

УДК 005.7:005.962:159.928

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Парчук Диана Сергеевна,

di.parchuk@gmail.com

Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Россия, 191023, г. Санкт-Петербург, наб. Канала Грибоедова, 30-32

Парчук Диана Сергеевна, соискатель, Санкт-Петербургский государственный экономический университет.

Актуальность. Человеческий потенциал является важным фактором повышения эффективности компании и развития организации в конкурентной среде. Последнее время особое внимание уделяется проблеме поиска и формирования пула сотрудников, поскольку качественно выстроенная система управления талантами ведет к поддержанию жизнедеятельности фирмы и ее модернизации. Управление талантами предназначено для привлечения квалифицированных и подающих надежды работников, а также удержания и сохранения персонала для сохранения конкурентоспособности компании и выполнения спектра задач, стоящих перед современным предприятием. Особую важность эта проблема приобретает в наукоемких инновационных отраслях, где уровень требований к сотрудникам постоянно возрастает. **Цель исследования:** изучение методик управления талантами, рассмотрение и систематизация опыта развития системы управления талантами в госкорпорации «Росатом». **Методы:** комплексный подход, включающий в себя контент-анализ и синтез научной литературы зарубежных и отечественных авторов, а также информационных источников относительно рассматриваемого объекта исследования – госкорпорации «Росатом». **Результаты:** представлена общая методология управления талантами, приведен передовой опыт ГК «Росатом». В работе прослеживается связь между применением системы управления талантами в компании и результирующим показателем ее деятельности. Рассмотрены принципы управления талантами, которых стоит придерживаться, поскольку организациям необходимо тщательно отбирать новые кадры, заботиться о повышении их квалификации, мотивировать как материально, так и нематериально, поддерживать в развитии и сохранять имеющийся интеллектуальный капитал. В связи с чем возрастает роль грамотной системы управления не только рядовыми сотрудниками, но и модернизации управления талантливymi кадрами. Результаты исследования могут пользоваться организации с неразвитой или слабой системой управления персоналом для повышения результатов работы с сотрудниками и поддержания общего уровня жизнедеятельности и функционирования компании. **Вывод:** управление талантами может быть эффективным и устойчивым длительное время лишь в том случае, когда выступает одной из главных частей корпоративной культуры на всех организационных уровнях компании. Сотрудники являются одним из важных активов компании, признанных решать многие бизнес-задачи и внедрять инновационные проекты в жизнь.

Ключевые слова: Управление талантами, методология управления талантами, повышение эффективности деятельности организации, управление персоналом.

Введение

В связи с обостренной ситуацией в стране многие компании сталкиваются со снижением результативности их деятельности. Начинает актуализироваться борьба за интеллектуальные ресурсы, с помощью которых организация сможет повысить показа-

тели эффективности. Одним из таких ресурсов являются талантливые кадры – неотъемлемое конкурентное преимущество любой компании.

Перед тем как перейти к определению сущности управления талантами, обозначим понятие «талант» в трактовке научных деятелей. Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод [1] определяют талант с точки зрения способностей человека, данных с рождения, жизненного опыта, неиссякаемой энергии и способности к обучению и развитию собственных навыков. А. Робертсон [2] раскрывает талант как высокую эффективность, проявляющуюся в активной деятельности на благо компании. В работе Р.Ч. Мэтьюсон [3] поддерживается мысль о том, что в наше время многие организации нуждаются в сотрудниках, обладающих необходимыми компетенциями, высоким личностным потенциалом и показывающих способности к быстрому и гибкому восприятию, трансляции инновационных идей и разработке модернизированных продуктов для развития организации в конкурентной среде. Талант можно назвать как врожденной способностью индивида к какой-либо деятельности, так и приобретаемой в процессе этой деятельности. Отметим, что талант не возникает из ниоткуда и требует постоянного подкрепления и совершенствования [4].

В основе успешности предприятия во внешней среде, его конкурентоспособности, рентабельности, стабильности лежит квалифицированный кадровый состав и, соответственно, его потенциал. Модернизация предприятия напрямую зависит от степени вовлеченности персонала в процессы совершенствования его деятельности. Именно от того, как организованы взаимодействие и развитие персонала, зависит общая эффективность компании: результаты деятельности и конкурентоспособность. Задачей любого руководителя становится мониторинг интеллектуального капитала работника – знаний, навыков и опыта на балансе компании. В ряде случаев руководство компании вкладывает немалые денежные средства в систему по управлению кадровым потенциалом, не размышляя о том, что для начала требуется обеспечить условия для развития сотрудников, а уже потом заниматься вложениями в подобные программы.

Научная новизна проведенного исследования заключается в изучении современного подхода к управлению человеческим капиталом в госкорпорации «Росатом» и систематизации опыта развития системы управления талантами в рамках традиционной методологии.

