

УДК 331.1

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОГО ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ**О.П. Ромашкина, Г.Ф. Красноженова**

ФГБОУ ВО «Московский государственный лингвистический университет», Москва, email: romash98@mail.ru

Аннотация. В работе рассмотрены теоретические основы и стратегии управления талантами, определена пошаговая схема корпоративного процесса работы с талантами в компании, предлагается внедрение в компанию культуры Talent review. Для реализации этого плана рекомендованы соответствующие метрики и регламенты их измерения. С целью совершенствования процесса развития талантов предлагается внедрение автоматизированной системы целеполагания в деятельность компании, в частности, на основе программного продукта на платформе EmflyFlow. Рассмотрен пошагово процесс внедрения внесенных предложений в управленческую деятельность небольшой организации. Применение модели системы развития талантов позволит объективно оценить, какого уровня достигла компания в управлении, а также спланировать её дальнейшее развитие.

Ключевые слова: управление талантами, система развития талантов организации, культура Talent review, автоматизированная система целеполагания, программный продукт EmflyFlow.

CORPORATE TALENT DEVELOPMENT PROCESS**O.P. Romashkina, G.F. Krasnozhonova**

Moscow State Linguistic University, Moscow, email: romash98@mail.ru

Abstract. This paper examines the theoretical foundations and strategies of talent management, defines a step-by-step framework for a corporate talent management process, and proposes the implementation of a talent review culture within the company. To implement this plan, appropriate metrics and measurement procedures are recommended. To improve talent development, it is proposed to implement an automated goal-setting system within the company, specifically based on software on the EmflyFlow platform. A step-by-step process for implementing these proposals into the management activities of a small organization is also presented. Applying the talent development system model will allow for an objective assessment of the company's current management status and the planning of its future development.

Keywords: talent development, talent development system, talent review culture, automatized goalsetting system, EmflyFlow platform.

Дата поступления статьи в редакцию: 11.10.2025

Дата принятия статьи в печать: 17.11.2025

Введение

Управление талантами – одно из новых и стремительно развивающихся направлений управления человеческими ресурсами. В нынешних реалиях для многих организаций управление человеческими ресурсами (Human Resources Management) активно трансформируется в более прогрессивную Систему управления талантами (Talent Management System).

Человеческие ресурсы, таланты стали ключевыми в деятельности и развитии современных компаний, что обусловлено следующими факторами:

- политическая и экономическая нестабильность на мировом и макроуровне заставляет менеджеров в области управления персоналом пересматривать инструменты HR-менеджмента с целью увеличения эффективности своей деятельности за счет бережного использования потенциала работников;
- усиление конкурентной борьбы на мировом и национальном уровне заставляет компании искать новые, ранее не использовавшиеся ресурсы для того, чтобы оптимизировать свои бизнес-процессы повысить их эффективность;
- научно-технический прогресс, цифровизация общества, развитие искусственного интеллекта – все это усиливает ценность в организации человеческого капитала в целом, и талантов, в частности [1];
- в современном мире сотрудники выбирают компанию, а не компания сотрудников, это приводит к настоящей «охоте за головами», организациям приходится прикладывать все больше и больше усилий для привлечения талантливых кандидатов;

– на смену поколениям X и Y приходит поколение Z, которое уже к 2030 году будет составлять 40% всей рабочей силы, это неизбежно приведет к необходимости изменения привычных походов работодателя к управлению персоналом с целью более эффективного использования потенциала нового поколения талантов;

– формирование в современном мире феномена «экономики знаний» влечет за собой острую необходимость для компаний в сотрудниках, обладающих уникальными компетенциями и талантами.

Постоянно меняющийся рынок труда, быстрый рост конкуренции изменяет и подход бизнеса к управлению персоналом. Есть два пути: создать талантливого сотрудника самим или найти и перемазать его из другой организации. Второй путь выбирают 85% российских компаний. Но даже в этом случае талантливого сотрудника нужно удержать, т.е. обеспечить соответствующие его требованиям комфортные условия роста и развития. Для этого используется новый инструмент – система управления талантами.

