

РАЗДЕЛ 5. КАДРЫ, ОБРАЗОВАНИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

УДК 005.96



Курдом Илья Николаевич

магистрант,

кафедра государственного управления

и управления человеческими ресурсами,

Байкальский государственный университет,

г. Иркутск, Российская Федерация,

e-mail: ilyakurdom@yandex.ru

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА

Аннотация. Изучение проблемы управления талантами является ключевым фактором для успешного развития современной организации. Оно помогает организации привлекать и удерживать талантливых сотрудников, повышать эффективность и качество работы, создавать новые продукты и развивать новые направления, а также повышать вовлеченность и лояльность сотрудников. В ходе исследования автором выявлены основные проблемы и предложен ряд мероприятий по повышению эффективности работы с талантливыми сотрудниками на одном из предприятий нефтегазового сектора экономики.

Ключевые слова: талант, управление талантами, стратегическое управление персоналом.

Ilya N. Kurdom

Master's Degree Student,

Department of Public Administration

and Human Resource Management,

Baikal State University,

Irkutsk, Russian Federation,

e-mail: ilyakurdom@yandex.ru

FEATURES OF TALENT MANAGEMENT AT THE OIL AND GAS SECTOR ENTERPRISE

Abstract. Studying the problem of talent management is a key factor for the successful development of a modern organization. It helps the organization to attract and retain talented employees, improve the efficiency and quality of work, create new products and develop new directions, as well as increase the involvement and loyalty of employees. In the course of the study, the author identified the main problems and

proposed a number of measures to improve the efficiency of working with talented employees at one of the enterprises of the oil and gas sector of the economy.

Keywords: talent, talent management, strategic personnel management.

Изучение проблемы управления талантами в организациях становится все более актуальным в условиях быстрого развития технологий, роста конкуренции и изменения требований рынка. Стратегическое управление персоналом нацелено на формирование конкурентоспособного трудового потенциала [3], [6], [7]. Успешное управление талантами помогает организации привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников, что способствует повышению ее конкурентоспособности и увеличению выручки. Кроме того, эффективное управление талантами позволяет рационально использовать ресурсы организации, повысить производительность труда, улучшить качество продукции или услуг, а также повышать вовлеченность и лояльность сотрудников. В связи с этим, изучение проблемы управления талантами является необходимым для успешного развития современных организаций.

Целью исследования является разработка мероприятий по повышению эффективности работы с талантливыми сотрудниками на одном из предприятий нефтегазового сектора экономики.

Гипотеза исследования: внедрение предложенных мероприятий по повышению эффективности управления талантами в общей системе стратегического управления персоналом приведет к максимально эффективному использованию имеющихся трудовых и материальных ресурсов, а также своевременному реагированию на изменяющуюся среду, внесению корректив в рабочий процесс.

Исследование проводилось с использованием общенаучных методов – системного подхода, обработки и систематизации, прогнозирования, анализа и синтеза.

Анализ научной литературы позволил нам сделать вывод, что понятие «талант» может иметь различную трактовку в разных контекстах и областях знания. В контексте управления персоналом «талант» может быть определен как сотрудник, обладающий способностью показывать результаты выше среднего уровня и имеющий потенциал для роста и развития внутри компании, как уникальный и ценный ресурс, который может принести выгоду как самой личности, так и организации [1], [4]. В общем смысле, концепция понятия «талант» относится к неповторимому набору способностей и навыков, которые позволяют человеку проявить свой потенциал, а также высокоэффективными методами достигать выдающихся результатов в определенной области деятельности, внося существенный вклад в процесс достижения целей и развития организации.

Понятие «управление талантами» (talent management) было введено консалтинговой компанией McKinsey & Company в середине 1990-х гг. [8]. Компания McKinsey & Company использовала это понятие, чтобы описать стратегию управления персоналом предприятия, которая фокусировалась на привлечении, развитии и удержании талантливых сотрудников. Особое внимание уделялось не только

квалификациям и компетенциям сотрудников, но и их потенциалу для лидерства, инновационности и долгосрочной ценности для компании. С тех пор управление талантами стало популярным понятием в мире бизнеса и HR-менеджмента (HRM).

