейшем они смогут купить бонусы, представленные в виртуальном магазине компании.
Ответственные лица	- HR Lead - HR-специалисты - CEO компании - Офис-менеджер - Machine learning engineer - Backend developer
Формат реализации	В мессенджере telegram будет сформирован чат-бот с определенным набором функций, а также методом распознавания слов и цифр за счет применения машинного обучения.

Этапы и сроки реализации системы	01.08.2022 – 01.09.2022 – согласование и утверждение, разработанной системы благодарностей
	02.09.2022 – 01.11.2022 – разработка и создание чат-бота на платформе мессенджера telegram и создание виртуального корпоративного магазина на платформе YouTrack
	02.09.2022 – 01.11.2022 – закупка необходимых подарков и бонусов, представленных в виртуальном корпоративном магазине
	02.11.2022 – 15.11.2022 – ознакомление сотрудников с новой корпоративной системой благодарностей
	01.12.2022 – 01.02.2023 – запуск системы и ее функционирование в пробном режиме
	02.02.2023 – 01.03.2023 – сбор обратной связи, выявление ошибок и их устранение
	С 02.03.2023 – полноценное внедрение системы благодарностей в деятельность компании

\*Составлено автором

Рассмотрим более подробно механизм начисления донатов, а также функционирования чат-бота в telegram. Вся система благодарностей будет полностью функционировать на чат-боте в мессенджере telegram. Мессенджер telegram был выбран не случайно. До внедрения корпоративного мессенджера MS Teams, все сотрудники компании активно общались в telegram, там же было сформировано множество рабочих чатов и групп. Сотрудникам очень нравился такой способ взаимодействия, что даже сейчас, когда в компании внедрили MS Teams многие команды продолжают общаться в мессенджере telegram. Также, стоит отметить, что возможностей при формировании чат-бота в telegram намного больше, нежели у чат-бота в MS Teams. К сожалению, на текущий момент чат-боты в MS Teams не позволяют в диалоге выявлять фамилии и имена сотрудников, что усложняет внедрение данной системы в данном корпоративном мессенджере. В свою очередь чат-бот в telegram имеет множество возможностей и позволяет при его построении и написании внедрять различные функции, сопряженные с технологиями машинного обучения и автоматического формирования аналитики.

Ежемесячно сотрудникам компании автоматически будет начисляться 100 донатов, которые они смогут подарить своим коллегам в качестве благодарности. Чат-бот будет запрограммирован таким способом, что начать с ним диалог можно будет только авторизованным пользователям компании с их корпоративным логином и паролем. После процесса авторизации, каждому пользователю будет доступно четыре функции: «хочу сказать спасибо», «узнать сколько у меня донатов», «потратить мои донаты», «обратная связь».

При переходе на функцию «хочу сказать спасибо» сотрудник сможет выбрать из списка своих коллег, того кому он хотел бы выразить благодарность, а также написать приятные слова и сумму донатов, которые он хотел бы ему подарить за помощь. В свою очередь чат-бот за счет машинного обучения, распознает кому отправлена благодарность, какая сумма и автоматически пересылает сообщение с благодарностью от коллеги в личный чат сотрудника,

а также указывает, что сумма его донатов увеличена. По мимо этого, чат-бот собирает аналитику того, какая сумма и какому сотруднику была начислена, а также у кого она была израсходована. HR-специалисты в любой момент могут, как администраторы, запросить у чат-бота аналитику, для формирования отчетности, а также ежемесячных постов с рейтингом сотрудников, кого благодарили чаще всего.

Функция «узнать сколько у меня донатов» позволяет сотрудникам узнать свой текущий баланс донатов, которые они могут израсходовать на бонусы.

Для того, чтобы израсходовать свои донаты сотрудники выбирают функцию «потратить мои донаты». При нажатии на нее, чат-бот предлагает сотрудникам перечень бонусов, которые сотрудники могут выбрать, а также цены на них. Для получения более детальной информации по каждому бонусу сотрудники должны нажать на него, после чего чат-бот присылает информацию по бонусу, а также еще раз интересуется готов ли сотрудник купить этот бонус или ему нужна дополнительная информация. При покупке бонуса, чат-бот запрашивает всю необходимую информацию, анализирует ее и отправляет HR-специалистам для реализации. При запросе дополнительной информации, сотрудник может задать вопрос HR-специалисту, который в режиме реального времени сможет помочь сотруднику.

Функция «обратная связь» позволяет собирать рекомендации по совершенствованию чат-бота от сотрудников компании, а также внедрять новые бонусы, которые были бы интересны сотрудникам компании. Вся обратная связь будет приходиться на корпоративную почту HR-команды.

По мимо создания функционирующего чат-бота необходимо также пополнить корпоративный виртуальный магазин различными бонусами от компании. На первоначальном этапе внедрения системы в деятельность компании, автор предлагает использовать бонусы, представленные в таблице 3.3.12.