Методы исследования

Теоретические и методологические исследования, затрагивающие вопросы реализации системы управления талантами, методологии, влияния управления персоналом на деятельность организации, нашли отражение в трудах следующих зарубежных и российских ученых: Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод; Д. Уоткинс и М. Армстронг; М.В. Полевая; Г.Х. Бакирова; Ю.Г. Одегов; Е.П. Инчина; Н.А. Горелов; Ю.Е. Мелихов; О.В. Мондрус и др. Также были проведены анализ и синтез информации о результатах деятельности, методологии управления пулом сотрудников, кадровой политике в открытых интернет-ресурсах (официальные сайты организации, AtomInfo, Рамблер, КонсультантПлюс) относительно рассматриваемого объекта исследования – госкорпорации «Росатом».

Обзор литературы

Впервые термин «управление талантами» был использован в статье Д. Уоткинса в 1998 г. и развит в дальнейшем в его книге «Системы управления талантами». По Д. Уоткинсу и М. Армстронгу, сущность процесса управления талантами состоит в использо-

вании совокупности взаимосвязанных видов деятельности, которые направлены на то, чтобы компания привлекала, мотивировала и удерживала талантливых работников, необходимых ей сегодня и в будущем [5]. М.В. Полевая в работе [6] цитирует мнение Г. Штраля насчет того, что создание системы управления талантами является важным этапом для развития компании и должно быть связано со всесторонним управлением человеческим капиталом. С точкой зрения западных ученых стоит согласиться и отметить, что должно существовать различие в управлении рядовыми и талантливыми сотрудниками, поскольку к каждому звену требуется особый подход и направленность уровня мотивации.

Если организация не имеет необходимых талантливых работников, она не сможет достичь стратегической цели, даже обладая при этом другими конкурентными факторами, такими как природные ресурсы, инфраструктура или новейшие технологии. Ведь именно люди с неиссякаемым потенциалом продвигают компанию к достижению как операционных, так и будущих бизнес-целей. Так, гибкая система управления талантами, связанная со стратегическими целями и кадровой политикой, может принести для организации конкурентные преимущества и определенные выгоды для устойчивого развития:

- повышение производительности труда сотрудников и их способности воспроизводить инновационные идеи в гибких условиях;
- установление лучшего соответствия между знаниями и навыками сотрудников;
- сохранение лучших талантов, что окажет положительное влияние и позволит снизить компаниям стоимости найма дополнительного персонала;
- эффективное использование доступных человеко-часов;
- создание кадрового резерва, включающего в себя пул сотрудников, для удовлетворения будущих потребностей в интеллектуальном капитале компании;
- снижение вероятности возникновения кадровых рисков;
- путь к лидерству компании как на российском и мировом рынках;
- наем эффективной рабочей силы.

Для того чтобы развить систему управления талантами в компании, нужно действовать в соответствии с принципами управления. По Г.Х. Бакировой [7], конкурентное преимущество достигается за счет следования следующим принципам:

- Система управления талантами должна исходить от корпоративной стратегии организации и содержать в основе общие принципы и цели организации в целом.
- Управление талантами как основной приоритет компании. Организация должна держать в приоритете управление талантами и заниматься их поиском, развитием и сохранением.
- Внутренняя последовательность и согласованность действий. Меры, которые реализуются в компании и направлены на встраивание в политику по управлению человеческим потенциалом, не должны противоречить друг другу, а проводиться последовательно и взаимосвязанно.
- Встраивание в корпоративную культуру. Для создания эффективной системы управления талантами ценности и принципы, которыми придерживаются в организации, должны охватывать все процессы при работе с талантливыми кадрами. На этапе отбора особое внимание стоит уделять соответствию сотрудников политики компании и культурным нормам, а также профессиональным навыкам и компетенциям, которые требуются для работы.
- Поддержка и участие со стороны руководства. Заинтересованность при работе с талантливыми сотрудниками должен выражать не только отдел кадров или кадровая

компания, но и менеджеры всех уровней, включая руководителей, что приносит особый успех для компании, поскольку в проведении данного процесса должны принимать участие все заинтересованные лица в улучшении экономических показателей организации и повышении эффективности ее деятельности.

- Стабилизация репутации организации и работодателя. Для привлечения необходимых талантов требуется представить потенциальным сотрудникам организацию, показать все преимущества, которые сможет дать компания и выделить по сравнению с остальными конкурентами. Основным приемом, которым компании пользуются, чтобы опередить другие организации и выделиться среди работодателей, является акцент на корпоративной социальной ответственности и политике.

Так, рассмотренные принципы не приживутся надолго, если в компании неутешительная текущая ситуация в кадровом отделе или корпоративная стратегия не соотносится с предполагаемой системой управления талантами. Управление талантами может быть эффективным и устойчивым длительное время лишь в том случае, когда выступает одной из главных частей корпоративной культуры на всех организационных уровнях компании.

Процесс управления талантами достаточно емкий и длительный, что выражается в многоступенчатых этапах поиска, привлечения, обучения и удержания персонала. Один из вопросов, который требует решение в первую очередь: нужно ли искать таланты на стороне или будет проще и эффективнее выявить и вдохновить собственных сотрудников. Для того чтобы выработать четкую стратегию управления талантами и увеличить информированность о кадрах, которые уже работают в организации, проводят собрания, предназначенные для взвешенной оценки талантливых сотрудников. С этой целью устраивается обзор талантов, который является отдельным этапом в процессе управления талантливыми кадрами. Это совещание, в ходе которого обсуждается потенциал сотрудников, начальные этапы планирования преемственности, а также создается план коммуникаций по движению специалиста для заменяемых позиций в организации.