Цель исследования и его теоретические основы

Цель исследования – анализ и совершенствование корпоративного процесса развития талантов в организации, разработка модели развития талантов в компании, внедрение в компанию культуры Talent review.

Сегодня в области управления талантами как направления HR-менеджмента практически отсутствует научно-ориентированный анализ, его отсутствие восполняет практико-ориентированный подход. Однако в западной науке уже начинает складываться и теоретический подход к управлению талантами. Создание системы развития талантов – совершенно новая, еще не решенная задача. Процессы, связанные с ее изучением, анализом и применением, представляют собой инновационную технологию управления персоналом.

Применение модели развития талантов в компании позволит объективно оценить, уровень управления, которого достигла компания, а также спланировать ее дальнейшее развитие на основе непрерывного совершенствования системы управления талантами.

Прежде всего, необходимо определить понятия таланта и талантливого сотрудника. Согласно толковым словарям, слово «талант» имеет три значения – это выдающиеся природные способности, врожденная одаренность; способность, умение; человек с выдающимися способностями, дарованием [2]. В менеджменте и управлении персоналом есть свое понимание термина «талантливый сотрудник». На первый план выходят не просто выдающиеся способности, а одаренность в области профессиональной деятельности. От таланта требуется нестандартный подход к принятию решений, быстрая обучаемость, инновационное мышление, способность существенно влиять на работу команды. Подход к критериям «талантливости» в разных организациях зависит от особенностей деятельности компании, ее ценностей и корпоративной культуры.

Но в любой компании, вне зависимости от вида ее деятельности, можно выделить характерные черты талантов:

- нестандартное креативное самостоятельное мышление;
- высокий профессионализм;
- умение принимать на себя ответственность;
- постоянное обучение и саморазвитие;
- умение работать в команде, руководить и вносить существенный вклад в ее деятельность.

Талант и добросовестность – не одно и то же, талантливый человек – не всегда хороший сотрудник. Поэтому при отборе персонала необходимо очень внимательно относиться к проверке соискателей на предмет проблем с налогообложением, законодательством и других негативных характеристик будущего сотрудника, которые могли бы негативно сказаться на результатах его личной работы и даже работы всей организации.

Talent Management – управление талантами – это бизнес-стратегия создания благоприятных условий развития талантов сотрудников, повышения их удовлетворенности и мотивации, которая направлена на привлечение, удержание и развитие лучших работников [2].

Одним из инструментов, позволяющих оценить емкость рынка труда, количество и качество соискателей по каждой позиции, является Talent mapping (от англ. map – карта) – процесс составления карты рынка труда на основе определенных критериев по каждой позиции. Эти критерии учитывают компетенции и зарплатные ожидания кандидатов, степень их готовности приступить к работе в организации. Talent mapping – важный документ планирования пребординга и онбординга талантов.

Но каждой ли компании необходимо внедрение системы Talent Management? Рассмотрим основные признаки, которые говорят о том, что введение новой системы необходимо организации:

1. Снижение производительности труда в компании. Это может происходить из-за снижения мотивации талантливых сотрудников, рутинности текущих задач, отсутствия креатива.

2. Повышение текучести кадров, особенно на ключевых позициях организации. Это говорит о недостаточной удовлетворенности высококвалифицированных талантливых сотрудников, которых могут переманивать конкурирующие компании.

3. Снижение вовлеченности персонала в бизнес-процессы компании. Это следствие отсутствия в организации пространства и инструментов для раскрытия потенциала таланта и его развития.

4. Отсутствие в компании общей стратегии развития персонала. Именно отсутствие такой стратегии является основной причиной всех перечисленных признаков.

При стечении подобных обстоятельств в компании необходимо создание такой системы менеджмента, в которой ключевые сотрудники смогут раскрывать и развивать свои таланты.

Основная цель управления талантами в организации — создать условия, в которых смогут полностью раскрыть свой потенциал и внести максимальный вклад в успех всей компании.

