

# СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

## SOCIOLOGICAL STUDIES

DOI: 10.12731/2218-7405-2017-12-5-17

УДК 316.012

### УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРНЫМ РОСТОМ ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Большунова Т.В.*

***Цель:** Учитывая условия глобализации экономики, компаниям становится все сложнее конкурировать в сфере технологий и финансов – эти ресурсы становятся все более и более доступными, а как следствия одинаковыми. Основной возможностью получения конкурентного преимущества становится персонал, его квалификация, компетенции, его отношение к работе.*

*В этом случае, концепция управления карьерным ростом талантливых сотрудников в организации заключается в постоянном выявлении талантов персонала и их применении наилучшим образом на благо компании.*

***Метод или методология проведения работы.** Основу исследования образуют сравнительный и феноменологический методы, а также такие методы социологических исследований как экспертный опрос, глубинное интервью, анкетирование, анализ вторичных документов (внутренняя документация ЗАО «XXX»).*

***Результаты работы** заключаются в том, что автором предложены организационные практики управления карьерным ростом талантливых сотрудников в организации, что позволило снизить*

*текучесть кадров в организации, повысить лояльность сотрудников и поддерживать высокий уровень инновационности. При некоторой коррекции возможно использование результатов исследования при разработке стратегии управления талантами в предприятиях со схожим профилем деятельности.*

**Область применения результатов.** *Результаты исследования могут быть применены в сфере социологии управления и управления персоналом.*

**Ключевые слова:** *управление талантами; организационные практики; управляемые траектории карьерного роста; удержание талантов в организации.*

## MANAGEMENT OF CAREER GROWTH OF TALENTED EMPLOYEES IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

*Bolshunova T.V.*

**Purpose.** *Modern business is constantly seeking new resources to optimize and improve their own processes. In this context, particular attention is paid to staff, but rather opportunities for its development. Man becomes the most important condition for the victory in the competition.*

*Given the conditions of economic globalization, companies are becoming increasingly difficult to compete in technology and finance – these resources are becoming more and more accessible, and as a consequence of the same. The main opportunity to gain a competitive advantage becomes a staff, his skills and his attitude to work. In this case, the concept of talent management is to constantly identify talented personnel and their application is best for the company.*

**Methodology.** *The basis of the research is the comparative and phenomenological methods and such methods of sociological research as expert survey, in-depth interviews, questionnaires, analyze of documents.*

**Results.** *The author proposes to maintain a high level of innovativeness of the organization due to the activation of talented employees. The*

*proposed organizational practices of career development are aimed at retaining talents of the organization. With some correction, the research results can be used to develop a strategy of talent management in enterprises with a similar profile of activity.*

**Practical implications.** *The results of the study can be applied in the sphere of sociology of management and human resources management.*

**Keywords:** *talent management; organizational practices; managed career paths; retention of talents in the organization.*

Начало XIX в. отмечено поиском альтернативных вариантов развития инновационного потенциала организации, что в условиях глобализации и усиливающейся конкуренции становится первоочередной задачей. Наряду с нехваткой квалифицированных кадров, способных принимать решения и нести за них ответственность, специалисты по управлению персоналом отмечают типизацию и стандартизацию сотрудников. В качестве ресурсов для оптимизации и повышения эффективности бизнес-процессов абсолютное большинство организаций использует управление персоналом, но редко кто может отметить, что имеет в своем арсенале уникальных, талантливых специалистов и осуществляет управление талантами. Основной возможностью получения конкурентного преимущества в современных условиях становится квалификация и компетенции персонала, отношение к работе. Получение отдачи от талантливых сотрудников невозможно само по себе, без определенной прозрачной системы карьерного роста, без взаимосвязи управления талантами и стратегии развития бизнеса, без взаимосвязи системы управления талантами и корпоративной культуры компании, системы сервиса, основанных на соответствии бренду конкретной Компании.

Объектом исследования выступило ЗАО «XXX», основными направлениями деятельности которого являются: разработка, производство, реализация, сопровождение эксплуатации, гарантийное и сервисное обслуживание, модернизация, ремонт и утилизация авиационной техники гражданского и военного назначения.