Рассмотрим предлагаемые уровни формирования системы управления талантами в компании. Ю.Г. Одегов в статье [8] выделяет: кадровый резерв, планирование преемственности и завершающий этап управление талантами. Под кадровым резервом понимается группа сотрудников, отдельно созданная на основании критериев отбора, для последующей замены ими ключевых должностей. Критериями отбора могут являться возраст, образование, пройденные курсы повышения квалификации, опыт работы в компании, имеющиеся таланты и др. Целью планирования преемственности является выявление высококвалифицированных сотрудников для дальнейшей передачи им руководящих ролей в важных областях деятельности в случае возникновения форс-мажорных ситуаций для поддержания некоторой устойчивости в организации. В работе М.В. Полевой рассматривается методология внедрения системы управления талантами в компании:

1. Принятие установки на таланты. На начальном этапе требуется продумать план действий по поиску, работе с кадрами (период адаптации и пояснения всех нюансов работы) и их развитию и поддержанию уровня мотивации (материальной и нематериальной) для сохранения на рабочем месте. Также необходимым является определение набора компетенций и стратегии продвижения и роста по карьерной лестнице кандидата, прошедшего на работу.

Инструмент, активно используемый на рынке труда для поиска и отслеживания результатов работы талантов, – это хакатоны или соревнования специалистов в области разработки программных решений. Талантливых специалистов, подтвердивших свои

навыки и потенциал, чьи проекты после небольшой доработки уже могут быть запущены в разработку, приглашаются на работу, где их проекты воплощаются в жизнь.

Следующим популярным явлением становится возможность готовить потенциальных сотрудников еще со школы или привлекать студентов, предлагая нематериальные бонусы, дальнейшую возможность стажировки или трудоустройства, выдавая им гранты и стипендии.

2. Разработка лучших предложений на рынке труда (ДМС, социальный пакет, возможность карьерного продвижения) с целью привлечения и сохранения интеллектуального потенциала сотрудников. Рост по карьерной лестнице сотрудников в организации может происходить за счет разработки новых проектов, поскольку организация извлекает выгоды из потока творческих и инновационных идей персонала.

Одними из нефинансовых показателей, вследствие которых организация добивается эффективных финансовых показателей, являются вовлеченность и удовлетворенность персонала [9].

Для выявления наиболее перспективных и талантливых людей в компании используют несколько способов. Первый заключается в определении эффективности работы конкретного работника, например с помощью сравнения плана по продажам или объема предоставляемых им работ и услуг до и после реализации системы управления талантами [10]. Применяется рейтинговая оценка сравнения сотрудников по общему количеству баллов.

Второй способ включает оценку компетенций талантов с помощью проведения тестирований, кейсов путем сравнения текущих навыков работника с моделью компетенций занимаемой им должности.

Третий способ действует на основе метода обратной связи на 360 градусов или мультиуровневых опросов, планирования карьеры сотрудников, а также оценки показателей процессов, примененных в отношении конкретной компетенции [11, 12]. Проводится оценка действий и поведения сотрудника посредством общения или взаимодействия в реальных рабочих условиях, что помогает выявить сильные стороны человека и его потребности в развитии. Преимуществом данного способа является факт того, что сотрудник не будет так беспокоиться и думать, что оценка слишком субъективна, например как в ситуациях, когда его оценивает начальник единолично.

3. Пересмотр стратегии найма. Комплекс процедур по нахождению специалистов на вакантные должности должен быть систематизирован и принимать во внимание условия внешней и внутренней среды. С. Иванова в работе [13] утверждает, что правильно выстроенная стратегия найма может помочь повысить не только экономические показатели в виде прибыли или производительности труда, но и удовлетворить социальные потребности. Нерациональный же выбор обычно сказывается на высокой текучести кадров или недостаточной компетенции работников. Одним из методов нахождения новых талантов является «мозговой штурм», состоящий в поиске и рассмотрении кандидатов по демографическим характеристикам, опыту работы, образованию и т. п.

4. Обеспечение непрерывного развития и обучения персонала. В работах Н.А. Горелова, Д.В. Круглова, О.Н. Мельникова [14]; Ю.Е. Мелихова [15] рассматриваются следующие методы обучения:

- непосредственно на рабочем месте (наставничество, делегирование определенных полномочий, рабочие горизонтальные или вертикальные ротации);
- вне рабочего места (диспуты, кейсы, дистанционное обучение).

При соблюдении всех или большинства из этих методов можно выявить новые потенциально талантливые кадры и дать им толчок к развитию.

5. Воодушевление и поддержка талантов. Стоит рассмотреть индивидуальную оплату труда с учетом умений и способностей сотрудников и их намерений к карьерному росту, а также не нужно забывать о нематериальной стороне мотивации, например публичная похвала, размещение фото на стенде лучших работников, мероприятия по повышению квалификации.