Цель определяет задачи управления талантами:

- привлечение талантливых сотрудников в компанию;
- удержание талантливых сотрудников путем использования таких инструментов как признание, возможности карьерного роста и др.;
- обучение, развитие, профессиональный рост талантливых сотрудников;
- оценка эффективности управления талантами в организации.

Цели и задачи определяют стратегию управления. Рассмотрим три подхода к стратегии управления талантами:

1. Первый подход — поиск на рынке труда высококлассных талантов на нужную роль. Казалось бы, в этом случае нет необходимости рискованно вкладывать время силы и средства в развитие таланта, и результат может быть получен гораздо быстрее. Но это сложный и очень дорогой путь.

2. Второй подход — поиск сотрудников, перспективных с точки зрения развития их талантов. В этом случае поиск и подбор потребует меньше времени и средств. Но очень высок риск ошибок и низкой отдачи от развития потенциального таланта.

3. Третий подход — смешанная стратегия. Этот подход отличается максимальной гибкостью. Профессионалы высокого класса могут стать наставниками для других сотрудников.

Стратегия зависит от масштаба бизнеса компании и может быть сформирована на основе разных запросов, включая в себя, например:

- создание комфортных условий для работы и развития с целью удержания талантов в организации;
- создание в компании индивидуальных условий для профессионального роста и развитие карьеры;
- привлечение в компанию талантов;
- оценка выполнения задач по управлению талантами;
- менторство и др.

Важным инструментом понимания того, какие знания, умения и навыки требуются от специалиста на данную роль, является профиль должности.

Небольшие компании с малым штатом сотрудников могут позволить себе работать с талантами индивидуально, привлекать тимлидеров и HR-партнеров, проводить индивидуальные встречи, формировать пул задач и карьерный трек [3].

Вопросами управления талантами в компании в зависимости от ее масштаба, штата, ресурсов, специфики, потребностей и возможностей может заниматься сам руководитель или, например, отдел рекрутинга. Но для крупного бизнеса или активно развивающейся компании необходима позиция талант-менеджера или даже отдела по управлению талантами.

В обязанности талант-менеджера входит подбор, отбор и развитие талантливых сотрудников. Рассмотрим основные качества, необходимые для управления талантами:

- глубокие знания, умения и навыки в области управления персоналом;
- умение анализировать кадровую политику организации и ее конкурентов;
- иметь навыки и связи по работе с кадровыми агентствами;
- умение привлекать и мотивировать талантливых специалистов;
- способность разрабатывать программы адаптации, корпоративного обучения;
- знание принципов психологической совместности в коллективе и умение их использовать.

Таким образом, можно провести четкую разницу между понятиями «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «управление талантами»:

1. Управление персоналом. Это самое широкое понятие, базирующееся на том, что в любой компании есть управляемый персонал, который можно рассматривать как пассив организации, в том числе, в части расходов на заработную плату и его содержание.

2. Управление человеческими ресурсами. Это понятие базируется на управлении людьми как важнейшим ресурсом предприятия, управление которым ведет к пополнению активов компании путем создания добавленной стоимости и прибыли.

3. Управление талантами. Это понятие определяет отношение к человеку не как к ресурсу, а как к носителю огромного потенциала для будущей деятельности компании, ее капитализации.

Принимая во внимание вышесказанное, можно сделать вывод, что талант – самый важный ресурс компании, определяющий два пути управления талантами: найти «готовых» талантливых сотрудников или разработать и запустить собственный корпоративный процесс развития талантов.

Результаты исследования, предложения и их внедрение

Набор конкретных мероприятий и программ, внедряемых предприятием в процесс развития талантов, напрямую зависит от целей, поставленных организацией. Это могут быть, программы развития и образования, обеспечение и многое другое. Приведем примеры инструментов, выбираемых каждой компанией индивидуально, исходя из необходимости условий для непрерывного обучения и развития сотрудников, осуществления их карьерных амбиций:

– наличие корпоративного университета с дипломом государственного образца по развиваемой специальности;

– интранет для обучения и нетворкинг;

– база знаний;

– библиотека с профессиональной литературой;

– прозрачная программа грейдов, алгоритм роста и индивидуальные планы развития.