Специфика деятельности анализируемой организации такова, что в повседневной деятельности приходится работать с талантами, в том числе и в кросс-функциональных группах. Высокая текучесть кадров, особенно на этапе адаптации и приобретения ключевых компетенций приводит к понижению уровня результативности предприятия в целом. Отсутствие эффективной практики управления карьерным ростом талантливых сотрудников в ЗАО «XXX», направленной на поддержание требуемого уровня коллективных компетенций подразделения закупок сдерживает инновационное развитие компании.

Научная новизна исследования заключается в разработке и внедрении практик управления карьерным ростом талантливых сотрудников, направленных на поддержание требуемого уровня коллективных компетенций. Создание дополнительной мотивации сотрудников и снижение текучести талантливых кадров позволит создать методологическую основу для приращения научного знания в области управления талантами.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанная методика управления талантами использующая контролируемый карьерный рост по мере приобретаемых компетенций вдоль создаваемых удлиненных карьерных траекторий позволит не только повысить эффективность анализируемого подразделения, но и с некоторой корректировкой может использоваться на других предприятиях. Новые практики управления карьерным ростом талантливых сотрудников позволят сократить текучесть высококвалифицированных сотрудников до 5–10%, создадут условия для завершения процесса формирования компетенций специалиста и повышения эффективности его деятельности в компании

Проведенный критический анализ теоретических подходов позволил сделать следующие выводы. Современные исследователи, практически единогласно приходят к выводу, что залогом эффективности, конкурентоспособности и инновационности компании является внедрение в практику управления концепции управления талантами.

Анализ теории и практик управления персоналом показывает, что управление карьерным ростом талантливых сотрудников организации является одним из факторов, формирующих лояльность персонала организации. При этом использование системы грейдов в современных компаниях повышает прозрачность взаимоотношений работника и работодателя.

Трудность стабильного и эффективного развития ЗАО «XXX» заключается в том, что оно реализует совместный международный проект в области авиастроения, в связи с этим особую роль приобретает деятельность Дирекции по закупкам, поскольку на ней лежит ответственность по качественному и своевременному обеспечению материальными ресурсами.

В свою очередь, анализ кадрового состава и его движения за 2010–2016 гг. показал, что в Дирекции закупок остается высоким уровень текучести кадров, что негативно сказывается на профессионализме и компетентностном уровне подразделения в целом. Несмотря на снижение текучести кадров в ЗАО «XXX» за анализируемый период, остается актуальным вопрос удержания ценных, талантливых сотрудников, причем методы морального и материального стимулирования не всегда оказываются эффективными.

Молодые специалисты, приходя в Дирекцию закупок должны пройти период адаптации и освоить необходимые компетенции для квалифицированного выполнения поставленных перед подразделением задач. Для этого требуется от 1 года до 1,5 лет. Однако зачастую после 6–8 месяцев работы и активного воспитания со стороны команды ЗАО «XXX» половина молодых специалистов покидает компанию, отдавая предпочтение коммерческому сектору экономики, где и заработная плата выше, и перспективы заманчивее.

Решением проблемы будет разработка таких практик управления карьерным ростом талантов, которые позволили бы создать условия для максимальной сформированности компетенции специалистов, создать прозрачную схему карьерного роста, тем самым снизить текучесть талантливых кадров и повысить мотивацию персонала и его лояльность организации.

Использование стандартных подходов удержания и стимулирования талантов в организации сегодня не дает желаемых результатов. Необходим комплексный подход в решении проблемы удержания талантов в организации повышения их работоспособности и лояльности к организации. Поэтому полученные результаты исследований доведены до управленческой практики и позволили внести определенный вклад в расширение знаний. Разработка новых практик управления карьерным ростом талантливых сотрудников приобретает особую актуальность в условиях дефицита квалифицированных кадров, когда необходимо не только обеспечивать кадровый резерв как залог стабильного поступательного развития организации, но и на основе эклектики и использования новых технологий удержания и мотивации талантов обеспечивать инновационный потенциал организации.

Как показали проведенные качественные и количественные исследования политики управления персоналом в ЗАО «XXX» в качестве методов стимулирования и удержания сотрудников в компании используются:

- программы добровольного медицинского страхования, в том числе для выезда за рубеж и для близких родственников сотрудников.
- оплата обучения персонала (в 2016 году обучалось 90 работников Компании).
- система материального стимулирования всех категорий работников Компании, а именно: для топ-менеджмента – (система годовых бонусов); для руководителей функциональных блоков и направлений деятельности – премия по итогам работы за квартал; иные категории работников – премия по итогам работы за месяц на основе индивидуальной оценки.
- организация краткосрочных (до 10–14 дней) стажировок специалистов в возрасте до 30 лет в ведущих авиастроительных корпорациях ряда европейских стран.
- создание системы ротации, построения карьеры и формирования кадрового резерва (метод «Assessment-центра»).