6. Сохранение и удержание таланта [16]. При долгосрочном удержании талантливых людей в организации у них может возникать выгорание после долгих лет работы. Стратегии, которые помогут сохранить талант: долгосрочные стимулы (предоставление особых льгот); гибкие рабочие договоренности; планирование карьеры (продвижение по карьерной лестнице компании и ориентация сотрудников на постоянное развитие); культура талантов (поддержание позитивной рабочей среды и отслеживание руководством или HR-специалистом атмосферы в коллективе).

Таким образом, управление талантами играет значительную роль в повышении эффективности деятельности компании. Путь лидерства многих организаций основывается именно на эффективном использовании человеческого капитала. При слаженном процессе и применении определенных принципов управления высоким потенциалом и компетенциями сотрудников достигается особый результат. Методология управления талантами базируется на постоянном совершенствовании технологий исследования, привлечения, развития, мотивации и удержания необходимого персонала. Стадии, которые включает в себя методология, делятся на работу и поиск талантов в компании и за ее пределами; пересмотр стратегии найма; обеспечение непрерывного развития и обучения персонала; дифференцирование и незамедлительное инвестирование в обнаруженные таланты; удержание специалистов. Управление талантами – это циклический процесс, призванный на всех этапах удовлетворять потребность компании в сотрудниках, обладающих необходимыми знаниями и характеристиками.

Описание политики Росатома

В 2007 г. была создана государственная корпорация по атомной энергии «Росатом», целью которой являлось развитие атомной энергетики и науки. В наши дни организация относится к глобальному технологическому лидеру в сфере ядерных технологий. Корпорация объединяет свыше 300 компаний и научных подразделений, развивает новые направления бизнеса за рамками основной производственно-технологической цепочки по генерации электроэнергии на АЭС большой мощности. В компании работают над созданием новых комплексов лучевой терапии, наращиванием мощности по производству медицинских изотопов и т. д. [17].

Для достижения лидерства на мировом рынке Росатом ставит перед собой целью создание человекоцентричной модели развития сотрудников. В компании строят среду для лучшего раскрытия и применения талантов каждого сотрудника [18]. Кадровая политика Росатома направляется на оптимальное применение внутреннего потенциала сферы. Для этой цели была создана система подбора резерва кадров, содержащая три сектора [19]: достояние Росатома, таланты Росатома и капитал Росатома.

Перейдем к исследованию передовой практики управления талантами на примере Росатома, исходя из традиционной методологии. Рассмотрим начальные стадии управления талантами [20, 21].

1. Поиск талантов вне корпорации.

- Подготовка кадров в колледжах и университетах: проведение дней карьеры:
 - для школьников Росатом предлагает открытые лекции, инженерные и проектные смены, чемпионаты, конкурсы, занятия в лабораториях и мастерских;

- Росатом сотрудничает более чем с 40 колледжами и университетами по всей стране. Так, выпускники ведущих вузов могут реализовать свой потенциал, действуя в любой из почти 300 организаций.
 - Проведение турниров и участие в обеспечении олимпиад:
 - федеральная олимпиада «Я – профессионал» и зимние школы;
 - турнир «ТеМП» собирает около 3000 студентов на краудсорсинговой платформе, где они решают реальные производственные задачи (далее изучают кейсы и разрабатывают стартапы).
 - Предоставление стипендий и проведение краткосрочных стажировок.
2. Разработка привлекательных предложений.
- Социальный пакет (более 15 видов материальной поддержки; ДМС работников; оздоровительное лечение сотрудников; дотации на питание; организация культурных и спортивных мероприятий).
 - Наличие перспективных проектов. Росатом участвует в национальной программе «Цифровая экономика РФ», исходя из чего у потенциальных сотрудников появляются возможности по реализации проектов в рамках направлений по развитию технологий, 3D-печати, цифрового инжиниринга, виртуальной и дополненной реальности.
3. Наем и адаптация:
- Оценка компетенций сотрудников. Например, студенты профильных для Росатома направлений проходят тесты на личные способности и проверку компетенций владения теорией по постигаемой профессии. Далее они пишут мотивационные письма, которые осматривают эксперты, чтобы понять, кто и для чего пришел в компанию.
 - Система наставничества. Соискатели заносятся в кадровый состав корпорации по результатам комплексной оценки управленческого потенциала. Кандидаты готовятся для назначения на открытые вакансии. При их отборе оценка производится при помощи комбинированных инструментов: дистанционного тестирования и анкетирования.

Далее рассмотрим ключевые стадии управления человеческим капиталом в Росатоме (см. таблицу).

Таблица. Ключевые стадии управления талантами
Table. Key stages of talent management

Обучение и развитие Education and development	Воодушевление и поощрение талантов Inspiration and encouragement of talents	Удержание и сохранение талантов Retention of talents
1. Наставничество. Корпоративная академия Росатома предлагает разные возможности для оценки и развития навыков каждого студента самостоятельно или в команде с Наставником отрасли. Mentorship. The Rosatom Corporate Academy offers various opportunities for assessing and developing the skills of each student on their own or in a team with an Industry Mentor.	1. Непрерывная обратная связь. Был создан нетворкинг – отраслевой чемпионат профмастерства «AtomSkills», где решаются конкретные задачи, что позволяет дать быстрый фидбек. Continuous feedback. Networking was created – the industry championship of professional skills «AtomSkills», where specific tasks are solved, which allows you to give quick feedback.	1. Кадровый резерв. Реализуется программа развития кадрового резерва «Энергия лидерства», в которой участвуют талантливые выпускники и победители турнира «ТеМП». Благодаря данной программе молодым специалистам дают возможность познать специфику работы в атомной отрасли, а также показать свои ключевые компетенции.