Рассмотрим главные принципы, заложенные в основу эффективной системы развития талантов:

1. Прогнозируемое развитие системы менеджмента талантов. В основе этого принципа лежит прогнозирование будущих потребностей компании в талантах и ее развития с учетом изменений в деятельности организации.

2. Целостность системы развития талантов в организации. Принцип предусматривает всецелый охват системой управления талантами всех направлений профессионального развития сотрудников и обуславливает последовательное взаимосвязанное применение различных методов комплексного развития.

3. Необходимость стимулирования развития талантов. Этот принцип включает необходимость разработки и внедрения различных групп социальных, материальных и профессиональных стимулов развития персонала с целью укрепления мотивации талантливых сотрудников.

4. Учет потребностей организации. Важным аспектом является необходимость выстраивания системы развития талантов в соответствии с потребностями и возможностями компании, учитывая ее уникальные социально-экономические особенности, стратегию, цели и задачи.

5. Необходимость гибкого поэтапного применения системы развития талантов. Этот принцип подразумевает возможность постепенного применения комплексных методов Talent Management с целью адаптации к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

Система управления талантами включает отдельные взаимосвязанные блоки: подбор, отбор, привлечение, вовлечение, адаптация, поощрение. Она существенно влияет на эффективность работы с персоналом в организации, текучесть кадров, создание условий для оценки раскрытия потенциала каждого талантливого сотрудника, усиление бренда работодателя.

Прежде всего, организация должна принять решение, какой из двух возможных принципов развития талантов она выберет:

– индивидуальная работа с талантами;

– работа с группой (общее поле и группы для взаимодействия).

Обычно выбирается один подход или же оба предложенных подхода объединяются в одной стратегии.

Рассмотрим вариант с внедрением индивидуального подхода к развитию талантов. Такой подход обычно выбирают небольшие компании. Система основывается на этапах развития каждого конкретного человека.

Пошаговая схема корпоративного процесса работы с талантами выглядит следующим образом.

1 этап. Личностный анализ сотрудника. Цель такого анализа — понять, какими уникальными навыками владеет тот или иной талантливый сотрудник, в том числе выявить и оценить его деловые качества, сильные стороны и потребности. Именно на этом будет основываться стратегия развития его таланта.

2 этап. Постановка целей и задач, в том числе индивидуальных. Талантам свойственно стремиться к достижению высоких результатов. Поэтому важно ставить такие цели и задачи, при решении которых они проявят свои способности и внесут значительный вклад в работу команды.

3 этап. Расширение рамок и свобода действий. Это едва ли не самый важный шаг, так как талантливым сотрудникам нужно, прежде всего, пространство, чтобы иметь возможность проявлять креативность и инициативу. Тут очень важно найти баланс между полной свободой и тотальным контролем, т.к. полное устранение контроля тоже не приведет к успеху.

4 этап. Создание возможностей для профессионального роста и развития талантов. На том шаге обычно организуют обучение талантливого сотрудника новым для него навыкам, привлечение к участию в интересных проектах и/или включение его в решение совершенно новых задач.

5 этап. Вовлечение талантов в принятие решений. Это поможет талантливому сотруднику почувствовать свою значимость и ответственность за результат.

6 этап. Мотивация и признание. На этом шаге очень важно регулярно давать сотруднику обратную связь, отмечать его успехи, поощрять за достижения.

7 этап. Обеспечение комфортных условий работы. Если таланту удобнее работать в гибридном графике или удаленно, это нужно учесть. То же касается дополнительных льгот, компенсаций, компонентов программ well-being. Это поможет повысить лояльность сотрудника в компании.

8 этап. Оценка эффективности. Мониторинг и подведение результатов помогут определить прогресс сотрудника и выявить, что нужно скорректировать в его работе и развитии.

Таким образом, главное — создать среду, которая будет способствовать развитию и самореализации каждого человека. Удержание и развитие талантливых сотрудников связано с их вовлеченностью, удовлетворенностью работой и возможностями для карьерного роста. Важно поддерживать открытые коммуникации развиваемых талантов и поощрять их личную инициативу [4].