*Таблица 3.3.12*

**Список бонусов, представленных в корпоративном магазине\***

Бонусы	Цена, донат
Толстовка с принтом компании	150
Шуточные носки IT-специалиста с принтом компании	50
Футболка с принтом компании	90
Панама с принтом компании	75
Дополнительная неделя отдыха	130
Годовая подписка на онлайн-кинотеатр «Кинопоиск»	150
Сертификат на мастер-класс в художественной мастерской	110
Месячный абонемент в массажный салон	110
Черный ящик (случайный выбор бонуса)	100

\*Составлено автором

На первоначальном этапе внедрения системы, автор предлагает не включать множество различных бонусов, а сделать выборку основных, а в дальнейшем при заинтересованности сотрудников в системе благодарностей, расширять виртуальный магазин в соответствии с потребностями талантливых сотрудников. Представленные в таблице 5.3.12 бонусы имеют в большей степени развлекательный характер и направлены на то, чтобы сотрудники отвлеклись от рутинной работы и посвятили время своим хобби или отдыху.

Произведем расчет расходов на создание системы благодарностей «+1 к карме» (таблица 3.3.13).

Таблица 3.3.13

**Ожидаемые расходы на внедрение системы благодарностей «+1 к карме»\***

Предмет затрат	Расчет	Сумма, руб.
Единоразовая премия HR-команде в составе 3 человек за внедрение системы с учетом налога на премию в размере 30% и НДФЛ 13%	$10\,000 \times 3 \times 1,43$	42 900
Оплата часов работы machine learning engineer и backend developer за разработку чат-бота и введение его в эксплуатацию с учетом налога на премию в размере 30% и НДФЛ 13%. В расчете, что создание чат-бота займет 30 часов	$30 \text{ часов} \times 1\,080 \times 2 \times 1,43$	92 664
Толстовка с принтом компании (на первоначальном этапе будет закуплено 20 штук)	$3\,300 \times 20$	66 000
Носки с принтом компании (на первоначальном этапе будет закуплено 20 штук)	$300 \times 20$	6 000
Футболка с принтом компании (на первоначальном этапе будет закуплено 20 штук)	$1\,500 \times 20$	30 000
Панама с принтом компании (на первоначальном этапе будет закуплено 20 штук)	$800 \times 20$	16 000
Покупка годовой подписки на онлайн-кинотеатр «Кинопоиск» (предположительно данный бонус предпочтут купить не более 25 сотрудников)	$2\,388 \text{ (стоимость подписки на год)} \times 25$	59 700
Покупка сертификатов на мастер-класс в художественной мастерской (предположительно данный бонус захотят купить не более 15 сотрудников)	$2000 \text{ (стоимость сертификата)} \times 15$	30 000
Покупка месячного абонемена в массажный салон (предположительно данный бонус предпочтут купить 10 сотрудников)	$19\,800 \text{ (стоимость 10 сеансов массажа в течение 1 месяца)} \times 10$	198 000
Итого:		541 264

\*Составлено автором по: 1) URL: <https://artistastudio.ru/> (дата обращения: 01.05.2022) – Креативное пространство Artista. 2) URL: <https://blankgang.com/> (дата обращения: 01.05.2022) – Студия магазин одежды Blankgang. 3) URL: <https://neboli.spb.ru/massag/> (дата обращения: 01.05.2022) – Неболи медицинский центр. 4) URL: <https://www.kinopoisk.ru/> (дата обращения: 01.05.2022) – Кинопоиск.

Таким образом на создание и функционирование системы благодарностей «+1 к карме» необходимо затратить 541 264 рубля. Стоит отметить, что автором посчитаны ожидаемые расходы компании на внедрение системы. По мере запуска и дальнейшего функционирования данной системы расходы могут, как возрасти, так и снизиться.

После проведения полуструктурированного интервью с сотрудниками управленческого блока компании, автором было выявлено, что сотрудники компании привыкли к свободе действий, достаточно открыты и позитивно настроены на взаимодействие внутри коллектива. Данная рекомендация, позволит сотрудникам открыто выражать благодарность коллегам, поощряя их опыт и взаимовыручку, при этом каждый сотрудник сможет получить приятный бонус за то, что когда-то помог делом или словом своему коллеге. Система благодарностей сохранит свободу действий сотрудников, разнообразит их рабочую рутинную жизнь, а также во многом улучшит взаимодействие сотрудников компании между друг другом, что позитивно отразится на показателях вовлеченности и в дальнейшем на удержании высокопотенциальных сотрудников.

В целях качественной работы системой управления талантами, а также устранения последнего недостатка, выявленного автором, предлагается сформировать пул методик оценки эффективности работы с талантливыми сотрудниками для каждого отдельного этапа.

При формировании пула показателей для оценки эффективности, автор предлагает руководствоваться ранее проанализированными материалами, сформированными теоретиками и учеными, а также реальным опытом, как российских, так и зарубежных компаний. Необходимо также брать за внимание специфику деятельности компании, а именно IT-отрасль, а также особенности формирования системы управления талантами в ООО «МедЛинкс».