<p>2. Smart-сервисы. В корпорации запущена платформа обучения «РЕКОРД Mobile», где работник может выбрать курс, который считает нужным для изучения. Smart services. The corporation has launched the RECORD Mobile training platform, where an employee can choose the course he or she wants to study.</p> <p>3. Образовательные программы и дистанционное обучение. В «Школе Росатома» занимаются повышением качества образования. Помимо этого, действует система корпоративного бизнес-обучения – развитие потенциала сотрудников, планирование преемственности, Школа руководителей и другие курсы. Educational programs and distance learning. In the «Rosatom School», they are engaged in improving the quality of education. In addition, there is a system of corporate business training – employee potential development, succession planning, the Leadership School and other courses</p>	<p>2. Корпоративные награды. В Росатоме действует программа признания «Человек года "Росатома"» Corporate awards. Rosatom has a recognition program «Rosatom's Person of the Year».</p> <p>3. Курсы по личностному росту. В Росатоме проводятся мастер-классы по soft и hard skills. Courses on personal growth. Rosatom holds master classes on soft and hard skills.</p> <p>4. Волонтерское движение «Школа волонтера Росатома». Госкорпорация проводит общие собрания по развитию деятельности волонтеров и оказывает поддержку в реализации социальных проектов. Volunteer movement «Rosatom Volunteer School». The State Corporation holds general meetings to develop the activities of volunteers and provides support in the implementation of social projects</p>	<p>Personnel reserve. The Energy of Leadership talent pool development program is being implemented, in which talented graduates and winners of the TeMP Tournament participate. Thanks to this program, young professionals are given the opportunity to learn the specifics of working in the nuclear industry, as well as show their key competencies.</p> <p>2. Долгосрочные программы стажировок. Long-term internship programs.</p> <p>3. Действует цикл управления вовлеченностью, включающий проведение исследования «Твое мнение важно Росатому», после которого анализируются результаты и проводится разработка необходимых мероприятий по улучшению ситуаций. There is a cycle of engagement management, including the study «Your opinion is important to Rosatom», after which the results are analyzed and the necessary measures are developed to improve situations</p>
---	--	--

Источник: составлено автором по [20–22].

Source: compiled by the author according to [20–22].

Так, система управления талантами в Росатоме охватывает все традиционные стадии методологии и включает в себя различные мероприятия по обучению, развитию, воодушевлению и сохранению талантов.

Об исследовании

О.Е. Кропотина особо выделяет связь между вектором направления на талантливые кадры с их потенциалом и результирующими показателями деятельности организации. С развитием персонала и системы управления талантами наблюдается прирост финансовых и экономических показателей предприятия – прибыли, рентабельности. Потенциал компании напрямую зависит от трудового потенциала [23].

Благодаря грамотной системе управления пулом сотрудников увеличивается общая удовлетворенность, лояльность и вовлеченность. По результатам опроса 56 035 работников в 70 организациях госкорпорации «Росатом» уровень вовлеченности в 2020 г. составил 84 %, что соответствует уровню лучших работодателей России. Целевая установка на ближайшие три–пять лет – удержать средний уровень вовлеченности на уровне мировых лидеров технологических отраслей (не ниже 77 %). В Росатоме подтверждают факт того, что эффективность компании связана с двумя показателями: вовлеченность, т. е. эмоциональное и интеллектуальное состояние по отношению к работе, а также мотивация как побуждение к действию, которое работает как раз с помощью правильно выстроенной системы управления талантами [17].

При рассмотрении ключевых показателей инновационной деятельности Росатома в 2020 г. [23] можно увидеть данную связь с высокой вовлеченностью в развитие организации и модернизацией продуктов наукоемкой промышленной компании. Вырос удельный вес инновационной продукции и услуг в общем объеме продаж продукции и услуг отрасли на 8,2 %, а также количество результатов интеллектуальной деятельности на 78 ед. в отличие от планового значения. Сочетание личностных, структурных, социальных и культурных факторов формирует инновации предприятий, основанных на знаниях и высоких технологиях [24].

Основной командный показатель госкорпорации – скорректированный свободный денежный поток, или ССДП [25]. Повлиять на этот показатель может увеличение дохода компании или уменьшение расходов. Чем выше ССДП, тем больше возможностей вкладывать деньги в развитие инвестиционных проектов, новых разработок и т. д. Каждый сотрудник Росатома работает на рост скорректированного свободного денежного потока, обеспечивая исправность генерирующего оборудования на станции, больше общаясь с клиентами и увеличивая продажи, производя инновационные продукты и пр. Соответственно, все зависит от потенциала человека и его уровня вовлеченности в общий процесс работы и доверия к работодателю.