С целью создания среды для самореализации каждая компания задается вопросом, что важно для талантов и на что они обращают особое внимание. Это чаще всего, следующие факторы, на которых сотрудники фокусируют особое внимание:

- задачи — их качество и разнообразие;
- график работы;
- зарплата;
- микроклимат в коллективе;
- возможности развития;
- бонусы и льготы.

Обычно эти факторы определяется уже на этапе собеседования или во время встреч с HR.

Разработанная стратегия развития талантов подлежит трехсторонней оценке:

- HR, внедряющий и реализующий стратегию, оценивает текучесть кадров и количество талантов в организации;
- участник, на которого направлена стратегия, оценивает, насколько ему комфортно в процессе, нравится ли организованное мероприятие, устраивает ли предложенная коммуникация;
- руководитель оценивает изменения и показатели работы команды и каждого сотрудника.

Изменения и показатели, которые оцениваются руководителями, выбираются в зависимости от целей и стратегии компании. Основными инструментами оценки эффективности программы развития талантов являются опросы сотрудников, анализ текучести кадров, результаты производительности труда в организации. Могут проводиться регулярные пересмотры программ и отслеживаться карьерный рост сотрудников, чтобы убедиться, что стратегии приносят пользу не только компании в целом, но и лично каждому сотруднику.

Если на основе анализа принято решение, что компании необходимо построение и организация процесса развития талантов, то для этой цели предлагается внедрение в компанию культуры Talent review.

Для реализации этого плана рекомендуется использовать следующие метрики:

1. Показатель уровня развития Talent pipeline.
2. Снижение рисков и фактического уровня добровольных увольнений (voluntary turnover) среди «талантов» и целевых категорий сотрудников до 8-10%.
3. Рост показателей внутренних переходов на вакантные позиции в рамках Компании до 80%.

4. Наличие четких и прописанных планов развития и внутреннего карьерного пути для 100% ключевых категорий сотрудников.

5. Сформированное понимание процесса, его сроков и важности со стороны руководителей.

6. Уровень удовлетворенности сотрудников.

Конкретные цифры большинства показателей зависят от ряда остальных HR метрик, принятых в компании.

Очень важным для внедрения культуры Talent review является параметр, оценивающий уровень развития кадрового потенциала Talent pipeline. Предлагается следующий регламент измерения этого параметра:

RN – Ready Now – немедленная готовность – готовность эффективно занять конкретную позицию в течение ближайшего времени, не более 1 года;

RL – Ready Later – готовность занять позицию позже – готовность эффективно занять предлагаемую позицию в течение 1-3 лет.

Качество кадрового потенциала на конкретную должность (позицию) с целью внедрения в компанию культуры Talent review предлагается оценивать с трех проекций:

– высокое: готовы эффективно занять данную позицию немедленно не менее двух человек (2 RN) или один человек готов занять данную позицию немедленно, а два позднее (1 RN + 2 RL);

– среднее: готовы эффективно занять данную позицию немедленно не менее одного человека (1 RN) или два человека готовы занять позицию позднее (2 RL);

– низкое: ни один человек не готов эффективно занять данную позицию немедленно (0 RN) и не более одного человека готов занять данную позицию позднее (0-1 RL).

Вторым предложением, направленным на совершенствование процесса развития талантов, является внедрение автоматизированной системы целеполагания в деятельность организации.

Целеполагание компании – это не просто постановка амбициозных задач, а системный процесс, который формирует вектор развития, помогает управлять командой и повышает эффективность бизнеса. Правильно выстроенные цели создают фокус, мотивируют сотрудников, упорядочивают их деятельность на всех уровнях – от топ-менеджмента до линейных специалистов.

Многие компании по привычке формулируют цели как «заработать больше» или «увеличить прибыль». Однако такие установки не работают как мотивация: они слишком абстрактны, не позволяют команде понимать, куда она движется и за счёт чего будет достигнут результат. Эффективное целеполагание в управлении требует конкретики, ясности, а также связи с задачами каждого сотрудника.

