

ПЕРМСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Е. В. Базуева Т. О. Осеян

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ
И УПРАВЛЕНИЯ
КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ
МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ
НА ОСНОВЕ
ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА**



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Е. В. Базуева Т. О. Осеян

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ
И УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ
МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ
НА ОСНОВЕ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА**

МОНОГРАФИЯ



Пермь 2022

УДК 65.053: 65.242

ББК 331.1

Б178

Базуева Е. В.

Б178 Совершенствование модели формирования и управления кадровым резервом международной компании на основе талант-менеджмента [Электронный ресурс] : монография / Е. В. Базуева, Т. О. Осеян ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2022. – 3,16 Мб ; 100 с. – Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/mono/bazueva-oseyan-sovershenstvovanie-modeli-povestvovaniya-i-upravleniya-kadrovym-reservom.pdf>. – Заглавие с экрана.

ISBN 978-5-7944-3797-3

Монография посвящена применению системного подхода к формированию и управлению кадровым резервом предприятия на основе концепции талант-менеджмент. Талант-менеджмент рассмотрен в качестве стратегии формирования и управления кадровым резервом международной компании. Разработан алгоритм модели формирования и управления кадровым резервом организации на основе «талант-менеджмента», предусматривающий адаптационный механизм сопряжения инновационного подхода с действующей системой управления человеческим капиталом предприятия. Апробация предложенной модели была осуществлена на примере ПАО «Метафракс». Предложенный системный подход к формированию и управлению кадровым резервом предприятия на основе концепции талант-менеджмент, разработанные модели с алгоритмами и механизмом их реализации могут стать основой для последующих теоретических и эмпирических исследований по проблемам повышения эффективности управления человеческим капиталом современных предприятий и организаций, функционирующих на российском и зарубежных рынках.

УДК 65.053: 65.242

ББК 331.1

*Издается по решению кафедры мировой и региональной экономики, экономической теории
Пермского государственного национального исследовательского университета*

Рецензенты: факультет экономики, менеджмента и бизнес-информатики НИУ ВШЭ
– Пермь (декан, канд. экон. наук, доцент **О. Ю. Исопескуль**);

профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг» Пермского
национального исследовательского политехнического университета,
д-р экон. наук, доцент **Н. Б. Акатов**

ISBN 978-5-7944-3797-3

© Базуева Е. В., Осеян Т. О., 2022

© ПГНИУ, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Теоретические основы исследования талант-менеджмента в качестве стратегии формирования и управления кадровым резервом международной компании	6
1.1. Талант-менеджмент как стратегия формирования и управления кадровым резервом международной компании	6
1.2. Методический инструментарий реализации талант-менеджмента при формировании и управлении кадровым резервом	17
2. Анализ эффективности действующей модели формирования и управления кадровым резервом в пао «метафракс»	29
2.1. Общая характеристика кадрового состава ПАО «Метафракс».....	29
2.2. Методика формирования и управления кадровым резервом ПАО «Метафракс»	38
3. Модификация модели формирования и управления кадровым резервом ПАО «Метафракс» на основе «талант-менеджмента»	48
3.1. Разработка алгоритма модели формирования и управления кадровым резервом организации на основе «талант-менеджмента»	48
3.2. Механизм внедрения инновационной модели формирования и управления кадровым резервом в ПАО «Метафракс» на основе талант-менеджмента.....	65
Заключение	75
Список литературы	77
Приложения	83

ВВЕДЕНИЕ

Глобальные вызовы современной экономики в области управления персоналом ставят задачу обеспечения предприятий и организаций высококвалифицированными профессионалами. Проведенные исследования показывают, что, несмотря на многочисленные предложения на рынке труда, найти качественного специалиста достаточно сложно. Ключевую роль в решении данной проблемы играет формирование кадрового резерва на предприятии. Преимуществом продвижения внутренних сотрудников является не только уменьшение затрат на их отбор и развитие, но и сохранение корпоративных ценностей, традиций, повышение уровня вовлеченности и лояльности всего персонала, и, как следствие, оптимизация бизнес-процессов внутри самой организации [25]. При современном подходе к управлению персоналом формируется комплекс требований к сотрудникам предприятия на основе программы стратегического развития и долгосрочного планирования деятельности компании.