Поэтапная оценка эффективности функционирования системы управления талантами в ООО «МедЛинкс» представлена в таблице 3.3.14.

*Таблица 3.3.14*

**Поэтапная оценка эффективности системы управления талантами в ООО  
«МедЛинкс»\***

Этап	Показатели
------	------------

Этап 1 – Определение «портрета» талантливого сотрудника	Анализ соответствия портрета талантливого сотрудника стратегическим целям компании, а также ее основным ценностям, миссии и принципам.
Этап 2 – Привлечение и отбор талантов	1. Оценка затрат на подбор талантливого сотрудника 2. Время, необходимое на поиск талантов на выделенные позиции
Этап 3 – Адаптация талантливых сотрудников	Оценка недополученной выгоды от новых сотрудников
Этап 4 – Обучение и развитие талантливых сотрудников	1. Продуктивность талантливых сотрудников 2. Коэффициент новых компетенций 3. Доля сотрудников, вносящих рационализаторские идеи
Этап 5 – Мотивация и удержание талантливых сотрудников	1. Коэффициент удержания талантливых сотрудников 2. Уровень вовлеченности талантливых сотрудников
Этап 6 – Оценка эффективности работы с системой управления талантами	1. ROI (возврат на инвестиции) 2. Оценка текущего уровня затрат на управление талантливыми сотрудниками

\*Составлено автором по результатам исследования.

Расчет данных показателей, а также поэтапный анализ работы с талантливыми сотрудниками, позволит не только вовремя корректировать направление деятельности при построении системы управления талантами, но также оценивать эффективность вложения денежных средств в развитие и удержание сотрудников по отношению к полученной прибыли и увеличением производительности труда.

Для оценки экономического эффекта от разработанных рекомендаций, а также создания системы управления талантами в ООО «Медлинкс» необходимо в первую очередь рассчитать сумму дополнительной прибыли от роста производительности труда в компании в сравнении с результатами деятельности компании за 2021 год. Однако, стоит отметить, что точный расчет роста производительности труда до внедрения системы в пилотном режиме, рассчитать практически невозможно.

В связи с этим, автором предлагается взять за основу исследование SHL, в соответствии с которым, было выявлено, что талантливые сотрудники прикладывают на 21% больше усилий, чем те, кто не реализовывает свой потенциал. А значит, можно сказать, что развитие потенциала сотрудника может увеличить производительность труда в компании не менее, чем на 20%. С учетом того, что ранее в компании работа над развитием и обучением практически не велась, а также система управления талантами будет создаваться впервые, предположим, что прирост производительности труда в 2022 от работы с талантливыми сотрудниками составит не менее 7% (таблица 3.3.15).

*Таблица 3.3.15*

**Расчет ожидаемых результатов от внедрения рекомендаций\***

Ожидаемые результаты	Ед.изм	Величина показателя в 2021 году	Планируемая величина показателя в 2021 году	Расчет	Сумма
Прирост производительности	тыс.руб./чел.	1 472	1 575	1 575-1 472	103

труда сотрудников в 2022 году на 7%					
--	--	--	--	--	--

\*Составлено автором

Таким образом, при росте производительности труда на 7% от внедрения системы управления талантами, каждый талантливый сотрудник будет приносить компании 103 тыс.руб. дополнительной выручки.

Таким образом, создание в ООО «МедЛинкс» системы управления талантами позволит не только благоприятно повлиять на рост производительности труда, что повлияет на выручку и чистую прибыль компании, но и увеличит кадровый потенциал компании, за счет своевременного развития и удержания высокопотенциальных сотрудников.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования, в рамках выпускной квалификационной работы, автором были получены следующие выводы:

— в результате анализа теоретических аспектов управления талантами, было выявлено, что у теоретиков и ученых нет единого понимания построения и развития комплексной системы управления талантами. На основе анализа терминологии, подходов к работе с талантливymi сотрудниками, принципов построения системы управления талантами автором были разработаны собственные определения терминам: «талант», «таланты организации», «система управления талантами», а также сформирована собственная структура создания и функционирования системы управления талантами, в которую вошли этапы: принятие установки на таланты, привлечение и отбор талантов, адаптация талантливых сотрудников, развитие и обучение талантов, управление эффективностью, мотивация и удержание;

— анализ опыта работы с талантливыми сотрудниками в российских компаниях, показал, что в России система управления талантами, как правило воспринимается и модифицируется в систему управления кадровым резервом и компании развивают и мотивируют наиболее высокопотенциальных сотрудников с целью преемственности. На основе исследования различных практик работы с талантливыми сотрудниками была составлена поэтапная работа с талантливыми сотрудниками, характерная для российских компаний, в которую вошли следующие этапы: планирование потребности в талантах, привлечение и отбор талантов, адаптация талантливых сотрудников, развитие и обучение талантов, внутренние коммуникации, мотивация и удержание;