Управление талантами представляет собой один из подходов HRM, который может помочь компании получить преимущество на рынке путем создания культуры талантливых сотрудников. Создание благоприятной атмосферы для талантливых сотрудников на этапе адаптации помогает лучшему вхождению в команду и повышает качество работы. Инвестирование в профессиональное обучение талантливого сотрудника на одном из ранних этапов жизненного цикла обеспечивает качественные результаты в будущем. Анализ причин ухода талантливых сотрудников на этапе ухода может помочь организации устранить недостатки в управлении персоналом и удержать других талантливых работников в будущем.

Управление талантами – это процесс, который представляет совокупность привлечения, развития, удержания и мотивации сотрудников организации. Чтобы этот процесс был эффективным, необходимо иметь четкую структуру управления талантами, включающую три уровня (стратегический, тактический и оперативный), что позволяет сделать этот процесс максимально эффективным и обеспечить конкурентоспособность организации на рынке в долгосрочной перспективе. Для этого необходим комплексный подход не только к привлечению и развитию талантов, но и повышение эффективности систем оценки персонала [2], мотивации и оплаты труда [5], а также их системная интеграция, нацеленная на управление талантами.

Управление талантами в изучаемой организации, а именно, привлечение высокоэффективных сотрудников из числа лучших выпускников образовательных организаций среднего профессионального и высшего образования реализовано посредством максимально быстрой и эффективной адаптации к производственному процессу. Эффективное решение задач по управлению «молодыми» талантливыми сотрудниками достигается посредством действующей на предприятии корпоративной системы непрерывного образования «Школа — вуз — предприятие». Проводится системная работа со студентами вузов-партнеров и профильных региональных вузов, обеспечивая привлечение, отбор и мотивацию лучших из них для трудоустройства на предприятие. Одной из приоритетных задач политики в области управления персоналом является работа с молодыми специалистами, которая включает в себя адаптацию на предприятии, вовлечение молодых специалистов в инновационную, научно-исследовательскую и проектную деятельность, обучение молодых специалистов с целью развития их профессионально-технических, корпоративных, управленческих компетенций, выявление и развитие молодых специалистов с лидерским потенциалом. Участие в программе, продолжительностью 3 года, имеет ряд преимуществ для молодых специалистов. Во-первых, они получают возможность получить ценный опыт работы в компании и применить полученные знания на практике. Во-вторых, программа обучения и оценочных игр помогает им улучшить свои навыки и компетенции в различных областях. В-третьих, успешное завершение программы дает возможность включения в кадровый резерв организации, что может стать отличным стартом для дальнейшей профессиональной карье-

ры.

С целью максимального вовлечения молодых специалистов в инновационную, научно-исследовательскую и проектную деятельность, изучаемая организация ежегодно проводит научно-технические конференции на уровне предприятия, региона, участниками которых становятся около 50% молодых специалистов. Лучшие проекты, представленные на итоговой конференции организации, рекомендуются к внедрению.

Совет молодых специалистов, действующий в рамках организации, выполняет важные функции, которые позволяют улучшать условия труда для молодых работников и обеспечивать поддержку в различных сферах их профессиональной деятельности.

Программа кадрового резерва включает системную работу по выявлению лучших, перспективных работников; их целевую подготовку и продвижение на ключевые управленческие позиции.

В целях проведения более комплексного анализа имеющихся проблем в работе с потенциально талантливыми сотрудниками в организации был проведен социологический опрос. Опрос проводился среди сотрудников управления по снабжению и управлению запасами МТР службы снабжения. В общей сложности, в опросе приняло участие 22 чел. в возрасте от 23 до 43 лет, поскольку в организации работают, преимущественно, люди молодого и среднего возраста.