Однако реализуемые подходы к формированию кадрового резерва не в полной мере учитывают изменение современных требований рынка труда и тенденции развития мировой экономики в целом. Это обуславливает необходимость в повышении гибкости системы управления персоналом, чтобы быстро реагировать на данные изменения и адаптироваться к новым условиям. Это особенно актуально для международных компаний, т.к. обеспечивает им дополнительные конкурентные преимущества на мировом рынке. С этой целью в традиционные подходы к формированию и управлению кадровым резервом могут быть интегрированы инновационные технологии управления персоналом. Одной из таких инновационных технологий является концепция «талант-менеджмент», которая определяется как управление лидерами, их личностной ориентацией, что является одним из основных направлений современной работы в области управления человеческим капиталом организации. Несмотря на преимущества данной технологии по сравнению с традиционными моделями формирования и управления кадровым резервом предприятия методический инструментарий ее реализации в практической деятельности также имеет ряд ограничений.

Исходя из вышесказанного, разработка модели формирования и управления кадровым резервом международной компании на основе концепции талант-менеджмента, позволяющей учитывать изменения требований современного рынка труда и тенденции развития мировой экономики в целом, является актуальной и требующей дальнейшего теоретико-методического исследования.

Отметим, что проблема поиска технологий совершенствования процесса формирования и управления кадровым резервом отражена в трудах: М. Армстронга, С. Дзаппала, А.А. Белоусовой, Ю.А. Кухтинской, А.А. Князева и др. Теоретическим и методологическим аспектам формирования и управления кад-

ровым резервом уделяется значительное внимание в работах В.В. Екомасова, Е.В. Невраевой, Е.В. Ешковой, Т. Горбань массовый и др.

Вопросы изучения технологий совершенствования формирования и управления кадровым резервом – в частности, концепции «талант-менеджмент» представлены в работах ряда зарубежных и российских ученых: М.Я. Полевой, И.М. Алиева, А.Я. Кибанова, Е.А. Митрофановой, И.А. Эсауловой, С.И. Сотниковой, О.Л. Чулановой, В.Г. Коновалова и др.

Подходы к определению сущности инновационной технологии «талант-менеджмент», выявлению ее достоинств и недостатков подробно рассмотрены в трудах D.G. Collings, K. Mellahi, D. Minbaeva, W.F. Cascio, E. Whelan, V. Donnellan, H. Scullion, V. Vaiman, M. Isichei, О.Б. Бабкина, М.О. Латуха, Н.И. Нагибина.

В настоящее время большинство исследований в области методологии развития персонала направлено на разработку организационных форм обучения и выбор методов подготовки кадров. При этом недостаточно исследованы теоретические основы и подходы к управлению подготовкой собственных профессиональных менеджеров, их деловой карьерой, а также особенности формирования и практического применения механизмов управления преемственностью руководителей [19].

Необходимо отметить, что талант-менеджмент как технология управления кадровым резервом предприятия изучена фрагментарно, не уделено внимание таким важным элементам как методы и технологии отбора и удержания талантливых сотрудников, механизм их адаптации. Кроме того, не учитываются в полной мере воздействие таких внешних факторов на формирование и управление кадровым резервом предприятия как изменение требований рынка труда к качеству человеческого капитала сотрудников и тенденции развития мировой экономики в целом.

В этой связи целью данной монографии является разработка модели формирования и управления кадровым резервом международной компании на основе технологии «талант-менеджмент».

В первом разделе рассматриваются теоретические основы концепции «талант-менеджмент» в качестве стратегии формирования и управления кадровым резервом международной компании.

Во втором разделе осуществлен анализ эффективности действующей методики формирования и управления кадровым резервом в ПАО «Метафракс».

В третьем разделе представлена модификация модели формирования и управления кадровым резервом в ПАО «Метафракс» на основе талант-менеджмента.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА В КАЧЕСТВЕ СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

1.1. Талант-менеджмент как стратегия формирования и управления кадровым резервом международной компании

В конце XX века вместе с ростом глобализации во всех сферах и в том числе в кадровой индустрии, повышением конкуренции и изменением факторов экономического роста стало увеличиваться понимание важности и необходимости «человеческого капитала» в успешном развитии и процветании каждой отдельной компании. Так, в начале 90-х г. XX в. с появлением все большего количества работодателей возникла ситуация, когда при необходимости невозможно было подобрать сотрудника с соответствующим уровнем квалификации. Это было обусловлено ростом эмиграции высококвалифицированных кадров из России вследствие неблагоприятного политического и экономического климата в стране. В зарубежных же странах наблюдался значительный спрос на высококвалифицированный персонал с предложением достойных условий труда. Таким образом, возник немало важный элемент в системе управления персоналом – формирование кадрового резерва, который представляет собой комплекс мер, технологий и методов по подбору и развитию сотрудников в организации.

На данном этапе развития российской экономики исследователи отмечают, что, несмотря на признание отбора персонала актуальной проблемой, состояние и организация работы в данной области в большинстве российских организаций еще недостаточно сформировано. При этом одним из определяющих факторов эффективности бизнеса выступает профессионально организованная система формирования кадрового резерва с применением научно обоснованных критериев, принципов, подходов, правильно подобранных методов управления талантами для конкретной организации и для конкретной должности.

