

УДК 331.1

Разработка программы выявления и обучения талантливых сотрудников организации

*Лазакович К.Е, менеджер по кадрам
ООО Управляющая компания «Империя мебели»
e-mail: lazakovich.kristina@mail.ru
Россия, Владивосток*

Аннотация: Управление талантливыми и перспективными сотрудниками является одной из важнейших частей управления персоналом, которая занимается привлечением квалифицированных работников, обучением, удержанием и адаптацией персонала. Цель статьи заключается в определении понятия талантливого сотрудника, значимости его обучения и развития для удержания в организации. На примере ключевых элементов программы обучения талантливого сотрудника показана ее социально-экономическая эффективность для организации.

Ключевые слова: талантливый сотрудник, управление талантами, обучение, программа обучения.

Деятельность по управлению талантами становится все более актуальной для бизнес-организаций в условиях нестабильности внешней среды. Все больше руководителей понимают, что именно «талантливые» сотрудники способны решать нестандартные задачи с постоянно меняющимися факторами, видеть ситуацию с разных сторон и предлагать оригинальные идеи. В то же время эти сотрудники требуют к себе особого подхода и привлекают внимание конкурентов из сторонних компаний, а уход их из организации негативно отразится на её эффективности [1]. Человеческий ресурс – это ключевой фактор успешной деятельности организации, а основной источник прибыли – это перспективные и высококвалифицированные сотрудники, которые поддерживают компанию на высоком уровне компаний – конкурентов [2]. Талантливые сотрудники обладают выдающимися способностями и желанием воплотить их результат в свою трудовую деятельность. Отличительная черта таланта – высокая мотивация достижения успеха и самореализация, главное. Сотрудники стремятся к карьерному росту, всегда находятся в поисках лучшего места работы для самореализации, что приводит к их движению между организациями. Данные факторы вынуждают работодателей усиленно искать таланты непосредственно в своей компании, а также за ее пределами, затем оказывать помощь в их развитии и удержании в организации.

В России множество крупных компании используют зарубежный опыт управления талантами (Сбербанк, Газпром). По данным «Русского статистического агентства» 40% российских компаний развивают управление талантами, но только 3% считают себя абсолютно успешными в данной области. В данной работе рассмотрена проблема выявления и обучения

талантливых сотрудников. Разработана программа их обучения.

Обучение персонала - это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей. Цели обучения и развития персонала с позиции руководства:

- повысить производительность труда сотрудников;
- мотивировать их на новые свершения, например, у персонала, что прошел обучение, больше шансов на повышение;
- уменьшить срок адаптации новичков в коллективе [3];
- конкурировать на одном уровне или быть на уровень выше организаций, что работают в той же сфере;
- подготовка кадров для управленческих должностей на базе своего персонала;
- сохранение информации, которой владеют опытные кадры предпенсионного или пенсионного возраста внутри компании, и передача ее молодым специалистам;
- формирование кадрового резерва;
- возможность вводить новые технологии, не боясь противодействия со стороны сотрудников;
- решение стратегических задач, что под силу лишь подготовленному персоналу;
- постоянное развитие компании в условиях рыночной конкуренции [4].

Управление талантами (англ. talent management) - совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и воспроизводить качества сотрудников, которые позволяют им вносить существенный вклад в развитие организации. Чтобы понять роль талантов в компании, можно перечислить множество сравнительно простых показателей - цели работы, измерения продуктивности и вовлеченности работников (применяемые по-разному в зависимости от сути работы и отрасли) - которые полезны для качественного найма и для сохранения кадров [5].

Сегодня, во время растущих потребностей в квалифицированных работниках, множество организаций используют в работе с кадрами маркетинговый подход, который подразумевает, что 20% покупателей приносят организации 80% доходов, и именно на эти 20% клиентов компания должна тратить максимум сил и времени. Точно также и в работе с кадрами. В организации работники ранжируются по своему вкладу в достижения компании, а не по иерархическому принципу. Компании стремятся сделать акцент на этих работниках и предоставить им особые возможности для обучения и повышения квалификации [6]. Прежде чем начинать серьезные изменения в компании, необходимо быть уверенным в качестве человеческих ресурсов, в уровне менеджмента и наличии талантов.

В управляющей компании ООО УК «Империя мебели» города Владивостока существуют потребность в талантливых сотрудниках, которые

смогут занимать руководящие должности во время отсутствия руководителей подразделений. Участниками программы становятся все отделы организации, где будет выявлен/не выявлен потенциальный кандидат на руководящую должность. Вместе с определением аудитории, также необходимо было выявить цель, к которой должны прийти в результате. Цель - формирование кадрового резерва, состоящего из перспективных талантливых сотрудников, которые в дальнейшем могут занять руководящие должности. Но данная цель является долгосрочной, краткосрочная представляет собой замещение руководящей должности на время отсутствия руководителя, которая является приоритетней по отношению к долгосрочной. Далее был определен набор ключевых компетенций для руководителя, которым должен обладать сотрудник, когда займет его место, а именно: управление командой (один из главных и ключевых навыков, которыми должен владеть руководитель, так как он должен уметь ставить подчиненным задачи, распределять нагрузку и оценивать работу); лидерство; готовность к изменениям; планирование и анализ; нацеленность на результат.

