

# TALENT MANAGEMENT



# От кадрового резерва –

## к управлению талантами

**Григорий Финкельштейн**, партнер, руководитель Центра анализа данных  
«ЭКОПСИ Консалтинг»

**К**адровый резерв уходит в прошлое. Передовые компании больше не ищут среди сотрудников суперзвезд – они оценивают результативность и потенциал всего персонала, а затем продвигают лучших и увольняют худших. Только так можно построить полноценную систему работы с талантами – Talent Management.

Большинству HR-менеджеров известно, что внутренний найм гораздо эффективнее внешнего. У сотрудников, нанятых извне, в четыре раза ниже вероятность попасть в лидеры рейтинга резуль-

**Главная задача Talent Management – улучшить качество персонала в компании. То есть увеличить концентрацию сотрудников, результативных в настоящий момент, а также обладающих потенциалом демонстрировать высокие результаты и в будущем**

тативности персонала, а также в четыре раза выше шансы оказаться в самом низу этого рейтинга, чем у сотрудников, продвигаемых изнутри компании (Bidwell, 2011)<sup>1</sup>. По данным исследования, человеку, нанятому на открытом рынке, требуется три года, чтобы сравняться по эффективности с сотрудником, нанятым изнутри. При этом внешним кандидатам платят на 18% больше, чем внутренним.

Полноценная система Talent Management (TM) способна обеспечить бизнес результативным персоналом изнутри. Правда, ее внедрение – длительный и сложный процесс.

<sup>1</sup> Matthew Bidwell. *Paying More to Get Less: Specific Skills, Matching, and the Effects of External Hiring versus Internal Promotion*. *Administrative Science Quarterly*, 2011.

Рисунок 1. Этапы развития Talent Management в организации



### Эволюция Talent Management

По нашему мнению, развитие ТМ в организации проходит ряд этапов, или стадий зрелости (см. рис. 1).

1. **ТМ отсутствует.** Все назначения основываются на субъективном мнении руководителя.
2. **ТМ как проект.** Время от времени в компании происходит поиск талантов и выдвижение определенных сотрудников в кадровый резерв.
3. **ТМ как процесс.** Компания ведет регулярный мониторинг талантов, выполняя цикл логически взаимосвязанных этапов работы, рассчитанный на 1–2 года. На выходе процесса бизнес получает полную картину того, какие люди (сильные, средние, слабые) работают в организации, а также ясное представление об их потенциале.
4. **Проактивное управление талантами.** Каждый сотрудник, зная свои сильные и слабые стороны, понимает, на какие позиции внутри компании он может и хочет претендовать. Компания при составлении программы развития учитывает его личные профессиональные цели и, в свою очередь, делает все, чтобы обеспечить максимальную соревновательность на внутреннем рынке труда.

На Западе большинство компаний находятся на 3 стадии (или между 3 и 4).

### Из чего состоит Talent Management

Управление талантами как процесс традиционно состоит из шести основных элементов (см. рис. 2):

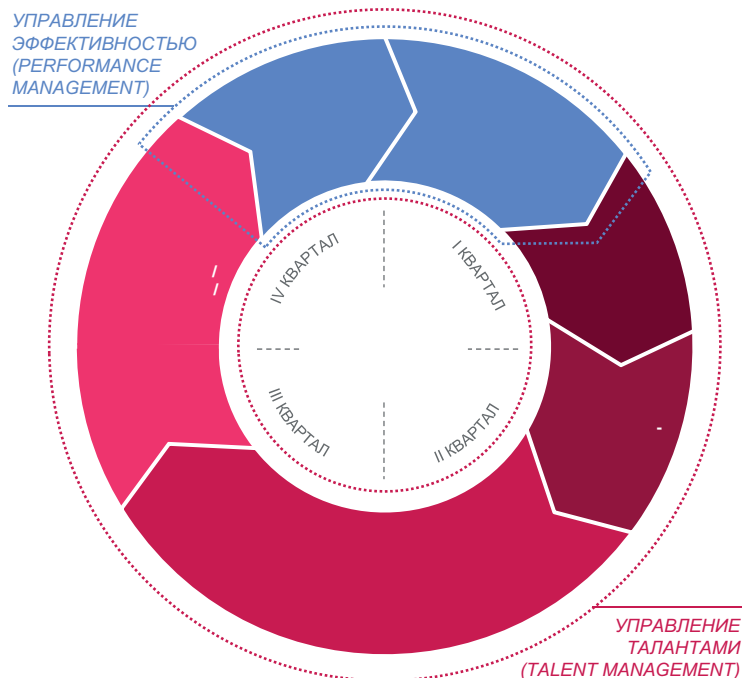
1. **Оценка результатов.** Перед каждым сотрудником ставят цели и оценивают уровень их достижения.
2. **Оценка компетенций,** проявляемых в повседневном рабочем поведении сотрудника. Как правило, сотрудника оценивает непосредственный руководитель, иногда – коллеги и подчиненные (1 и 2 элемента составляют систему управления эффективностью Performance Management).
3. **Оценка потенциала.** Это очень важный элемент, поскольку оценка результатов и рабочего поведения имеет отношение к прошлому, но не гарантирует результата в будущем. Бывает также, что сотрудник с высоким потенциалом показывает низкие результаты, – и тогда надо разбираться, в чем причина.
4. **Карьерное планирование.** План карьеры каждого сотрудника обсуждается на сессии карьерного планирования или на заседании кадрового комитета.
5. **Развитие и карьерное наставничество.**