Вопросы управления талантами являются сегодня важнейшей научной и практической проблемой кадрового менеджмента. Об этом говорят многочисленные исследования научно-практического характера, направленные на обновление существующих представлений о кадровом резерве организации и его формировании как о системе, процесс которого необходимо совершенствовать.

Рассмотрим далее основные трактовки и определения данного термина.

Основные трактовки термина «кадровый резерв»

Авторы	Подходы	Преимущества подхода	Ограничения подхода
М. Армстронг	Кадровый резерв как целенаправленный отбор кандидатов с помощью различных инструментов оценки для замещения, освободившихся должностей в будущем.	Развитие человеческих ресурсов организации. Важность планирования преемственности в замещении должности, так как это является частью управления карьерой в общей системе развития человеческих ресурсов организации, вместе с профессиональным обучением и планированием.	Отсутствует система мотивации персонала, с целью его дальнейшей работы на предприятии.
А.Я. Кибанов	Процесс формирования кадрового резерва предполагает точное знание квалификационных требований, предъявляемых к той должности, на которую зачисляется в резерв специалист и учитывать, какие специальные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае для обеспечения высокопрофессионального руководства	Учитываются уровень знаний и навыков соискателя.	Ориентир, прежде всего на руководящий состав предприятия. Отсутствует личностно-ориентированный подход.
А.И. Турчинова	Кадровый резерв – это формирование на основе установленных критериев группы перспективных служащих, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших подготовку и предназначенных для замещения очередных должностей	Уделяется внимание потенциалу сотрудников и его раскрытию для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице.	Отсутствует личностно-ориентированный подход и система мотивации сотрудников.
И.М. Алиева, Е.Д. Михайленко	Управление кадровым резервом – комплексный процесс целенаправленного профессионального развития специально отобранного персонала, который сможет в перспективе замещать высшестоящие вакантные должности в структурных подразделениях компании	Акцент на профессиональное развитие перспективных сотрудников, планирование продвижения по карьерной лестнице.	Личностно-ориентированный подход отсутствует

¹ Составлено авторами на основе работ: [2], [20]

Проанализировав существующие определения современных исследователей, ни одно из них, на наш взгляд, нельзя назвать полным, так как не учитывается система мотивации персонала, с целью его дальнейшей работы на предприятии. Отсутствует личностно-ориентированный подход, в отношении процесса формирования и управления кадровым резервом. При этом в современном динамично развивающемся обществе важно учитывать и поощрять сформированные в человеке не столько социально типичные проявления, сколько ярко выраженные индивидуальные черты, позволяющие человеку выделяться среди толпы и оставаться самим собой. Сегодня управление кадрами должно сочетать в себе не только требования, предъявляемые компанией, но и систему мотивации, стимулирования перспективных сотрудников, с целью их дальнейшего продвижения. Такой, системный подход наиболее полно отражает принципы современного HR-менеджмента.

Для представления сути «кадрового резерва» рассмотрим традиционные подходы его формирования. Традиционные модели формирования кадрового резерва крупных компаний сегодня пересматриваются, с целью их оптимизации. Достоинства и недостатки основных традиционных моделей создания кадрового резерва, представлены в табл. 1.2.

Первая из рассматриваемых нами моделей принимает во внимание семь основных качеств потенциального лидера: лидерство, планирование, организация, мотивация, контроль, принятие решения, коммуникация.

Данная модель соответствует высоким запросам крупных международных компаний, но имеет недостаток, связанный с невозможностью оценить работника «в деле», что сопряжено с определенными рисками, например, невозможностью точной оценки качества услуги, которые предоставит сотрудник, финансовыми затратами на подготовку работника, которые могут не оправдать ожидания работодателя.

Вторая модель была также разработана отечественными учеными с целью влияния на процессы формирования кадрового состава «изнутри»: отбор перспективных сотрудников на основе критериев, выработанных специально для данной компании. Основным ограничением данной модели является субъективность и стереотипы специалистов HR-службы при выборе потенциального специалиста, бессистемность оценки его профессионально-деловых качеств.