Грамотная постановка цели позволяет не просто достигать результатов, а еще формировать культуру осознанности, в которой каждый понимает свою роль в успехе компании. Это ключ к устойчивому росту, адаптивности, конкурентоспособности.

Любая система целей, даже самая продуманная, не будет работать, если человек не понимает, чего хочет лично он, а также зачем это необходимо организации. Именно поэтому основы целеполагания строятся на глубоком осознании личных и командных потребностей, понимании своих возможностей, а также честной оценке реальности.

Целеполагание деятельности должно опираться на реальные потребности: эмоциональные, физические или профессиональные. Если цель навязана извне или не совпадает с внутренними ценностями сотрудника, она воспринимается как чужая. Это приводит к саботажу, прокрастинации или выгоранию. Напротив, цель, основанная на личной мотивации, становится источником энергии, инициативы.

В этом контексте целеполагание в управлении – это не директивное навязывание задач, а тонкая работа с мотивацией или контекстом. Руководитель должен не только ставить цели, а также помочь сотруднику осознать, зачем они важны, как связаны с его развитием.

В качестве автоматизированной системы целеполагания предлагается внедрение программного продукта на платформе EmplifyFlow.

Основными целями внедрения в деятельность компании АСУ целеполаганием являются:

– обеспечение непрерывного процесса оценки результативности;

– автоматизация и систематизация процесса целеполагания и его документирования;

– введение процессов ежегодной и промежуточной оценки результативности сотрудников.

Внедрение рассмотренных предложений – процесс не быстрый, требующий серьезной подготовки и планирования.

Рассмотрим пошагово процесс внедрения внесенных предложений в управленческую, операционную деятельность небольшой компании.

1. Внедрение в компанию культуры Talent review. Необходимо формализовать и включить Talent review в текущий неформальный процесс оценки и предложить формат внедрения.

Предполагаемое внедрение процессов Talent review займет 1 год и 7 месяцев.

График внедрения процессов Talent review в первый год внедрения состоит из трех этапов.

Первый этап – срок внедрения 2 месяца – определение текущего статуса, обозначение приоритетов и стратегии и проведение первичной оценки Talent Pipeline в рамках Mid-Year check point.

Второй этап – обработка результатов, формирование и подготовка планов развития, проведение внутренней информационной компании, планирование и запуск развивающих мероприятий.

Третий этап – апдейт статуса по ключевым талантам, использование результатов в рамках самооценки, оценки руководителя и калибровки, анализ годовых результатов.

График внедрения процессов Talent review во второй год внедрения состоит из четырех этапов.

Первый этап – срок внедрения 3 месяца – использование и обновление данных в рамках процесса постановки задач, постановка целей и планов по развитию на уровне сотрудник-руководитель-компания, Talent development week/month.

Второй этап – Анализ и подготовка к Mid-Year check point, проведение «Большого» Talent review, обратная связь, корректировка планов развития.

Третий этап – принятие внутренних карьерных решений по итогам Talent review, подача запросов на стажировки, исходя из потребностей компании и результатов Talent review, реализация развивающих инициатив.

Четвертый этап – подведение итогов года, использование результатов в рамках самооценки, оценки руководителя и калибровки, анализ годовых результатов.

В соответствии с графиком можно составить план внедрения культуры Talent review в компанию, включающий три этапа:

- определение целей и задач;
- стратегические потребности компании;
- Talent pipeline status quo;
- текущий формат работы и развития талантов;
- анализ готовности организации на разных уровнях;
- дизайн и подготовка процесса:
- внутреннее согласование позиций и ролей внутри HR в рамках потребностей, организации процесса и гармонизации (особенно в части планов развития и взаимодействия с T&D-функцией);
- «продажа» инициативы руководству на уровнях Board и Board-1;
- создание расписания процессов;
- разработка формата карт талантов и мастер-файла Talent review;
- технические решения (система, автоматизация, и др.);
- внедрение:
- каскад сессий для руководства (несколько уровней) и сотрудников компании;
- интеграция элементов Talent review в стандартные циклы корпоративных процессов;
- регулярные follow-ups с сотрудниками и руководителями для формирования взаимосвязи между целями, задачами и принимаемыми решениями со стратегией развития талантов.