— в результате анализа опыта построения эффективной системы управления талантами в зарубежных компаниях, было выявлено, что при работе с талантами, компании стараются развивать лидеров в рамках одной компании, то есть брать молодых специалистов и возвращать из них талантов, за счет реализации их потенциала. По итогу анализа автором была составлен поэтапный план формирования системы управления талантами в зарубежных компаниях, в который вошли следующие этапы: определение портрета талантливого сотрудника, привлечение и отбор талантов, адаптация талантливых сотрудников, развитие и обучение талантов, управление эффективностью, мотивация и удержание;

— в рамках оценки эффективности функционирования систем управления талантами, автором были рассмотрены различные подходы в оценке системы управления талантами. Было выявлено, что на текущий момент, не разработана комплексная методика, которая позволяла бы всецело оценить не только влияние работы с талантливыми сотрудниками на основные показатели компании, но и оценивать эффективность каждого отдельного блока работы с талантами. В результате чего, автором было отмечено, что при оценке эффективности

необходимо придерживаться двух подходов: стратегический и комплексный, а также предложена поэтапная оценка эффективности системы управления талантами с учетом расчетов различных показателей по каждому блоку работы с талантливыми сотрудниками;

— в ходе практического исследования, была проанализирована деятельность компании ООО «МедЛинкс», ее основных социально-экономических показателей, а также кадрового состава. Проведено комплексное исследование системы управления человеческими ресурсами, действующей в компании. Отдельное внимание уделялось целесообразности и необходимости замены системы управления человеческими ресурсами на систему управления талантами, а рамках чего было проведено исследование уровня вовлеченности компании, оценка потенциала трех сотрудников с помощью методики Амтхаура, полуструктурированное интервью с целью выявления мотивации к дальнейшему развитию среди трех сотрудников, а также полуструктурированное интервью с сотрудниками управленческого блока, в результате которого были выявлены основные тенденции формирования системы управления талантами в ООО «МедЛинкс»;

— на основе проанализированной структуры работы с персоналом в ООО «МедЛинкс» автором были конкретизированы недостатки при формировании системы управления талантами, среди них: нет поэтапного плана работы с талантливыми сотрудниками, нет четкого определения, кто для компании является высокопотенциальным сотрудником, подбор персонала только с внешнего рынка и начиная от уровня middle и выше, нет сформированной системы обучения и развития, нет системы мотивации и удержания сотрудников, нет выделенных методик оценки эффективности работы с талантливыми сотрудниками;

— на основе проведенного исследования, автором предложены рекомендации, которые позволят создать первоначальный прообраз системы управления талантами, среди которых: формирование поэтапного плана реализации в компании системы управления талантами, определение критериев «портрета» талантливого сотрудника, привлечение к участию в отборе в компанию молодых специалистов, студентов в рамках прохождения практики и стажировки с последующим трудоустройством; формирование перечня образовательных платформ, электронных библиотек и мероприятий, которые могут быть использованы для развития и обучения сотрудников, формирование плана системной оценки вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, внедрение системы нематериальной мотивации сотрудников на основе сервиса «+ 1 к карме», позволяющего благодарить своих коллег за хорошие дела, формирование для каждого процесса показателей расчета эффективности систему управления талантами.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Книги

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание. Питер, 2012. 848 с.
2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов. Москва : Издательство Юрайт, 2020. 381 с.
3. Кибанов А.Я Основы управления персоналом. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 440 с.
4. Кудинов С.И., Кулагина И.В. Психодиагностика: практикум для студентов специальности 030301 «Психология» и бакалавров по направлению «Психология». Тольятти: ТГУ, 2009. 244 с.
5. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. Москва : Издательство Юрайт, 2020. 467 с.
6. Робертсон А., Эбби Г. Управление талантами: Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных : пер. с англ. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 200 с.
7. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982.
8. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan. 2009. 845 p.
9. Kirkpatrick D.L. Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 1994. 229 p.
10. Michaels E., Handfiels-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. Boston, MA: Harvard Business School Press. 2001. 253 p.
11. Phillips J.J. Measuring return on investment. Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 1997. 282 p.

### Статьи в журналах

12. Барлас Т.В. Диагностические возможности Краткого отборочного теста // Журнал практической психологии и психоанализа. 2005. №3
13. Березина Е.С., Егорова С.В., Кобина О.А. Кадровый резерв как элемент развития карьеры // Профессиональная ориентация. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-rezerv-kak-element-razvitiya-kariery> (дата обращения: 20.01.2021).
14. Ботвина А.А., Салихова И.С. Управление талантами в процессе формирования кадрового резерва компании // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. 2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-v-protseesse-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-kompanii> (дата обращения: 21.01.2021).