**Сравнительный анализ традиционных моделей
формирования кадрового резерва**

Модель формирования кадрового резерва	Достоинства	Недостатки
Модель деятельности и личности, построенная по заданным критериям	1) Внешний резерв , мотивация на получение вакантного места в престижной компании или государственной службе; 2) широкие возможности выбора кандидатов; 3) появление новых идей о развитии организации, которые с собой привносят кандидаты; 4) снижение общей потребности в кадрах за счет привлечения дополнительных людей	1) Самостоятельная оценка претендентом своих деловых качеств; 2) Высокие затраты на отбор и привлечение внешних сотрудников; 3) Длительный период адаптации; 4) Отсутствие личностно-ориентированного подхода; 5) Нет акцента на системе мотивации и продвижения сотрудников предприятия; 6) Невозможность оценить работника в практической деятельности; 7) Высокая текучесть кадров в результате привлечения дополнительных сотрудников.
Модель формирования и развития кадрового резерва на выдвижение	1) Внутренний резерв , состоит из потенциально перспективных сотрудников, устойчиво мотивированных на карьерный рост в условиях данной организации; 2) Возможность планирования карьеры сотрудников в долгосрочной перспективе; 3) Предоставление сотрудникам перспектив карьерного роста, повышающих их удовлетворенность работой; 4) Быстрое заполнение вакансий при освобождении должностей; 5) Мягкая и быстрая адаптация сотрудников.	1) Субъективность и действие стереотипов при выборе потенциального претендента на должность; 2) Отсутствие возможности внешней оценки проблем управления организацией; 3) Рост затрат на обучение, повышение квалификации; 4) Социальное напряжение в коллективе вследствие внутренней конкуренции. 5) Бессистемность оценки профессионально-деловых качеств сотрудников.
Гарвардская модель управления человеческими ресурсами	1) Стратегическое управление человеческими ресурсами в соответствии с миссией и ценностями компании; 2) Ориентированность сотрудников на приверженность идеалам компании [18].	1) Не учитывает особенностей конъюнктуры экономики РФ. 2) Отсутствует личностно-ориентированный подход, система мотивации и продвижения сотрудников

Наряду с названными выше основными подходами, выделяют еще несколько менее значимых подходов формирования кадрового резерва: построение партнерских трудовых отношений в организации между руководством и персоналом («командный подход»), генерализация бизнес-интересов с применением переподготовки уже имеющегося персонала и др. Наиболее актуальным для западных компаний является «командный подход», используемый и в нашей стране динамично развивающимися, крупными международными производственными компаниями, такими как «Газпром», СЕВ SHL, «Чусовской металлургический завод», «Данон» и др.[48]

Следует отметить, что традиционные подходы формирования кадрового резерва не учитывают современные требования рынка труда и тенденции развития мировой экономики в целом, которые на сегодняшний день быстро изменяются. Это обуславливает необходимость в гибкой системе управления персоналом, чтобы быстро реагировать на данные изменения и адаптироваться к новым условиям.

Как отмечалось нами выше, на современном рынке труда очень высоки требования к профессиональным качествам персонала, среди которых особую значимость играют: высокая квалификация, профессионализм; многофункциональность; высокая работоспособность; умение работать в условиях конкуренции, готовность к изменениям.

Кроме того, постоянное изменение условий внешней среды приводит к тому, что одними из современных требований работодателей к качеству человеческого капитала сотрудников является способность к самообразованию и умение обучаться (т.е. soft-skills). К этим требованиям также относят компетенции, связанные с возможностью работать в команде, мотивацией к достижениям, высоким уровнем эмпатии, самосознания и адаптивности к изменениям, конструктивной реакцией на критику. Подчеркнем, что на современном рынке труда, как показывают результаты социологических исследований, уже начинает проявляться тенденция их приоритетности по сравнению с накоплением профессиональных знаний и навыков (part-skills) [7]. К примеру, компания TiES провела глубокое исследование отношения к soft-skills в ИТ-сфере, чтобы выявить наиболее эффективные методы их развития у персонала. По результатам исследования получены следующие данные:

- 262 человека приняли участие: 227 онлайн, 35 – в формате живой беседы продолжительностью в 60 минут;
- 97,4 процента опрошенных (221 из 227 человек) считают soft-skills важными и нужными в своих рабочих позициях;
- 6 человек отрицают их значимость.

В рамках исследования команда систематизировала «гибкие» навыки и разделила их на несколько больших подгрупп: 1) коммуникативные навыки; 2)

продуктивность и самоорганизация; 3) креативность и решение проблем; 4) презентационные навыки; 5) лидерские и управленческие навыки.

Это те самые свойства, которые мы обычно вписываем в графу «личные качества» при составлении резюме.

Коммуникабельность, ответственность, инициативность, критическое мышление, исполнительность, обучаемость и многое другое – для каждой профессии набор soft-skills будет индивидуальным. Например, настойчивость, доброжелательность, умение договариваться – ключевые навыки для специалиста по продажам. Аналитическое мышление, внимательность и точность, системный подход к делу – являются преимуществом для программиста.