Для каждого сотрудника формулируются цели развития, руководитель поддерживает своих подчиненных в их достижении.

6. **Принятие кадровых решений.** Лучших сотрудников повышают, худших увольняют, прочих оставляют на месте или предлагают им программы горизонтальной ротации.

А как обстоят дела с Talent Management в России?

Рисунок 2. Система управления талантами (примерный годовой цикл). Размер секторов указывает на среднюю длительность процесса.





В конце 2015 года «ЭКОПСИ Консалтинг» завершила исследование практик ТМ в российских компаниях, опросив 17 организаций из российских топ-30 по выручке. Сфера их деятельности – ТЭК, инфраструктурные проекты, химическая промышленность, металлургия, банковский бизнес, ритейл. Мы провели двухчасовые интервью с менеджерами, которые отвечают за Talent Management, выяснили, какие в компании существуют практики, регламенты и процедуры управления талантами, на какие категории персонала они распространяются. Респонденты на условиях анонимности согласились рассказать о реальном положении дел в этой сфере.

Мы оценили, насколько подобные практики распространены в России, а также сравнили с западными данными – в частности, с результатами исследования Allan Church и его коллег (2015), основанного на опросе 80 компаний<sup>2</sup>. Кроме того, мы использовали данные Mercer's Global Performance Management Survey (2013), где респондентами выступали 1056 организаций.

### **Вывод 1: вместо процесса управления талантами – отбор в кадровый резерв**

В идеале работающая система ТМ должна выглядеть так: компания регулярно собирает данные обо всех сотрудниках (результаты деятельности, оценка компетенций и потенциала), накопленную информацию периодически анализируют – и каждый человек попадает в группу сильных сотрудников, средних или слабых. А дальше в отношении каждой группы принимаются кадровые решения. Одной из первых подобную практику ввела General Electric еще в 1980-х годах.

Однако в большинстве российских компаний (64%) вместо *всеобъемлющего процесса управления талантами существует процедура отбора в кадровый резерв*. Главный недостаток такого подхода – организация оценивает не всех сотрудников. Компании определяют кандидатов в резерв, отсеивая сначала неподходящих по возрасту (например, не моложе 30 лет и не старше 40), образованию, затем анализируют результаты работы и иногда дополнительно проводят ассесмент. В результате через оценочные процедуры проходят максимум 10-30% персонала, а талантами остальных 70-90% сотрудников никто не интересуется.

Потенциал сотрудников, не входящих в кадровый резерв, в России практически не оценивают. В лучшем случае, только старший менеджмент – так делают 18% респондентов (на Западе – 81%). Кроме того,

---

<sup>2</sup> Allan H.Church, Christopher T. Rotolo, Nicole M. Ginther and Rebecca Levine. *PepsiCo, Inc., Purchase, New York. How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow-up talent management benchmark study // Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 2015, Vol. 67, No. 1, 17–47).*

российские компании не особо задумываются о карьере сотрудников. Только 36% компаний систематически планируют карьеру менеджеров среднего и высшего звена (на Западе – более 80%).

Еще одна проблема – многие компании (более 40%) отбирают людей в кадровый резерв не регулярно, а время от времени, то есть относятся к процедуре как к проекту, а не как к процессу. К тому же отбор сотрудников часто устроен не лучшим образом. В 41% опрошенных компаний существует уникальный (аналогов в западных исследованиях мы не нашли) процесс выдвижения в кадровый резерв, не связанный с системой управления эффективностью (то есть Performance Management и Talent Management оторваны друг от друга). Как это выглядит? Компания оценивает результаты работы человека в течение года, но эти данные никак не учитываются в системе управления талантами. Вместо этого от руководителя требуют самостоятельно составить и подать списки резервистов, что, естественно, приводит к конфликту интересов: руководитель не заинтересован выдвигать лучших, поскольку не хочет, чтобы его подсадили или отобрали у него сильных профессионалов. В итоге не решается основная с точки зрения бизнеса задача ТМ: собрать на ключевых должностях лучших специалистов и менеджеров. В большинстве международных компаний подобная практика невозможна, поскольку там результаты работы учитывают всегда, так что у слабых сотрудников нет шанса попасть в список резервистов. Впрочем, есть повод и для оптимизма: все-таки в 45% опрошенных нами компаний процессы ТМ и РМ взаимосвязаны.