15. Брайан Девис Выявление талантов среди молодых работников // Журнал HR-Portal. 2019. URL: <https://hr-portal.ru/story/vyyavlenie-talantov-sredi-molodyh-rabotnikov> (дата обращения: 21.01.2021).
16. Василенко Т.В., Лукьянченко Н.Д. Управление талантами как инновационный подход к формированию кадрового резерва // Донецкие чтения 2017: русский мир как цивилизационная основа научно-образовательного и культурного развития Донбасса: материалы Международной научной конференции студентов и молодых ученых. Посвящена 80-летию ДонНУ. под общей редакцией С.В. Беспаловой (Донецк, 17-20 октября 2017 г.). Донецк. 2017. С. 125-127.
17. Глазков А.В., Усаева С.А. Подходы к оценке системы управления кадровым резервом // E-FORUM. 2020. № 4. С. 173-187.
18. Грабун В.В. Талант-менеджмент как неотъемлемая часть современной системы управления персоналом в учреждениях культуры и искусств // Огарев-online. 2015. №3. URL: <http://journal.mrsu.ru/arts/talant-menedzhment-kak-neotemlema-ya-chast-sovremennoj-sistemy-upravleniya-personalom-v-uchrezhdeniyakh-kultury-i-iskusstv> (дата обращения: 22.01.2021).
19. Инфина Е.П. Современные подходы к повышению эффективности управления талантами в сложноструктурированной организации // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. №2. С. 74-84.
20. Кабалина В.И., Мондрус О.В. Контекстуализация управления талантами в Российских ИТ-компаниях // Российский журнал менеджмента. 2018. №16(1). С. 5-36.
21. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Шаталов Д.В. Управление талантами как HR-технология // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2013. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-kak-hr-tehnologiya> (дата обращения: 20.01.2021).
22. Ковалева Т.С., Родина Ю.В. Talent management. Управление талантами // Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников – 2011: материалы второй региональной 89 научно-практической конференция: тезисы докладов (Великий Новгород, 27 октября 2011 г.). Великий Новгород. 2011. С. 83-87.
23. Курина Т.Н. Методы оценки эффективности управления талантами в организациях рекламного бизнеса // Креативная экономика. 2019. Том 13. № 4. С. 837-846.
24. Латуха М.О. Управление талантливими сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2014. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantlivymi-sotrudnikami-teoreticheskie-podhody-i-opyt-rossijskih-kompaniy> (дата обращения: 21.01.2021).

25. Латуха М.О., Селивановских Л.В., Мицкевич Е.А. Практики управления талантливыми сотрудниками и поглощающая способность российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktiki-upravleniya-talantlivymi-sotrudnikami-i-pogloschayuschaya-sposobnost-rossiyskih-kompaniy> (дата обращения: 22.01.2021).
26. Луцкина В. Кадровая непотопляемость // Обучение персонала. 2007. № 8.
27. Лютикова М. А., Нечушкина В.С. Использование систем управления талантами в управлении персоналом // Nauka-rastudent.ru. 2016. № 10. С. 21.
28. Мондрус О.В. Теоретические и практические дилеммы управления талантами в организациях // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-i-prakticheskie-dilemmy-upravleniya-talantami-v-organizatsiyah> (дата обращения: 23.01.2021).
29. Одегов Ю.Г. Управление талантами — реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-realnost-sovremenno-go-menedzhmenta> (дата обращения: 21.01.2021).
30. Осипова А.С., Кабалина В.И., Мондрус О.В. Практики привлечения и отбора талантливых сотрудников в экономике знаний и традиционных отраслях // Организационная психология. 2018. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktiki-privlecheniya-i-otbora-talantlivyh-sotrudnikov-v-ekonomike-znaniy-i-traditsionnyh-otraslyah> (дата обращения: 22.01.2021).
31. Панова А.Г., Баурчулу Т.С. Управление талантами как необходимый элемент стратегии развития персонала организации // Сервис в России и за рубежом. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-kak-neobhodimyy-element-strategii-razvitiya-personala-organizatsii#> (дата обращения: 23.01.2021).
32. Полевая М.В., Дзаппала С., Камнева Е.В. Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт // Управленческие науки. 2018. Том 8. №4. С. 104-111.
33. Савченко А. Найти или вырастить таланты. Talent-менеджмент как метод управления карьерой // КАДРОВИК. 2007. №5-1. С.17.
34. Садова К.В. Управление талантами как современный подход к повышению эффективности компании // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-kak-sovremennyu-podhod-k-povysheniyu-effektivnosti-kompanii> (дата обращения: 22.01.2021).