Если говорить про производительность труда, то можем отметить, что она также возрастает. Росатому удалось увеличить производительность труда на 50 % за 2014–2017 гг. По итогам 2017 г. производительность труда в компании составила 5,8 миллионов рублей на человека в год с уровня 2,4 миллиона руб. на человека [26]. Данный рост связывают с притоком специалистов и научных кадров, нацеленных на развитие НИОКР.

Таким образом, при рассмотрении важных для Росатома показателей деятельности, можно сделать вывод, что ключевое влияние сыграла именно правильно выстроенная система управления талантами, направленная на нужды работников и их развитие, включающая в себя наем лучших посредством тщательного отбора, обучение, развитие, мотивация к инновационной деятельности, воодушевление путем разработки привлекательных предложений, при необходимости – удержание.

Результаты исследования

Управление талантами позволяет руководству сформировать систему, способствующую росту производительности труда и отдачи сотрудников, что прямым образом влияет на итоговые показатели функционирования бизнеса. Повышение производительности труда сотрудников и их способности к инновационной деятельности в гибких условиях; восхождение к лидерству компании на российском и мировом рынках. Этому способствуют поэтапное соблюдение методологии и использование материала, рассмотренного в статье, для дальнейшего совершенствования системы управления талантами в организации любого типа. Рассмотрены принципы управления талантами, которых стоит придерживаться, поскольку организациям необходимо отбирать талантливые кадры, заботиться о повышении их квалификации, мотивировать материально и нематериально, поддерживать в развитии и сохранять имеющийся интеллектуальный капитал. В связи с чем возрастает роль грамотной системы управления не только рядовыми сотрудниками, но и работниками, обладающими потенциалом к развитию и совершенствованию имеющихся навыков. Показано, что управление талантами может быть эффективным и устойчивым длительное время только тогда, когда выступает одной из главных частей корпоративной культуры на всех организационных уровнях компании.

Выяснено, что управление талантами в наукоемком производстве составляет особую роль. Управление талантами предназначено для привлечения квалифицированных и нацеленных на развитие сотрудников, показывающих свои способности в процессе работы и создающих инновационные продукты. Благодаря обученным и в полной мере компетентным талантливим сотрудникам, а также уровню их вовлеченности и удовлетворенности работой компания демонстрирует высокие показатели инновационной деятельности и финансово-экономические результаты. Соответственно, заложенная и развитая в полной мере система управления талантами в организации сегодня дает залог успеха и благополучия в будущем в виде обеспечения долгосрочной жизнедеятельности компании. Усилия в области управления талантами окупаются и оправдываются в следующем: повышается привлекательность организации на рынке труда, улучшаются компетенции сотрудников и образуется пул резервистов, способных в нужное время приступить к работе, а также усиливается конкурентоспособность во внешней среде.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod E. The war for talent. – Cambridge: Harvard Business Press, 2001. – 287 p.
2. Robertson A., Abby G. Talent management: how to benefit from the talent of your subordinates. – Dnepropetrovsk: Balance Club, 2004. – 200 p.
3. Mathewson R.Ch. Talent management. A guide to growing a strong team. – М.: Alpina Publ., 2020. – 232 p.
4. Паникарова С.В., Власов М.В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 140 с.
5. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова, О.П. Ходенкова, Т.М. Храмова. – М.: Инфра-М, 2019. – 160 с.
6. Полевая М.В., Дзаппала С., Камнева Е.В. Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт // Управленческие науки. – 2018. – Т. 8. – № 4. – С. 104–111.
7. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 439 с.
8. Одегов Ю.Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента // Вестник ОмГУ. Серия «Экономика». – 2015. – № 1. – С. 92–99.
9. Азимица Е.В. Управление эффективностью бизнеса. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2016. – 78 с.
10. Gaudzh P. Research of personnel motivation. – М.: Balance Business Books, 2014. – 272 p.
11. Дьячкова А. В. Применение метода 360 градусов для управления эффективностью работы персонала // Вестник НГУЭУ. – 2014. – № 3. – С. 219–227.
12. Инчина 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.
13. Иванова С. Мотивация на 100 %. А где же у него кнопка? – М.: Альпина Паблицер, 2015. – 285 с.
14. Управление человеческими ресурсами: современный подход / Н.А. Горелов, Д.В. Круглов, О.Н. Мельников. – М.: Юрайт, 2016. – 270 с.
15. Мелихов Ю.Е., Малуев П.А. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. – М.: Дашков и К; Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 193 с.
16. Мондрус О.В., Мартихина С.Д., Осипова А.С. Внешние и внутренние условия реализации практик удержания талантов в организациях: сравнительный анализ // Организационная психология. – 2020. – Т. 10. – № 1. – С. 62–88.
17. Итоги деятельности ГК по атомной энергии «Росатом» за 2020 г. URL: <https://www.rosatom.ru/upload/iblock/f4a/f4a45a35f729df5e2ca8cfabe7a75fb2.pdf> (дата обращения 15.01.2022).
18. Корпоративная академия Росатом // Официальный сайт Росатом. URL: <https://rosatomtalents.team/> (дата обращения 15.01.2022).
19. Кадровая политика Росатом // Официальный сайт Росатом. URL: <https://rosatom.ru/career/sotrudnikam/kadrovaya-politika/> (дата обращения 15.01.2022).