Остановимся подробнее на результатах проведенного опроса.

На вопрос: «Считаете ли Вы себя талантливым сотрудником?» большинство респондентов, а именно 16 чел., ответило: «да» (рис. 1.).

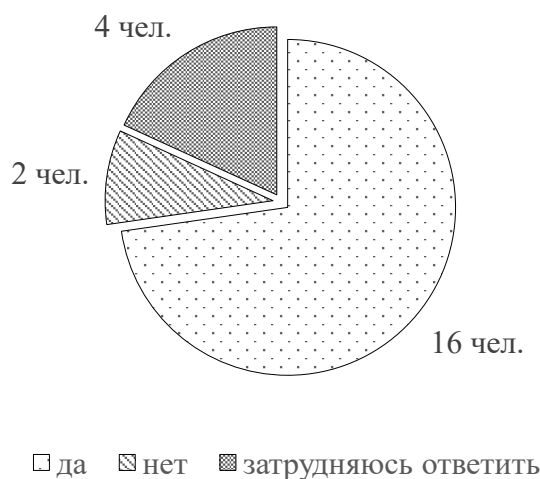


Рис. 1. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Считаете ли Вы себя талантливым сотрудником?»*

* Составлено автором по результатам исследования

Это означает, что у большинства сотрудников достаточно высокий уровень самооценки и уверенности в своих силах, что может быть положительным

фактором для достижения успеха. Однако, также возможно, что сотрудники не ориентированы на самокритику и не видят своих недостатков, что может привести к недостаточной работе над собой и улучшением своих навыков и компетенций.

Одной из целей проведения опроса было определение количества сотрудников, обладающих информацией о существовании кадрового резерва (рис. 2) и состоящих в нем (рис. 3).

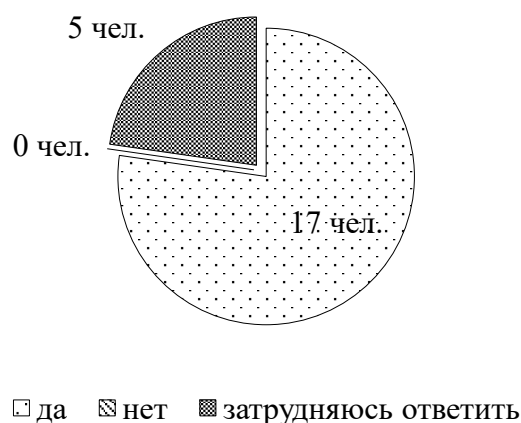


Рис. 2. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Существует ли в компании кадровый резерв?»*

* Составлено автором по результатам исследования

Данные представленные на рис. 2, говорят о недостаточно прозрачной системе управления персоналом и отсутствии информации о карьерных возможностях в компании, т. к. 5 чел. не владеют информацией о существовании в организации кадрового резерва. Также, это может означать, что организация не обладает четкой системой выявления и развития талантов среди своих сотрудников.

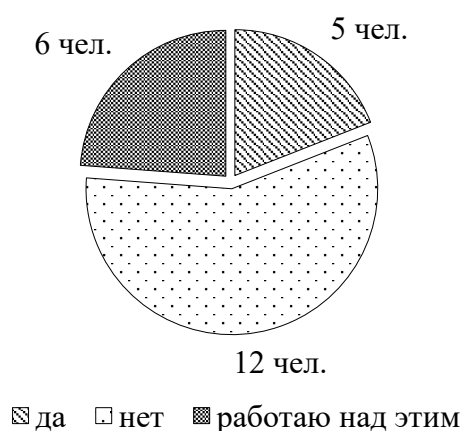


Рис. 3. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Состоите ли Вы в кадровом резерве компании?» *

* Составлено автором по результатам исследования

В целом, это может негативно сказываться на мотивации и лояльности сотрудников, которые могут искать карьерные возможности в других компаниях, не получив таких возможностей в своей организации.