2. Внедрение автоматизированной системы целеполагания в деятельность организации. С целью реализации этого предложения необходимо решить следующие технические задачи:

- поиск на рынке подходящего ИТ-решения;
- обеспечение возможности каскадирования и контроля выполнения задач;
- интеграция 1С ЗУП и выбранного решения в контексте ШР, организационной структуры и иерархии.

План проекта включает пять этапов: поиск провайдера, дизайн прототипа, обеспечение интеграции с 1С, пилотный запуск и полный запуск.

Архитектура процесса подразумевает наличие пяти основных управляющих воздействий:

- 1с ЗУП производит выгрузку и передачу данных в систему управления целеполаганием EmplayFlow;
- EmplayFlow адаптирует организационную структуру организации, назначает линии подчинения и согласования;
- EmplayFlow назначает процесс отправки уведомлений сотрудникам и руководителям;
- сотрудники заполняют личные цели на год и корректируют их по итогам полугодия и года;
- руководители проводят каскадирование и согласование целей, выставляют оценки и планируют вознаграждение сотрудников.

Пример работающего процесса приведен на рисунке 1.

ПРИМЕР РАБОТАЮЩЕГО ПРОЦЕССА



Рис. 1. Пример работающего процесса целеполагания после внедрения в деятельность компании

По результатам внедрения проводится оценка эффективности предложений по совершенствованию документального обеспечения процесса развития талантов компании.

Выводы

Таким образом, на основе проведенного анализа процесса развития талантов были разработаны мероприятия по его совершенствованию: внедрение в компанию культуры Talent review и автоматизированной системы целеполагания. Разработан пошагово процесс внедрения внесенных предложений в управленческую, операционную и документальную деятельность компании. С целью внедрения в компанию культуры Talent review проведены формализация и включение Talent review в текущий неформальный процесс оценки, предложен формат внедрения культуры. Предполагаемое внедрение процессов Talent review займет 1 год и 7 месяцев. Пошаговый план проекта включает пять этапов: поиск провайдера, дизайн прототипа, обеспечение интеграции с 1С, пилотный запуск и полный запуск. С целью внедрения автоматизированной системы целеполагания в деятельность организации были решены следующие технические задачи:

- поиск на рынке подходящего ИТ-решения;
- обеспечение возможности каскадирования и контроля выполнения задач;
- интеграция 1С ЗУП и выбранного решения в контексте ШР, организационной структуры и иерархии.

Применение модели системы развития талантов позволит объективно оценить, какого уровня достигла компания в управлении, а также спланировать её дальнейшее развитие на основе непрерывного роста зрелости в области управления талантами.

Литература

1. Васина В.М., Черненко И.Н. Цифровой человеческий капитал на российском рынке труда: роль интернета и компьютерных компетенций в формировании заработной платы // Экономика труда. 2021. Т. 8. № 12. С. 1427-1444.
2. Ефремова Т.Ф. Толковый словарь Ефремовой. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный. М.: Русский язык, 2000. 1233 с.
3. Управление талантами: как внедрить Talent Management в компании. 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://spectrumdata.ru/blog/proverka-soiskatelya/upravlenie-talantami-kak-vnedrit-talent-management-v-kompanii/> (дата обращения: 12.09.2025).
4. Лищенко В. Управление талантами: как внедрить Talent Management в компании. 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://spectrumdata.ru/blog/proverka-soiskatelya/upravlenie-talantami-kak-vnedrit-talent-management-v-kompanii/> (дата обращения: 22.09.2025).
5. Каштанова Е.В. Построение технологии управления талантами в организации // Управление персоналом. 2023. № 6. С. 22-30.
6. Латуха М.О. Развитие талантливых сотрудников в российских компаниях: основные особенности и связь с результатами деятельности // Российский журнал менеджмента. 2016. № 4. С. 43-56.