Сотрудникам будет предложен пройти опросник, разработанный Ш. Ричи и П. Мартином для определения мотивационного профиля, который поможет определить стремление сотрудника, его отношение к достижениям, факторы мотивации, которые высоко оцениваются сотрудником и которым он придает большее значение [7]. Определение мотивационного профиля работников отдела будет подкрепляться определением вовлеченности их в трудовую деятельность, которая является важным элементом для выявления «таланта». Необходимо отметить, что, заставляя работника принимать участие, когда у него совсем другие интересы и цели или он не разделяет ценности компании, не стоит, так как есть риск потерять его [8]. Также сотрудникам будут предложены кейсы, которые помогут руководству определить, как слабые, так и сильные профессиональные стороны сотрудника [9]. Видение слабых сторон очень важно, чтобы при обучении восполнить эти недостатки.

Программа обучения талантливых сотрудников ООО УК «Империя мебели» будет включать в себя следующее:

- организация тренинга, который будет акцентировать внимание на управление людьми, какие методы и способы воздействия применять на подчиненных для эффективной работы отдела, где будут разбирать ошибки при управлении персоналом, как наладить контакт и как сформировать команду из сотрудников;

- развивающие проекты, где у сотрудника есть возможность предложить свои идеи по усовершенствованию рабочих процессов компании, деятельности, повышению эффективности работы;

- семинары, где будут приглашены специалисты в роли спикера с обширным профессиональным опытом. Это могут как приглашенные, так и из компании «Империя мебели».

После выявления талантливых сотрудников с помощью анкетирования, опросников и интервьюирования, после прохождения обучающего тренинга,

семинара, будет проведена повторная оценка работника для получения результатов о его уровне приобретенных знаний, навыков и эффективности их применения, а также выявить недостающие компетенции, которые требуют усовершенствования. После оценки, для тех сотрудников, которым необходимо восполнить «пробелы» или недостающий уровень их владения теми или иными компетенциями будет предложен план развития, который включает в себя: компетенция, которая требует развития; мероприятия по развитию данной компетенции; метод развития; срок выполнения; отметка о выполнении и комментарий от руководителя. Индивидуальный план развития дает возможность стимулировать сотрудника к самообучению, расширить свои профессиональные знания, сократить временной промежуток между процессом получения знаний и использования их на практике, повысить готовность сотрудника к изменениям и развитию технологий, меняющихся постоянно.

Последний шаг программы обучения представляет собой создание рейтинга среди работников, которые являются потенциальными кандидатами на занятие руководящих позиций. Сотрудники, которые получают высокий балл по каждому важному показателю, а именно по компетенции, которая необходима, попадут в первые строчки рейтинга. Они и будут теми кандидатами, которые смогут замещать руководителей.

Достоинствами обучения талантливых сотрудников организации заключаются в следующем: перспективного сотрудника, выявленного в ходе проведения анкетирования и опроса, не нужно адаптировать к условиям и процессам работы отдела и организации в целом. Так сокращаются временные затраты на период адаптации и погружение в трудовую деятельность. У работников организации повысится уровень вовлеченности, значимости для своей организации и эффективности работы, так как появится возможность расширить свои профессиональные компетенции, осуществить карьерный рост внутри компании и повысить свою стоимость на рынке труда [10].

Социально-экономическая эффективность программы обучения талантливых и перспективных сотрудников выражается в том, что в ООО УК «Империя мебели» не будет простаивать мест на руководящие должности, эффективность работы отдела не будет понижаться за счет отсутствия руководителя, а также организация в целом не принесет убытки. Поэтому управление талантами становится необходимой функцией системы управления персоналом, так как включает в себя обучение и развитие сотрудников для дальнейшего их продвижения по карьерной лестнице, расширения профессионального профиля, а также как способ мотивирования и удержания их в организации.

Список литературы:

1 Царева Н.А., Лисица Л.А. Механизм формирования бренда работодателя: оценка и продвижение // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. № 3(24). С.303-308.

2 Царева Н.А., Колоколова Л.А. Инновационный подход к управлению

человеческими ресурсами: концепция «бренд работодателя» // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. № 2(19). С.291-294.

3 Арнаут М.Н., Царева Н.А. Экономико-адаптационный механизм управления персоналом // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. № 3(20). С.35-38.

4 Дневник успеха / Обучение персонала, виды, методы, оценка эффективности [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://dnevnyk-uspeha.com/rabota-i-karera/obuchenie-personala.html> - 11.06.2019.

5 Tsareva N.A., Vlasenko A.A., Kololokova L.A. Actual questions of human resources management // The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication TOJDAC April 2017 Special Edition pp.1208-1218.

6 Плутова М.И. Обучение талантливых сотрудников как показатель успешности бизнеса // Материалы XXI Международной конференции памяти проф. Л.Н. Когана «Культура, личность, общество в современном мире: методология, опыт эмпирического исследования». Ред.кол.: Грунт Е.В, Меренков А.В., Антонова Н.Л. - Екатеринбург, УрФУ, 2018 - С. 1830-1838.

7 Tsareva N.A., Vlasenko A.A., Ivanuyga O.I. The concept of labour motivation of the modern Russian scientists // The Turkish online journal of design art and communication. 2016. November pp.2571-2585.

8 Якимова З.В., Царева Н.А. Механизмы развития ценностного управления персоналом // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. № 4(21). С.294-298

9 Панова А.Г., Баурчулу Т.С. Управление талантами как необходимый элемент стратегии развития персонала организации // Сервис в России и за рубежом. 2017. - С. 149-161.

10 Якимова З.В., Царева Н.А., Жук А.Е. Моделирование ценностного предложения работодателя в контексте типа организационной культуры // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. № 1(26). С. 410-414.