Это также может свидетельствовать о недостаточной коммуникации между руководством и сотрудниками компании, что может привести к недопониманию и неэффективному использованию ресурсов. Если сотрудники не знают о наличии кадрового резерва, они могут не иметь ясного представления о том, какие навыки и качества они должны развивать, чтобы получить возможность продвижения по карьерной лестнице. В результате, могут возникать ситуации, когда сотрудники с развивающимся потенциалом покидают компанию из-за недостатка карьерных возможностей.

Данные представленные на рис. 3, говорят о том, что организация не обладает гибкой системой управления персоналом и не направляет достаточно усилий на выявление и развитие талантов среди своих сотрудников. В таком случае компания упускает возможности для подготовки перспективных кандидатов на ключевые должности и руководящие позиции в будущем. Кроме того, это может говорить о том, что сотрудники не видят возможностей для карьерного роста в своей организации, что может негативно сказываться на их мотивации и лояльности к компании.

Основываясь на проведенном анализе системы стратегического управления персоналом в изучаемой организации, в особенности, в части работы по привлечению, развитию и удержанию талантливых сотрудников, в совокупности с результатами проведенного социологического опроса сотрудников управления по снабжению и управлению запасами МТР службы снабжения, был выявлен ряд проблем и предложены пути их решения (см. табл. 1).

Таблица 1

Проблемы управления талантами в организации и пути их решения*

Наименование аспекта управления талантами	Выявленные проблемы	Предлагаемые пути решения
1. Привлечение талантов	1. Высокий уровень требований, не позволяющий потенциально талантливым сотрудникам участвовать в программе молодых специалистов. 2. Ограниченное количество вакантных мест для привлечения талантливых сотрудников в организацию.	1. Пересмотр требований к потенциальным участникам программы молодых специалистов. 2. Ведение базы и работы с потенциально талантливыми выпускниками школ и университетов, а также расширение взаимодействия с другими обществами группы компаний, в части трудоустройства потенциально талантливых сотрудников.

Продолжение табл. 1

Наименование аспекта управления талантами	Выявленные проблемы	Предлагаемые пути решения
2. Развитие талантов	<p>1. Существующая в компании система оценки компетенций сотрудников не является достаточно совершенной, что приводит к снижению эффективности управления персоналом и не позволяет достичь максимального потенциала компании.</p> <p>2. Процесс обоснования необходимости обучения для конкретного сотрудника является медленным и недостаточно гибким, из-за присутствия многоступенчатой бюрократической процедуры, которая создает необходимость в большом количестве документов и подписей, что затрудняет и замедляет процесс обучения необходимым навыкам и предоставление новых знаний сотрудникам.</p> <p>3. Программа работы с молодыми специалистами ограничена в своих возможностях, т. к. мероприятия, предусмотренные программой, не позволяют достичь более широкого круга целей и задач, связанных с обучением и развитием перспективных талантливых сотрудников.</p>	<p>1. Пересмотр системы оценки компетенций сотрудников, в части применяемых методов, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> • использование описания реальных ситуаций при проведении тестирования; • получение обратной связи по результатам проведенного тестирования на определение уровня компетенций; • использование 360-градусной оценки уровня компетенций сотрудника. <p>2. Формирование гибкой, локальной системы обучения и развития персонала, которая сможет адаптироваться к складывающимся в организации условиям и вызовам, и широко использовать все возможные внутренние и внешние ресурсы.</p> <p>3. Расширение взаимодействия с другими обществами группы компаний в части реализуемых мероприятий в рамках программы по работе с молодыми специалистами.</p>
3. Удержание талантов	<p>1. Организация не имеет определенной системы, которая бы служила нематериальной мотивацией сотрудников, что будет негативно сказываться на уровне заинтересованности в работе и производительности труда.</p> <p>2. Недостаточный уровень материального стимулирования сотрудников в организации, что приводит к низкому уровню мотивации вовлечения в трудовой процесс, неудовлетворенности работой и уходу квалифицированных талантливых сотрудников из организации, в поиске более выгодных условий работы.</p>	<p>1. Использование методов по повышению уровня эффективности нематериальной мотивации сотрудников, таких как:</p> <ul style="list-style-type: none"> • исключение демотиваторов; • личное внимание руководителя; • реализация индивидуальных мотиваторов; • создание рабочих групп для выполнения задач особой важности; • особый статус эксперта; • реализация идей сотрудника по улучшению работы; дополнительная ответственность и свобода;