Анализ результатов экспертного опроса позволил выявить следующие проблемы в деятельности ЗАО «ХХХ»:

- отсутствие у сотрудников компетенции по управлению коммерческими проектами международной закупки,
- утрата «советского» опыта управления кросс-функциональными рабочими группами и «талантами» при реализации закупок авиационных комплектов.
- руководитель проекта закупки и менеджеры должны обладать широким кругом уникальных навыков и сочетания знаний в различных областях функционирования организации, опыта работы с кросс-функциональными рабочими группами.

По результатам анализа вторичных источников и экспертного опроса среди сильных сторон управления талантами на предприятии можно выделить:

- систему морального и материального стимулирования программы (добровольного медицинского страхования, оплата обучения персонала, стажировки за рубежом);
- систему ротации, построения карьеры и формирования кадрового резерва.

К слабым сторонам управления талантами на предприятии можно отнести:

- текучесть высококвалифицированных кадров
- необходимость в широкопрофильных специалистах с высокими профессиональными качествами, не только в подразделениях закупок,
- отсутствие эффективной модели «управления талантами» с использованием существующей практики управления «талантами» при ограниченном ресурсе.
- отсутствие системы непрерывного обучения;
- отсутствие системы ротации, построения карьеры и формирования кадрового резерва, обеспечивающей поступательный профессиональный рост специалистов Корпорации;
- система оплаты труда и мотивации персонала не обеспечивает зависимость вознаграждения от результатов труда.

Таким образом, проведенное исследование позволило не только получить качественные данные, характеризующие систему управления талантами в ЗАО «XXX», но и сделать вывод о преобладании слабых сторон в существующей системе и соответственно необходимости её совершенствования.

По результатам глубинного интервью с руководителями департаментов ЗАО «XXX», «фотографирования» рабочей недели сотрудников Дирекции по закупкам и картирования бизнес-процессов были получены данные, позволившие выделить ключевые компетенции специалиста Дирекции закупок ЗАО «XXX», соотносимые с повторяющимися задачами, выполняемыми подразделениями: решение бизнес-задач; управление рабочим процессом; взаимодействие; развитие личностного потенциала.

Проведенный анализ позволил выделить следующие направления совершенствования системы управления талантами. Во-первых, необходима оптимизация системы отбора кандидатов в ЗАО «XXX» в соответствии с требованиями на замещение вакантных должностей. В существующей системе поиска и отбора персонала следует более активно использовать нетрадиционные методы подбора персонала (например, использование Brainteaser-интервью).

Сложная и многоступенчатая система отбора талантов в Дирекции закупок ЗАО «XXX» будет бессмысленной без определения требований к потенциальному кандидату на занятие должности. Соответственно целесообразно использование компетентностной модели специалиста и разработка программ адаптации нового сотрудника в коллективе через наставничество.

Во-вторых, следует уделить внимание развитию системы мотивации, направленной на удержание сотрудников. Как показал анализ практики управления талантами, основную проблему составляет не отбор и обучение персонала, а удержание высококвалифицированных сотрудников в компании.

Известно, что демографическая ситуация такова, что к 2020 году запас человеческих ресурсов будет самым мощным ограничивающим фактором в развитии бизнеса. Это приведет к тому, что компа-



нии придется дифференцировать свою политику найма и управления людьми. Один подход необходим, чтобы увеличить срок работы сотрудников старшего поколения, а второй, чтобы активно бороться за молодых специалистов на рынке труда. Решить этот важный вопрос помогают мотивационные программы, которые призваны повысить работоспособность и лояльность персонала к фирме-работодателю.

Среди основных демотивирующих факторов являются неумелое руководство: неумение четко формулировать цели, нежелание слушать другие точки зрения и нежелание вникать в проблемы, раздражают грубость или окрики начальника.