Следует отметить, что soft-skills в современных реалиях является основой «талант-менеджмента». Soft-skills – это новое направление работы с HR и оно, как показал наш анализ, не учитывается в традиционных моделях формирования и управления кадровым резервом.

Каждая организация стремится к привлечению в свою команду талантливого специалиста, который будет отвечать требованиям рынка и компании и обладать рядом отличительных характеристик (таблица 1.3²).

Таблица 1.3

**Специфические черты талантливого сотрудника
в соответствии с требованиями мирового рынка**

Требования современного рынка	Качества сотрудника	Значение для организации	Критерии оценивания
Универсальность	Системное мышление Инновационный образ мысли Гибкость мышления Знания в нескольких областях и сферах деятельности	Позволяет оптимизировать затраты предприятия на заработную плату сотрудников.	Объем выполненной работы Производительность Своевременность выполнения работы
Развитые личные качества	Коммуникабельность Стрессоустойчивость Обучаемость Работоспособность	Работники, обладающие обозначенными качествами, являются более универсальными. Их можно легко переучить под требования современного рынка	Качественные критерии оценки (оценка личностных характеристик сотрудника)
Большие профессиональные амбиции и достойная оплата труда	Умение работать в команде Самостоятельность и ответственность за результат Способность к обучению и саморазвитию Умение решать нестандартные вопросы	Организация получает сотрудника с высокой работоспособностью без значительных финансовых затрат на его обучение.	Оценка достигнутых результатов Объем и качество выполненной работы

² Составлено авторами на основе работ: [66], [64]

Исходя из содержания таблицы 1.3, мы видим, что в целом, персонал, имеющий характерные черты талантливой сотрудника, может наделить организацию высококвалифицированными кадрами, которые, как известно, становятся одним из основных конкурентных преимуществ на современном этапе развития социально-экономической системы.

Опыт российских компаний, например, АО «РЖД», в работе с кадровым резервом показывает, что особое внимание в стратегии развития кадрового потенциала уделяется таким важнейшим характеристикам персонала, как вовлеченность и удовлетворенность трудом. При этом под вовлеченностью понимается «степень участия сотрудников в жизни и деятельности компании, позитивное отношение к своей работе, которое приводит к повышению производительности труда» [37]. Известно, что производительность труда и кадровый резерв организации взаимосвязаны через показатель вовлеченности сотрудников [16]. Высокий уровень вовлеченности резервистов положительно влияет на производительность труда самих резервистов. Заинтересованные в своей работе люди создают инновационную среду в компании за счет новых идей и их быстрого внедрения. Кроме того, чем выше вовлеченность персонала, тем лучше атмосфера в коллективе, выше уровень удовлетворенности персонала трудом в компании [30].

Обеспечить такими сотрудниками позволит применение инновационных подходов в управлении развитием персонала [49]. Одной из таких инновационных технологий является концепция «талант-менеджмент», которая определяется как управление лидерами, их личностной ориентацией, что является одним из основных направлений работы в области управления человеческими ресурсами.

Поскольку для талантливой человека является особенно важным фактом в работе – постоянное развитие, цели, которые должны быть достигнуты, карьерный рост и личная увлеченность работой.

Представим с помощью таблицы 1.4 разницу между кадровым резервом и талант-менеджментом.

Исходя из сравнительного анализа двух подходов к управлению персоналом, можно сказать, что у каждого подхода есть свои преимущества и недостатки. Преимуществом кадрового резерва является стабильность, возможность прогнозировать карьеру сотрудников на длительный период. В остальном кадровый резерв уступает инновационной технологии талант-менеджмент. Талант-менеджмент учитывает более разнообразный спектр качественных характеристик персонала, ориентирован на гибкую структуру качественных характеристик персонала, что обеспечивает организации выход на более высокий уровень развития и достижение больших финансовых результатов.