35. Соловёв Д.П. Методология и методы оценки состояния работы с кадровым резервом // Сборник статей Межрегиональной научно-практической конференции (9 октября 2014 г., г. Самара). Самара. 2014. С. 58–63.
36. Стяжкина Е.И., Тюрева В.А. Разработка критериев оценки эффективности работы с кадровым резервом // Управление устойчивым развитием. 2017. №5(12). С. 38-42.
37. Фокин К.Б. Показатели для оценки состояния системы управления кадровым резервом руководителей // Известия Байкальского государственного университета – 2009. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-dlya-otsenki-sostoyaniya-sistemy-upravleniya-kadrovym-rezervom-rukovoditeley> (дата обращения 21.01.2021).
38. Чуланова О.Л., Мокрянская М.А. Методические аспекты совершенствования развития кадрового резерва с применением технологии управления талантами // Вестник евразийской науки. 2017. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-aspekty-sovershenstvovaniya-razvitiya-kadrovogo-rezerva-s-primeneniem-tehnologii-upravleniya-talantami> (дата обращения: 23.01.2021).
39. Ashton C., Morton L. Managing Talent for Competitive Advantage // Performance Improvement Solutions. 2005. Vol. 4. N 5. P. 28–31.
40. Barkun Y., Rollnik-Sadowska E., Glinska E. Strategic management accounting and strategic management: The mediating effect of performance evaluation and rewarding // International Journal of Industrial Engineering and Management. 2020. Vol 11. N 2. P. 104-115.
41. Barron M. Analyzing Critical Positions for Talent Needs // Organization Development Journal. 2007. Vol. 25. N 4. P. 115–118.
42. Biswas-Diener R., Kashdan T.B., Minhas G. A dynamic approach to psychological strength development and intervention // Journal of Positive Psychology. 2011. № 6. P. 106-118.
43. Boudreau J.W. Beyond HR: The new science of human capital // Harvard Business Press, 2007.
44. Campion M.A., Fink A.A., Ruggeberg B.J. et al. Doing competencies well: Best practices in competency modeling // Personnel Psychology. 2011. № 64. P. 225-262.
45. Collings, D. G., Mellahi, K. Commentary on: «Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management» // Human Resource Management Review. 2013. Vol. 23. N 4. P. 322-325.
46. Creelman D. Return on investment in talent management: measures you can put to work right now // Human Capital Institute, 2004.
47. Dries N. The psychology of talent management: a review and research agenda // Human Resource Management Review. 2013. Vol. 23. N 4. P. 272–285.

48. Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T.F. What is the meaning of 'talent' in the world of work? // *Human Resource Management Review*. 2013. № 12. P. 290-300.
49. Gupta A.K. Knowledge flows within multinational corporations / A.K. Gupta, V. Govindarajan // *Strategic Management Journal*. – 2000. – Vol. 21. – N 4. – P. 473-496.
50. Hilton D. Hiring and Retaining Top Talent // *Credit Union Executive Journal*. 2000. Vol. 40. № 5. P. 12-16.
51. Holden N., Vaiman V. Talent Management in Russia: Not So Much War for Talent as Wariness of Talent // *Critical Perspectives on International Business*. 2013. Vol. 9. № 1–2. P. 129–146.
52. Lewis R.E., Heckman R.J. Talent Management: A Critical Review // *Human Resource Management Review*. 2006. Vol. 16. №2. P. 139-154.
53. Nafei, Wageeh A., The Impact of Talent Management on Organizational Performance: Evidence from the Industrial Companies in Egypt // *Impact Factor 3.582 Case Studies Journal*. 2016. Vol. 5.
54. Robinson D. Human capital measurement: an approach that works // *Strategic HR Review*. 2009. Vol. 8. № 6. P. 5-11.
55. Sahaia Shikha, Srivastavab A.K Goal / target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2012. Vol. 37. P. 241-246
56. Silzer R., Church A.H. The potential for potential // *Industrial and Organizational Psychology*. 2009. № 2. P. 446-452.
57. Stahl G.K. Björkman I., Farndale E., Morris S.S., Paauwe J., Stiles P., Trevor J., P.M. Wright P.M. Six principles of effective global talent management // *Sloan Management Review*. 2012. Vol. 53. №2. P. 25-42.
58. Stephenson E. How companies act on global trends: A McKinsey global survey // Boston, MA: McKinsey, 2008.
59. Tarique I. Schuler R.S. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research // *Journal of World Business*. 2010. Vol. 45. № 2. P. 122-133.
60. Ulrich D. The talent trifecta // *Development and Learning in Organizations: An international Journal*. 2008. Vol. 22. № 2.
61. Wilska E. Determinants of effective talent management // *Journal of positive management*. 2014. Vol. 5. № 4. P. 77-88.

62. Мондрус О.В. Система управления талантами в российских ит-компаниях [Текст]: дис. ...канд. наук по менеджменту / Мондрус Ольга Владимировна; - Москва, 2018. – 193 с.

63. Латуха М.О. Управление талантливими сотрудниками в российских компаниях в международной среде: методология исследования и основные практики [Текст]: дис. ...док-ра экономических наук / Латуха Марина Олеговна; - Санкт-Петербург, 2017. – 456 с.

#### Интернет-ресурсы и электронные базы данных

64. URL: <https://www.aboutamazon.com/news/workplace/hire-and-develop-the-best-amazon> (дата обращения: 10.01.2022) – Как мы нанимаем и развиваем лучших талантов в Amazon.