Окончание табл. 1

Наименование аспекта управления талантами	Выявленные проблемы	Предлагаемые пути решения
		<ul style="list-style-type: none"> • обучение сотрудника и стажировка; • гибкий график работы; • программа коучинга (менторинга). <p>2. Использование методов по повышению уровня эффективности материальной мотивации сотрудников, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> • повышение заработной платы; • премирование; • целевые доплаты за наставничество, статус эксперта и участие в принятии решений на совещаниях руководства и т. д.

* Составлено автором по результатам исследования

Система предложенных мероприятий направлена на выявленные уязвимые точки в общей системе стратегического управления персоналом организации, акцент делается на мероприятия, связанные с талантливыми сотрудниками. Планируемый период формирования и реализации системы мероприятий по увеличению уровня эффективности работы с талантливыми сотрудниками на предприятии – 2023–2024 гг.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

1. Высокий уровень требований не позволяет всем потенциально талантливым сотрудникам участвовать в программе молодых специалистов: ограничено количество вакантных мест для привлечения талантливых сотрудников в организацию.

2. Существующая в компании система оценки компетенций сотрудников не является достаточно совершенной, что приводит к снижению эффективности управления персоналом и не позволяет достичь максимального потенциала компании.

3. Процесс обоснования необходимости обучения для конкретного сотрудника является медленным и недостаточно гибким, из-за присутствия многоэтапной бюрократической процедуры, которая создает необходимость в большом количестве документов и подписей.

В связи с этим, нами рекомендован: пересмотр требований к потенциальным участникам программы молодых специалистов; ведение базы и работы с

потенциально талантливыми выпускниками школ и университетов, а также расширение взаимодействия с другими обществами группы компаний, в части трудоустройства потенциально талантливых сотрудников; пересмотр системы оценки компетенций сотрудников, формирование гибкой, локальной системы обучения и развития персонала. В целом, реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность работы с талантливыми сотрудниками.

Список использованной литературы

1. Вериковская С. В. Управление талантами как способ повышения конкурентоспособности организации / С. В. Вериковская // Вестник научной мысли. – 2021. – № 2. – С. 55–59.
2. Носырева И.Г., Балашова Н.В. Анализ эффективности системы оценки персонала // Экономика труда. – 2019. – Том 6. – №1. – С. 439–452. doi: 10.18334/et.6.1.40100.
3. Носырева И. Г. Управление трудовым потенциалом: стратегические аспекты / И. Г. Носырева // Экономика труда. – 2018. – Т. 5. – № 4. – С. 1179–1194. doi: 10.18334/et.5.4.39616.
4. Одегов Ю. Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента / Ю. Г. Одегов // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2015. – № 1. – С. 92–99.
5. Озерникова Т. Г. Оплата труда персонала: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова, И. Г. Носырева. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 390 с.
6. Озерникова Т. Г. Экономика труда: учеб. пособие / Т. Г. Озерникова, И. Г. Носырева – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. – 444 с.
7. Управление персоналом организации: учеб. пособие: в 2 ч. / под ред. Т. Г. Озерниковой. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2015. – Ч. 1. – 546 с.
8. Lewis R. E., Heckman R. J. Talent management: A critical review Human Resource Management Review / R. E. Lewis, R. J. Heckman // Human Resource Management Review. – 2006. – № 16 (2). – P. 139–154.