Стратегия управления талантами компании должна выходить на первый план. Программы карьерного планирования и профессионального развития по-прежнему остаются мощными инструментами удержания сотрудников. Сотрудники должны видеть долгосрочные перспективы в компании, при этом условия перехода с уровень на уровень должны быть понятны и построены на четко определенных правилах и требованиях к компетенциям. Вторым важным условием является способность организации выявлять наиболее ценных сотрудников и оценивать риски, связанные с их уходом.

Третья задача – это создание непрерывной системы преемственности в компании, когда под каждую ключевую должность есть кандидаты и есть система наращивания требуемых компетенций.

И, в-четвертых – важно, чтобы высокоэффективные сотрудники и сотрудники с высоким потенциалом всегда были оплачиваемы не ниже, чем в среднем по рынку.

Таким образом, компания должна учитывать различные приоритеты в мотивации различных групп персонала и строить политику мотивации с учетом возрастных групп, ведущих факторов мотивации и современных тенденций рынка труда, чтобы привлекать, сохранять и мотивировать ценных сотрудников.

Одним из результатов проведенного исследования явилось формирование компетентностной модели специалиста с выделением ключевых навыков, необходимых для достижения высоких результатов своей деятельности.

## Структура корпоративной Модели компетенций

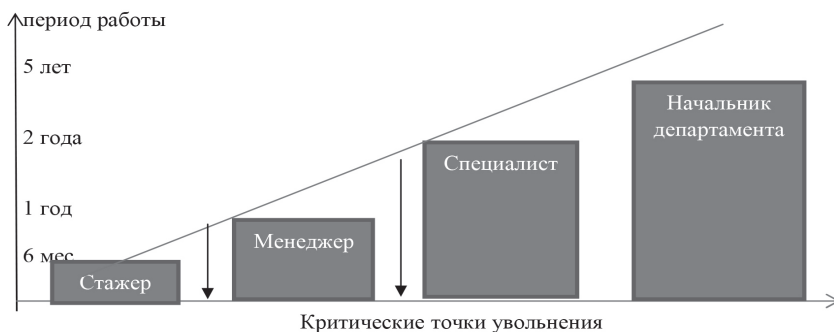
	Начальный уровень развития	Базовый уровень развития	Мастерский уровень развития
<b>Решение бизнес – задач</b>			
Видение бизнеса	Мыслит системно	Понимает бизнес	Обладает масштабным видением
Коммерческое мышление	Учитывает финансово-экономические последствия принимаемых решений	Ориентируется на экономическую целесообразность при принятии решений	Мыслит в терминах экономической выгоды
<b>Управление рабочим процессом</b>			
Организация и контроль	Управляет исполнением	Управляет результативностью	Управляет эффективностью
Ответственность	Принимает ответственность за рабочий процесс	Принимает ответственность за достижение целей предприятия (функции)	Принимает ответственность за успех компании
<b>Взаимодействие</b>			
Коммуникация	Убедителен в общении	Убеждает и мотивирует	Выстраивает отношения и влияет
Командная работа	Создает атмосферу сотрудничества	Раскрывает потенциал команды	Действует кросс-функционально
Лидерство	Управляет отношениями	Лидирует в команде	Стратегический лидер
<b>Личностный потенциал</b>			
Приверженность	Предан своему делу и Корпорации		
Стремление к достижениям	Верит в успех, ориентирован на результат		
Способность к развитию	Открыт новому опыту, способен развиваться		

Рис. 1. Структура корпоративной модели компетенций

С одной стороны, это позволило оптимизировать процедуру отбора персонала и снизить время освоения данных компетенции у новичков, с другой выделить критерии оценивания качества выполняемой работы. Уровни сформированности компетенций позволили выделить ступени карьерного роста для увеличения прозрачности карьерных траекторий и развития личностного потенциала сотрудника в компании. Для этого были приведены в соответствие штатное расписание, функциональные обязанности, должностные инструкции, система оплаты труда и премирования (используя систему грейдов).

Экспертный опрос директоров департаментов и анализ показателей текучести кадров показал, что критической точкой принятия решения об увольнении является начало второго года работы в компании. Следовательно, по истечении года работы необходима дополнительная стимуляция сотрудника – переход на новую ступень. Формат карьерного роста должен быть построен таким об-

разом, чтобы работник не испытывал желания уйти, т.е. не позже, чем через 1,2 года, а лучше предусмотрительно ранее этого срока, должна быть возможность продвижения (при выполнении определённых требований к профессионализму). В качестве испытаний для перехода на новую ступень предложено использовать систему аттестации персонала.