65. URL: <https://alpinadigital.ru/> (дата обращения 25.04.2022) – Корпоративная библиотека Alpina Digital.

66. URL: <https://artistastudio.ru/> (дата обращения: 01.05.2022) – Креативное пространство Artista.

67. URL: <https://assessmentsystemsruussia.ru/produkty-uslugi-2/hogan/> (дата обращения: 16.04.2022) – Тесты для оценки потенциала Hogan.

68. URL: <https://blankgang.com/> (дата обращения: 01.05.2022) – Студия магазин одежды Blankgang.

69. URL: <https://careerforums.ru/fresh-spb#when> (дата обращения: 22.04.2022) – Fresh SPB Career Forum.

70. URL: [https://careers.itmo.ru/page/102/uchastvovat\\_v\\_meropriyatiyah.html](https://careers.itmo.ru/page/102/uchastvovat_v_meropriyatiyah.html) (дата обращения: 22.04.2022) – Мероприятия Центра карьеры ИТМО.

71. URL: <https://digital.ecopsy.ru/products/pif> (дата обращения: 16.04.2022) – Оценка потенциала тестом Potential in Focus (PIF).

72. URL: <https://drjohnsullivan.com/articles/a-case-study-of-facebooks-simply-amazing-talent-management-practices-part-1-of-2/> (дата обращения 10.01.2022) - A Case Study of Facebook’s Simply Amazing Talent Management Practices, Part 1 and 2.

73. URL: <https://globalcorporations.ru/100-krupnejshih-korporatsij-2021-top-100-world-corporation-2021/> (дата обращения 26.02.2022) – 100 крупнейших корпораций 2021.

74. URL: <https://hr-portal.ru/article/testy-iq-pri-ocenke-personala> (дата обращения 15.04.2022) - Тесты IQ при оценке потенциала.

75. URL: [https://ict2go.ru/events/?region=&event\\_type=&event\\_theme=&date\\_begin=01.06.2022&date\\_end=30.11.2022&list=](https://ict2go.ru/events/?region=&event_type=&event_theme=&date_begin=01.06.2022&date_end=30.11.2022&list=) (дата обращения 26.04.2022) – ИТ конференции и мероприятия в 2022 году.

76. URL: <https://medlinx.online/ru/> (дата обращения: 15.04.2022) – Официальный сайт МедЛинкс.
77. URL: <https://mybook.ru/b2b/> (дата обращения: 25.04.2022) – Корпоративная библиотека Mybook.
78. URL: <https://neboli.spb.ru/massag/> (дата обращения: 01.05.2022) – Неболи медицинский центр.
79. URL: <https://prof-dialog.ru/nedostatki-populyarnykh-metodik-izmereniya-intellekta#9> (дата обращения: 16.04.2022) – Недостатки популярных методик измерения интеллекта.
80. URL: <https://pro.rbc.ru/rbc500> (дата обращения: 26.02.2022) - Рейтинг крупнейших по выручке компаний России – РБК 500.
81. URL: <https://psycho.ru/library/2608> (дата обращения: 08.04.2020) – Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса.
82. URL: <https://rspp.ru/activity/social/registr/> (дата обращения: 28.12.2021) – Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчетов.
83. URL: [https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1177847126544\\_7813275999\\_OOO-MEDLINKS](https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1177847126544_7813275999_OOO-MEDLINKS) (дата обращения: 01.04.2022) – Финансовая отчетность ООО «МедЛинкс».
84. URL: [https://www.dp.ru/a/2021/03/22/Tekuchest\\_personala\\_v\\_kompaniyax\\_po\\_itoгам\\_2020\\_goda](https://www.dp.ru/a/2021/03/22/Tekuchest_personala_v_kompaniyax_po_itoгам_2020_goda) (дата обращения 01.04.2022) - Текучесть персонала в компаниях по итогам 2020 года.
85. URL: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx> (дата обращения: 01.05.2022) – Gallup’s Q12 Employee Engagement Survey.
86. URL: <https://www.kinopoisk.ru/> (дата обращения: 01.05.2022) – Кинопоиск.
87. URL: <https://www.pwc.ru/ru/hr-consulting/assets/talent-management-shtat.pdf> (дата обращения: 23.01.2021) – Управление талантами в России и мире: цифры и тренды.
88. URL: <https://www.rosatom.ru/career/> (дата обращения: 03.01.2022) – Карьера в корпорации Росатом.
89. URL: <https://www.shl.ru/resheniya-dlja-hr/ocenka/hipo> (дата обращения: 16.04.2022) – Оценка потенциала – повышение эффективности программ HiPo, определение и развитие талантов.
90. URL: <https://www.spbstu.ru/students/employment/job-fairs/> (дата обращения: 22.04.2022) – Молодежный карьерный форум.
91. URL: [https://wardhowell.com/teinstitute/general\\_electric\\_pionery\\_upravleniya\\_talantami](https://wardhowell.com/teinstitute/general_electric_pionery_upravleniya_talantami) (дата обращения: 15.01.2022) - General Electric: пионеры управления талантами.