**Сравнительный анализ кадрового резерва и технологии
«Талант-менеджмента»**

Показатель	Кадровый резерв	Талант-менеджмент
Внешняя среда	Эффективна для компаний монополистов, у которых силы, финансы и другие факторы устойчивы и предсказуемы.	Эффективна для инновационных компаний, которым необходимы гибкость, высокий уровень адаптивности к изменениям внешней среды.
Внутренняя среда	Используется в компаниях с линейно-функциональным типом организационной структуры. Продвижение кандидатов централизованно и управляется отделом кадров. Применяются традиционные способы работы с персоналом.	Используется в компаниях с гибким типом организационной структуры, развитой системой горизонтальной и вертикальной ротации. В процесс управления человеческим капиталом компании вовлечены все менеджеры компании. Применяются инновационные способы работы с персоналом.
Кандидаты на выдвижение	Наличие лидерского потенциала, соответствие профилю замещаемой должности	Наличие развитых личностных и профессиональных качеств. Возможность привлечения внешних специалистов в случае отсутствия необходимых компетенций у персонала предприятия.
Вознаграждение и компетенции	Стандартный компенсационный пакет, зарплата, льготы, определяемые местом должности в иерархической структуре	Индивидуализированный подход при определении размера компенсации, дифференцированной в зависимости от вклада сотрудника в бизнес.
Обучение и развитие специалистов	Согласно плану, в котором определены мероприятия по приобретению профессиональных и управленческих знаний и навыков. Использование традиционных форм обучения.	Согласно индивидуальному плану развития, в котором определены личные и профессиональные «таланты» сотрудника и направления его развития. Использование интерактивных форм взаимодействия с коллегами.
Оценка	Оценка проводится один раз в год по критериям: 1) доля претендентов, успешно завершивших обучение согласно плану; 2) доля должностей, замещенных внутренними кандидатами	Перманентная оценка с предоставлением обратной связи от наставника по критериям: 1) результативность работы сотрудника; 2) демонстрируемые лидерские, личностные и профессиональные качества

При этом данная технология позволяет совместить достоинства традиционных моделей формирования кадрового резерва и устранить свойственные им недостатки (см. табл. 1.5).

Преимущества концепции «талант-менеджмент» по сравнению с традиционными моделями формирования кадрового резерва³

Название традиционной модели	Основные ограничения традиционных моделей	Направления корректировки выделенных ограничений на основе талант-менеджмента
Модель внешнего резерва	Невозможность влияния на процессы выдвижения резервистов; Отсутствие лично-ориентированного подхода	Создается два вида кадровых резервов: оперативный и стратегический. Разработка индивидуальных планов развития.
Модель внутреннего резерва	Дополнительные затраты на обучение потенциальных кандидатов; Отсутствие системы мотивации, поощрения и удержания сотрудника	Обучение резервистов проводится после тщательного отбора, и риски финансовых затрат сведены к минимуму. Разработка индивидуальной системы мотивации, поощрения и удержания талантливых сотрудников
Гарвардская модель формирования кадрового резерва	Отсутствие конкретизации условий современной рыночной ситуации, а также условий деятельности конкретного предприятия	Учитывает динамику экономической конъюнктуры. Способность адаптироваться к изменениям стратегических целей развития предприятия

Представляется, исходя из содержания таблицы 1.5, что создание устойчивой модели формирования и управления кадровым резервом для конкретной компании должно включать основные инструменты талант-менеджмента. В целом, это обеспечивает компании надежный фундамент высококвалифицированных сотрудников, которые повышают эффективность деятельности предприятия. Сегодня существует несколько трактовок данной концепции (таблица 1.6).

По данным таблицы мы видим, что основные трактовки термина «талант-менеджмент» имеют помимо преимуществ и ряд ограничений, которые не учитывают тот факт, что эффективное функционирование талант-менеджмента зависит не только от привлечения и отбора высококвалифицированных специалистов, но и от правильной и грамотной адаптации, лично-ориентированного подхода и мотивации сотрудников.

³Составлено авторами на основе анализа работы [29, с. 44]

Основные трактовки термина «талант-менеджмент»

Подход	Определение	Преимущества	Ограничения
И. Бьерклан, Г. Штраль, Э. Фарндейл, Ф. Стилс, Ш. Морис, Дж. Тревор, П. Райт	Талант-менеджмент -«синоним управления человеческим капиталом», процесс управления талантами включает развитие «талантов», управление их производительностью, определение необходимости и размера особых доплат, поощрение и удержание на данном рабочем месте и т.д.» [34]	Признается важность отбора и выбора именно талантливых сотрудников. Присутствует система мотивации сотрудников.	Отсутствует оценка «талантов» и адаптация перспективных сотрудников
Д. Уоткинсон	Талант-менеджмент -«...часть эволюции измерительных технологий таланта» [14], предполагающих систему оценки перспектив талантливых сотрудников и совершенствовании управленческих методов и подходов.	Система оценки талантливых сотрудников и поиск инновационных методов их управления.	Отсутствует система мотивации и продвижения талантливых сотрудников
Ю.Г. Одегов	Талант-менеджмент – это отдельная, специальная область деятельности HR-менеджмента, которая создается на предприятии с целью привлечения высококвалифицированных работников, интеграцией новых сотрудников, а также удержания персонала для удовлетворения текущих и будущих целей бизнеса.	Учтены различные сферы деятельности организации с позиции управления талантами.	Психологические характеристики сотрудника и личностно-ориентированный подход отсутствуют

Современные исследователи определяют «талант-менеджмент» как «сложную совокупность взаимосвязанных HR-процессов, которая обеспечивает основное преимущество любой организации: талант управляет эффективностью» [27]. В конечном итоге, результат работы организации будет зависеть от суммы усилий всех сотрудников.