20. Единая отраслевая социальная политика ГК «Росатом» и ее организаций от 17 февраля 2020 г. // URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=749203&dst=100001#idVOf4TKsi7F9tXZ1> (дата обращения 15.01.2022).
21. Как в Росатоме подбирают, обучают и развивают персонал // Официальный сайт Рамблер. URL: <https://news.rambler.ru/other/43062529-kak-v-rosatome-podbirayut-obuchayut-i-razvivayut-personal/> (дата обращения 15.01.2022).
22. Страна Росатом. Почти 700 атомщиков вступили в ряды волонтеров от 20 апреля 2020 г. URL: <https://strana-rosatom.ru> (дата обращения 15.01.2022).
23. Кропотина О.Е. Повышение эффективности деятельности организации посредством системы управления талантам // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 11. – С. 135–138.
24. Chitsazan H., Bagheri A., Yusefi A. Intellectual, psychological, and social capital and business innovation: the moderating effect of organizational culture // Iranian Journal of Management Studies. – 2017. – V. 2. – № 2. – P. 307–333.
25. КПЭ в разрезе: новые подходы к эффективности от 23 апреля 2019 года. URL: <https://strana-rosatom.ru/2019/04/23/кре-v-razreze-novye-podhody-k-effektiv/> (дата обращения 15.01.2022).
26. Производительность труда ГК Росатом выросла на 50 % за три года от 20.04.2018. URL: <http://www.atominfo.ru/news/z0141.htm> (дата обращения 15.01.2022).

Поступила 20.01.2022 г.

UDC 005.7:005.962:159.928

TALENT MANAGEMENT AS A MODERN APPROACH TO INCREASING THE EFFICIENCY OF THE ORGANIZATION

Diana S. Parchuk,
di.parchuk@gmail.com

St. Petersburg State University of Economics,
30-32, Canal Griboedova embankment, St. Petersburg, 191023, Russia

Diana S. Parchuk, applicant, St. Petersburg State University of Economics.

Relevance. Human potential is an important factor in improving the efficiency of the company and the development of the organization in a competitive environment. Recently, special attention has been paid to the problem of finding and forming a pool of employees, since a well-built talent management system leads to the maintenance of the company's life and its modernization. Talent management is designed to attract qualified and promising employees, as well as retain personnel to maintain the competitiveness of the company and meet the range of challenges facing the modern enterprise. This problem is of particular importance in science-intensive innovative industries, where the level of requirements for employees is constantly increasing. **The purpose:** to study talent management methods, review and systematize the experience of developing a talent management system in Rosatom State Corporation. **Methods:** integrated approach that includes content analysis and synthesis of scientific literature by foreign and domestic authors, as well as information sources regarding the object of study of the State Corporation Rosatom. **Results.** The general methodology of talent management and the best practices of Rosatom State Corporation are presented. The paper traces the relationship between the use of a talent management system in a company and the resulting indicator of its performance. The principles of talent management, which should be followed, are considered, since organizations need to carefully select new personnel, take care of improving their skills, motivate both materially and non-materially, support in development and preserve the existing intellectual capital. In this relation, the role of a competent management system is increasing not only for ordinary employees, but also for the modernization of talented personnel management. The results of the study can be used by organizations with an underdeveloped or weak system of both personnel management and talent management to improve the results of work with employees and maintain the overall level of life and functioning of the company. **Conclusion.** Talent management can be effective and sustainable for a long time only if it is one of the main parts of the corporate culture at all organizational levels of the company. Employees are one of the important assets of the company, recognized to solve many business problems and implement innovative projects in life.

Key words: Talent management, talent management methodology, improving the efficiency of the organization, personnel management.

REFERENCES

1. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod E. *The war for talent*. Cambridge, Harvard Business Press, 2001. 287 p.
2. Robertson A., Abby G. *Talent management: how to benefit from the talent of your subordinates*. Dnepropetrovsk, Balance Club, 2004. 200 p.
3. Mathewson R.Ch. *Talent management. A guide to growing a strong team*. Moscow, Alpina Publisher, 2020. 232 p.
4. Panikarova S.V., Vlasov M.V. *Upravlenie znaniyami i intellektualnym kapitalom* [Knowledge and intellectual capital management]. Ekaterinburg, Ural University Publ. house, 2015. 140 p.
5. Mineva O.K., Akhuzhanova I.N., Mordasova T.A., Khodenkova O.P., Khranova T.M. *Upravlenie personalom organizatsii: tekhnologii upravleniya razvitiyem personala* [Personnel management of an organization: personnel development management technologies]. Moscow, Infra-M publ., 2019. 160 p.