92. URL:

[https://wardhowell.com/teinstitute/procter\\_gamble\\_konvejer\\_po\\_proizvodstvu\\_liderov](https://wardhowell.com/teinstitute/procter_gamble_konvejer_po_proizvodstvu_liderov) (дата обращения: 15.01.2022) – Procter & Gamble: конвейер по производству лидеров.

93. URL: <http://www.grovetwell.com/global-solutions/worldwide-talent-management/>

(дата обращения: 26.05.2021) – Worldwide Talent Management. GROVEWELL LLC.

94. URL: [www.mcbassi.com](http://www.mcbassi.com) (дата обращения: 25.05.2021) – Human capital and

organizational performance: Next generation metrics as a catalyst for change, Bassi L.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### *Приложение 1. Анкета для проведения опроса по оценке вовлеченности методикой Gallup Q12*

Коллеги! Мы проводим опрос, чтобы узнать, что нам стоит улучшить в работе компании. Опрос состоит из 12 закрытых вопросов, которые оценят вашу вовлеченность. Просим вас уделить внимание каждому из них, нам важно, чтобы работа в компании стала для Вас еще увлекательнее! Заполнение опроса займет у вас 5-7 минут. Результаты опроса помогут сделать работу в компании комфортнее для вас!

1. Знаете ли вы, что ожидает от вас работодатель?

- А) Да
- Б) Нет

2. Имеете ли вы необходимые материалы и инструменты для надлежащего выполнения своей работы?

- А) Да
- Б) Нет

3. Имеете ли вы возможность ежедневно делать на своей работе то, что вы делаете лучше всего?

- А) Да
- Б) Нет

4. Получали ли вы за последние 7 дней одобрение или похвалу за хорошо выполненную работу?

- А) Да
- Б) Нет

5. Относится ли ваш непосредственный руководитель или кто-либо другой на работе к вам как к личности?

- А) Да
- Б) Нет

6. Кто-нибудь на вашей работе способствует вашему профессиональному развитию?

- А) Да
- Б) Нет

7. Принимается ли во внимание ваша точка зрения?

- А) Да
- Б) Нет

8. Вызывают ли у вас миссия и стратегия вашей компании чувство значимости выполняемой вами работы?

А) Да

Б) Нет

9. Считают ли ваши коллеги своим долгом качественное выполнение работы?

А) Да

Б) Нет

10. Есть ли у вас на работе настоящий друг?

А) Да

Б) Нет

11. За последние полгода говорил ли кто-нибудь с вами на работе о ваших профессиональных успехах и достижениях?

А) Да

Б) Нет

12. За последний год были ли у вас на работе возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста?

А) Да

Б) Нет

Спасибо! Ваше мнение поможет сделать жизнь в компании еще лучше!

*Приложение 2. Гайд полуструктурированного интервью с сотрудниками ООО «МедЛинкс» для оценки мотивации к дальнейшему развитию потенциала*

1. Как давно вы работаете в компании?
2. Вас устраивает та роль, которую вы сейчас выполняете в компании?
3. За последний год проходили ли вы какие-то обучающие курсы? На что были направлены эти курсы?
4. Что вас сподвигло пойти на эти курсы?
5. Вынесли ли вы что-то полезное для себя после прохождения курсов? Удалось ли применить полученные знания в профессиональной деятельности?
6. Думали ли вы о дальнейшем развитии своего потенциала? Какой путь дальнейшего развития наиболее предпочтителен для вас?
7. Почему для вас важно дальше развиваться? Что является для вас факторами мотивации к развитию?
8. Чего вам сейчас не хватает в компании для того, чтобы полноценно реализовать свой потенциал?
9. Хотели бы вы, чтобы в компании была выстроенная система обучения и развития персонала?

*Приложение 3. Гайд полуструктурированного интервью с сотрудниками управленческого блока компании относительно их видения работы с высокопотенциальными сотрудниками ООО «МедЛинкс»*

1. Что вы понимаете под термином «талантливый сотрудник»?
2. Как вы считаете в компании есть высокопотенциальные сотрудники? Каких сотрудников в компании вы считаете высокопотенциальными? Чем они отличаются от рядовых сотрудников?
3. Какими профессиональными и личностными характеристиками обладают высокопотенциальные сотрудники в компании?
4. Какие качества важнее при идентификации высокопотенциальных сотрудников? Профессиональные или личностные?
5. В каком направлении вы хотели бы дальше развивать высокопотенциальных сотрудников?
6. Как вы считаете в рамках работы с высокопотенциальными сотрудниками в компании МедЛинкс, какие инструменты необходимо включить в систему?
7. С учетом того, что МедЛинкс это стартап IT-компания, необходимо ли в ней полноценно развивать такие блоки, как оценка и развитие сотрудников? Если да, то каким образом?
8. В МедЛинкс нет сформированной системы мотивации сотрудников. Как вы считаете, необходимо ли в компании развивать этот блок работы с персоналом? Каким образом, это сделать лучше всего?