Выявление и развитие специалистов, владеющих профессионально ценными качествами и навыками, которые они с высокой эффективностью проявляют в работе, требует отдельных усилий. Необходимо отметить, что талант-менеджмент в организации будет эффективным только при условии формирования системы трудовой жизни сотрудников, в которой их полезные способности, знания и навыки будут развиты и с успехом реализованы. При этом технология работает по определенному алгоритму, в котором учтены конкретные условия деятельности на конкретном предприятии.

Так, компания ПАО «Газпром» реализует специально разработанную стратегию управления талантами, которая опирается на принципы развития «талантов» для поддержания конкурентоспособности предприятия, внедрения инноваций в процессы кадровой политики, совершенствование оценки, мониторинга, аттестации в процессе создания кадрового резерва высококвалифицированных специалистов, закладка основы карьерного роста для перспективных сотрудников [46].

Способность влияния технологии «талант-менеджмент» на эффективность работы компании в целом сегодня уже научно доказана. Если компании успешно развивают все HR-процессы, то, как следствие увеличивается прибыль компании, в результате повышения качества развития человеческого капитала сотрудников. По результатам исследования RJ Milnor, ведущего аналитика «талантов», можно увидеть (Рис. 1.1), как вклад внедрения талант-менеджмента в систему управления персоналом увеличивает доходы и прибыль компании. Как следствие, многие компании сегодня ориентируются на возвращение «талантов» в рамках своей структуры управления, а не на другие, непродуктивные методы формирования кадрового резерва, например, с помощью переманивания высококвалифицированных сотрудников – хэдхантинга.

Поэтому «талант-менеджмент» иначе трактуется как «система повышения уровня компетенций сотрудников в важных для бизнеса видах деятельности» [15]. Следовательно, практическое осуществление данного системного подхода также неизбежно должно включать внедрение таких программ, как поиск способных сотрудников, их найм, мотивация и развитие, а также продвижение и удержание специалистов.

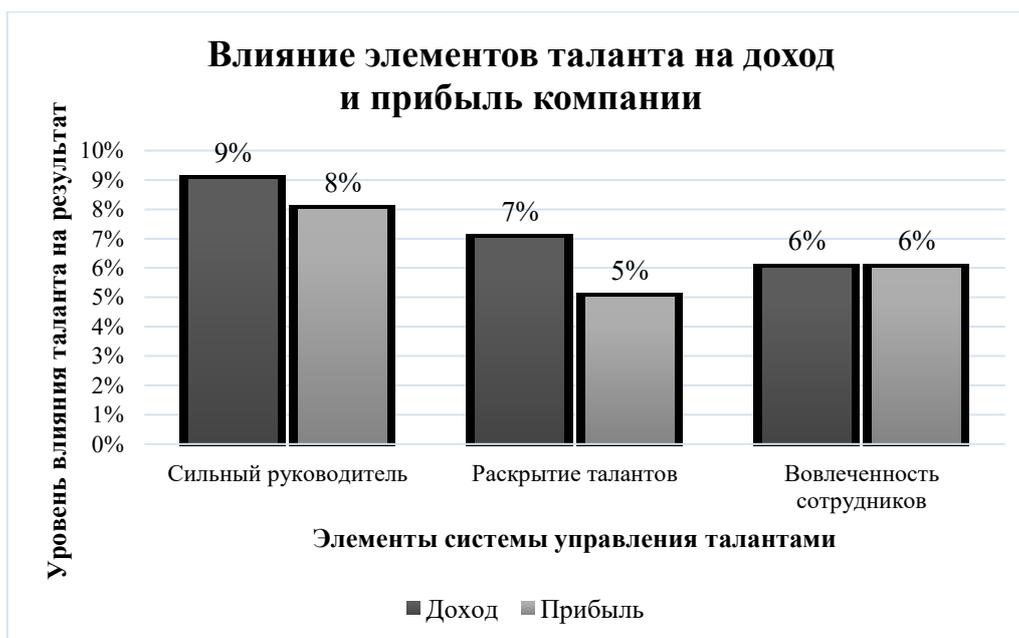


Рис. 1.1. Факторы влияния элементов системы талант-менеджмента на доход и прибыль организации

Таким образом, проанализировав трактовки терминов «кадровый резерв» и «талант-менеджмент» некоторых зарубежных и отечественных авторов, можно сформулировать свое авторское определение, которого мы будем придерживаться в дальнейшем в данном исследовании

Итак, *формирование и управление кадровым резервом на основе талант-менеджмента* – это перманентный процесс мотивированного, личностно-ориентированного привлечения, продвижения, поощрения, адаптации и удержания перспективных (талантливых) сотрудников с высоким потенциалом профессионального роста, соответствующий стратегическим ориентирам и задачам развития компании и учитывающий изменения международного рынка труда и тенденций развития мировой экономики в целом.