**Рис. 2.** Критические точки увольнения сотрудников и ступенчатая модель карьерного роста сотрудников Дирекции по закупкам ЗАО «XXX»

Начиная с 2015 г. предложенная организационная практика реализовывалась в Дирекции по закупкам и сопровождалась ежеквартальным мониторингом ключевых показателей деятельности, таких как объем заключенных договоров, наличие рекламаций, нарушений условий поставки, а также показателей текучести кадров и лояльности персонала к компании.

Реализуемая методика управления карьерным ростом сотрудников за счет обеспечения прозрачности и реальности достижения промежуточных результатов позволила снизить текучесть кадров на 7% и повысить лояльность к организации на 25%. Кроме этого, получен практический опыт в разработке практик по управлению карьерным ростом талантливых сотрудников, повышению и развитию их компетенции. При некоторой коррекции результаты исследования можно использовать при разработке стратегии управления талантами на предприятиях со схожим профилем деятельности.

### *Список литературы*

1. Баттерис М., Ройтер Б. Корпоративные бриллианты: как удерживать талантливых сотрудников в компании: пер. с англ. М.: ГроссМедиа, 2005. 253 с.
2. Блинов А. Компетенции персонала в современной организации. <http://www.executive.ru> (дата обращения 10.10.2017).
3. Отт М., Эффрон М. Управление талантами. Краткий курс. М.: Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус. 324 с
4. Робертсон А., Эбби Г. Управление талантами: как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных: Пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. 200с.
5. Cheese P., Thomas R.J., Craig E. The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance. London; Philadelphia: Kogan Page, 2008, 276 p.
6. Davis T. Talent assessment: a new strategy for talent management. Aldershot, England; Burlington, VT: Gower, 2007, 232 p.
7. Goldsmith M., Carter L. Best practices in talent management: how the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent. San Francisco: Pfeiffer; [West Palm Beach, Fla.]: BPI/Best Practice Institute, 2010, 305 p.
8. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The war for talent. Harvard Business Press, 2001. 287 p.

### *References*

1. Butteris M., Reuter B. *Korporativnye brillianty: kak uderzhivat' talantlivykh sotrudnikov v kompanii* [Corporate diamonds: how to retain talented employees in the company]. Moscow: GrossMedia, 2005. 253 p.
2. Blinov A. *Kompetentsii personala v sovremennoy organizatsii* [Competence of personnel in the modern organization]. <http://www.executive.ru> (accessed October 10, 2017).
3. Ott M., Effron M. *Upravlenie talantami. Kratkiy kurs* [Management of talents. Short course]. M.: Azbuka Business, Azbuka-Atticus. 324 p.
4. Robertson A., Abby G. Management of talents: how to benefit from the talent of your subordinates: Per. with English. Dnepropetrovsk: Balance-Club, 2004. 200 p.

5. Cheese P., Thomas R.J., Craig E. The talent powered organization : strategies for globalization, talent management and high performance. London; Philadelphia: Kogan Page, 2008, 276 p.
6. Davis T. Talent assessment: a new strategy for talent management. Aldershot, England; Burlington, VT: Gower, 2007, 232 p.
7. Goldsmith M., Carter L. Best practices in talent management: how the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent. San Francisco: Pfeiffer; [West Palm Beach, Fla.]: BPI/Best Practice Institute, 2010, 305 p.
8. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The war for talent. Harvard Business Press, 2001. 287 p.

#### **ДААННЫЕ ОБ АВТОРЕ**

**Большунова Татьяна Валерьевна**, доцент кафедры социологии,  
кандидат социологических наук  
*Липецкий государственный технический университет*  
*ул. Московская, 30, г. Липецк, Липецкая область, 398055, Рос-*  
*сийская Федерация*  
*t.bolshunova@gmail.ru*

#### **DATA ABOUT THE AUTHOR**

**Bolshunova Tatiana Valerevna**, Associate Professor of the Department  
of Sociology, Candidate of Sociological Sciences  
*Lipetsk State Technical University*  
*30, Moskovskaya Str., Lipetsk, Lipetskaya oblast, 398055, Russian*  
*Federation*  
*t.bolshunova@gmail.com*  
*SPIN-code: 6952-8553*  
*ORCID: 0000-0001-8302-9498*