Наконец, более чем в 75% опрошенных нами компаний показатели эффективности системы ТМ (процент назначений из кадрового резерва, процент резервистов, продвинутых выше, доля резервистов, покинувших компанию, и др.) не отслеживаются на систематической основе.

### **Вывод 2: невнимание к рядовому персоналу**

Вывод 2 вытекает из вывода 1: *в России мало кто всерьез занимается рядовыми сотрудниками.* Ни одна из опрошенных нами компаний не оценивает потенциал рядовых специалистов (если они не входят в кадровый резерв), тогда как на Западе 37% компаний оценивают потенциал всех своих сотрудников.

Справедливости ради стоит сказать, что до недавнего времени у HR-менеджеров не было инструмента, который позволял бы

массово измерять потенциал. Но в последнее время у многих провайдеров такие инструменты появились. Например, «ЭКОПСИ Консалтинг» использует тест PIF (Potential in Focus). Кроме того, для оценки потенциала можно взять за основу подход Requisite Organization (см. статью на стр. 33).

Эффективность рядового персонала в России тоже редко измеряют, так как «руки не доходят»: это делают 36% компаний против 90% на Западе. И здесь скрыт большой резерв. По нашему мнению, цели руководителя – это совокупность целей его подчиненных, а результат – сумма результатов его сотрудников. Поэтому эффективность руководителя сложно оценивать без оценки эффективности его людей.

Зачем вообще нужно заниматься рядовым персоналом? Не так давно мы провели исследование в крупном российском банке – проанализировали, чьи компетенции больше влияют на успех

### Система Talent Management в России пока далека от идеальной, но по ряду параметров мы почти догнали западные компании

подразделения – менеджеров или специалистов, – и получили однозначный (и статистически достоверный) ответ: компетенции топ-менеджеров почти не влияют на бизнес-результаты. Реальный успех бизнеса зависит от навыков и способностей рядовых сотрудников, а также предпринимаемых ими усилий. Это означает, что намного выгоднее систематиче-

ски искать людей с высоким потенциалом на среднем и нижнем уровне компании и вкладываться в их развитие, нежели тратить серьезные усилия на одну звезду, продвигая ее в топ-менеджеры.

#### **Вывод 3: направление выбрано правильно**

Хотя система ТМ в российских компаниях пока далека от идеальной, *по многим параметрам мы догнали или почти догнали западные компании*. Так, по распространенности КПЭ для менеджмента Россия за последние 15 лет приблизилась к западному уровню: за рубежом доля компаний, которые ставят руководителям цели и оценивают выполнение результатов, составляет 81%, у нас — 68%.

Еще одна хорошая новость: российские компании регулярно оценивают компетенции сотрудников, проявленные в рабочем поведении. В отношении менеджеров это делают 59% опрошенных компаний, в отношении специалистов — 36%. Это серьезное достижение, потому что еще 10-15 лет назад мало кто занимался подобной практикой. На Западе более 90% компаний оценивают компетенции и специалистов, и менеджеров.

Наконец, процесс систематического обучения и развития персонала существует во всех компаниях, которые мы опросили, и это тоже большое достижение: еще 15–20 лет назад сотрудников либо вообще не обучали, либо делали это лишь по заявкам особо сознательных руководителей.

Правда, карьерное наставничество (беседы руководителя с сотрудниками о том, что было бы полезно сделать для развития и продвижения по службе) развито пока слабо: такая форма наставничества существует в 36% российских компаний (на Западе — в 86%). Кроме того, мы ни разу не встречали в российских организациях практику ограничения внешнего найма в пользу внутреннего. Компаниям, желающим выращивать будущих лидеров, стоит «прикрутить» к системе ТМ этот важный элемент.

### Резюме

Российский бизнес пока находится между 2 и 3 стадией развития ТМ. Это неплохой результат, потому что целенаправленно заниматься управлением талантами в России начали всего 10–15 лет назад. Но, чтобы построить действительно эффективный процесс ТМ, компаниям нужно добиться одновременного выполнения трех условий:

1. Оценивать потенциал и планировать карьеру по крайней мере для всех менеджеров (в идеале – вообще для всех сотрудников).
2. Системно увольнять слабых (тех, кто регулярно неэффективен и имеет низкий потенциал).
3. Системно ограничивать внешний найм в пользу внутреннего. ■