6. Polevaya M.V., Dzappala S., Kamneva E.V. Upravlenie talantami: traktovka, sistematizatsiya, opyt [Talent management: interpretation, systematization, experience]. *Upravlencheskie nauki*, 2018, vol. 8, no. 4, pp. 104–111.
7. Bakirova G.H. *Psikhologiya razvitiya i motivatsii personala* [Psychology of development and motivation of personnel]. Moscow, UNITI-DANA Publ., 2017. 439 p.
8. Odegov Yu.G. Upravlenie talantami – realnost sovremennogo menedzhmenta [Talent management is a reality of modern management]. *Vestnik OmGU. Series: Economy*, 2015, no. 1, pp. 92–99.
9. Azimina E.V. *Upravlenie effektivnostyu biznesa* [Business performance management]. St. Petersburg, St. Petersburg State University of Economics Publ., 2016. 78 p.
10. Gaudzh P. *Research of personnel motivation*. Moscow, Balance Business Books, 2014. 272 p.
11. Dyachkova A.V. Primenenie metoda 360 gradusov dlya upravleniya effektivnostyu raboty personala [Application of the 360-degree method for personnel performance management]. *Vestnik NSUEU*, 2014, no. 3, pp. 219–227.
12. Inchina E.P. Sovremennye podkhody k povysheniyu effektivnosti upravleniya talantami v slozhnostrukturirovannoy organizatsii [Modern approaches to improving the efficiency of talent management in a complex structured organization]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya «Ekonomika i upravlenie»*, 2021, no. 2, pp. 74–84.
13. Ivanova S. *Motivatsiya na 100 %. A gde zhe u nego knopka?* [Motivation for 100 %. Where is his button?]. Moscow, Alpina Publ., 2015. 285 p.
14. Gorelov N.A., Kruglov D.V., Melnikov O.N. *Upravlenie chelovecheskimi resursami: sovremenny podkhod* [Human resource management: a modern approach]. Moscow, Yurayt Publ., 2016. 270 p.
15. Melikhov Yu.E., Maluev P.A. *Upravlenie personalom. Portfel nadezhnykh tekhnologiy* [Personnel management. Robust technology portfolio]. Moscow, Dashkov i K Publ., IP Er Media Publ., 2017. 193 p.
16. Mondrus O.V., Martikhina S.D., Osipova A.S. Vneshnie i vnutrennie usloviya realizatsii praktik uderzhaniya talantov v organizatsiyakh: sravnitelny analiz [External and internal conditions for the implementation of talent retention practices in organizations: a comparative analysis]. *Organizatsionnaya psikhologiya*, 2020, vol. 10, no. 1, pp. 62–88.
17. *Itogi deyatel'nosti GK po atomnoy energii «Rosatom» za 2020 g.* [Results of the activities of the State Corporation for Atomic Energy «Rosatom» for 2020]. Available at: <https://www.rosatom.ru/upload/iblock/f4a/f4a45a35f729df5e2ca8cfabe7a75fb2.pdf> (accessed 15 January 2022).
18. Korporativnaya akademiya Rosatom [Rosatom Corporate Academy]. *Ofitsialny sayt Rosatom*. Available at: <https://rosatomtalents.team/> (accessed 15 January 2022).
19. Kadrovaya politika Rosatom [Personnel policy of Rosatom]. *Ofitsialny sayt Rosatom*. Available at: <https://rosatom.ru/career/sotrudnikam/kadrovaya-politika/> (accessed 15 January 2022).
20. *Edinaya otraslevaya sotsialnaya politika GK «Rosatom» i ee organizatsiy ot 17 fevralya 2020 g.* [Unified sectoral social policy of Rosatom State Corporation and its organizations dated February 17, 2020]. Available at: <https://www.rosenergoatom.ru/upload/iblock/278/278a5b347258378ee344cfe106806484.pdf> (accessed 15 January 2022).
21. Kak v Rosatome podbirayut, obuchayut i razvivayut personal [How Rosatom recruits, trains and develops personnel]. *Ofitsialny sayt Rambler*. Available at: <https://news.rambler.ru/other/43062529-kak-v-rosatome-podbirayut-obuchayut-i-razvivayut-personal/> (accessed 15 January 2022).
22. *Strana Rosatom. Pochti 700 atomshchikov vstupili v ryady volonterov ot 20 aprelya 2020 g.* [Country Rosatom. Almost 700 nuclear scientists joined the ranks of volunteers on April 20, 2020]. Available at: <https://strana-rosatom.ru> (accessed 15 January 2022).
23. Kropotina O.E. Povyshenie effektivnosti deyatel'nosti organizatsii posredstvom sistemy upravleniya talantam [Improving the efficiency of the organization through the talent management system]. *Innovatsii i investitsii*, 2019, no. 11, pp. 135–138.
24. Chitsazan H., Bagheri A., Yusefi A. Intellectual, psychological, and social capital and business innovation: the moderating effect of organizational culture. *Iranian Journal of Management Studies*, 2017, vol. 2, no. 2, pp. 307–333.
25. *KPE v razreze: novye podkhody k effektivnosti ot 23 aprelya 2019 goda* [KPI in the context: new approaches to efficiency from April 23, 2019]. Available at: <https://strana-rosatom.ru/2019/04/23/kpe-v-razreze-novye-podhody-k-effektiv/> (accessed 15 January 2022).
26. *Proizvoditelnost truda GK Rosatom vyroslo na 50 % za tri goda ot 20.04.2018* [Labor productivity of Rosatom State Corporation increased by 50 % over three years from 04.20.2018]. Available at: <http://www.atominfo.ru/newss/z0141.htm> (accessed 15 January 2022).

Received: 20 January 2022.