Отличительной характеристикой предложенного определения является выделение личностно-ориентированного подхода к подбору персонала как важного элемента кадровой политики, что способствует формированию более комплексного подхода к системе развития кадров.

В целом, внедрение системы талант-менеджмента в процесс управления кадрами позволит современным компаниям использовать усовершенствованную методику формирования и управления кадровым резервом, которая будет учитывать не только собственные требования компании к претендентам, но и условия мирового рынка труда, тенденции изменения требований к национальной экономике и индивидуальные потребности потенциальных талантливых сотрудников. Представляется, что данная инновационная технология позволит решить стратегические задачи развития компании, которая, станет более привлекательной для талантливых сотрудников, за счёт формирования положительного имиджа на рынке труда. Наличие в организации работников, обладающих исключительными качествами человеческого капитала, позволит достигать более высоких финансовых показателей по сравнению с компаниями конкурентами за счет более эффективной работы сотрудников.

1.2. Методический инструментарий реализации талант-менеджмента при формировании и управлении кадровым резервом

Необходимость обобщения и осмысления практического опыта на современном этапе продиктована потребностью создания целостной системы формирования и управления кадровым резервом. Осознанный выбор методов работы будет способствовать созданию эффективной системы кадрового менеджмента, что должно повлиять на производительность, эффективность и конкурентоспособность предприятий. Методы и формы работы, безусловно, должны учитывать условия функционирования и возможности конкретной компании.

В практике зарубежных компаний, в отличие от отечественных организаций, достаточно давно, в связи с развитием теории управления, укрепилась

ориентация на проведение высокопрофессионального и системного подбора сотрудников на существующие должности и сопровождения их карьерного роста, с использованием новейших технологий. В этом смысле исследователи вынуждены констатировать существенное отставание российских организаций в отношении применения комплекса разнообразных методов кадрового менеджмента [21].

Отметим, что в современных исследованиях по данной проблеме принято выделять определенный алгоритм, которого необходимо придерживаться в соответствии с концепцией талант-менеджмента. Он дает возможность выявлять и удерживать на ключевых должностях талантливых и одаренных сотрудников, мотивировать их как на высокие индивидуальные результаты, так и на достижение результатов компании в целом.

К базовым элементам структуры системы управления персоналом относят такие важные составляющие, которые выступают основой формирования кадрового резерва на любом предприятии: участники, источники, список должностей, требования к должностям, модели компетенций, профили должностей.

На предприятии должны быть сформированы и постоянно пополняться списки сотрудников, которые способны на развитие и продвижение в условиях, которые предлагает им работодатель.

Источники пополнения списка сотрудников, как уже говорилось выше, должны быть доступны и понятны для всех участников процесса формирования кадрового резерва. Механизмы самопродвижения сотрудников по карьерной лестнице обнародованы.

Список должностей формируется, в зависимости от потребностей компании на данном этапе ее развития. Требования к должностям также должны быть открыты для сотрудников и участников кадрового резерва. Модели компетенций могут выдаваться на руки сотрудникам при собеседовании. Подчеркнём, что профили должностей, или должностные инструкции, – это обязательный элемент любой кадровой службы организации.

Все основные структурные элементы в системе формирования кадрового резерва на предприятии связаны между собой. Например, без определения списка должностей невозможно сформировать список претендентов в кадровый резерв; без модели компетенций и профилей должностей не получится объективно произвести процедуру отбора резервистов и сформировать индивидуальный план его развития.

Так, в соответствии с тем, что ключевой целью при формировании и управлении кадровым резервом при помощи технологии талант-менеджмента выступает создание штата перспективно развивающихся сотрудников, обладающих высоким потенциалом и профессиональными компетенциями, стоит решать главные задачи в момент оценки персонала, который готовится для включения в резерв:

1. определить индивидуальную мотивацию перспектив профессионального продвижения;
2. определить степень выраженности необходимых управленческих компетенций [47];
3. разработать индивидуальные планы развития карьеры сотрудников.

Основными методами оценки компетенций потенциальных участников кадрового резерва можно назвать психологическое тестирование, ситуационное интервью и методы самооценки. Для организации такой работы следует определить необходимый уровень компетенций для каждой должности как высшего, так и низшего звена.

Такое анкетирование позволяет определить отношение резервистов к процессу развития их компетенций и карьеры в целом и выявить возможные недостатки в индивидуальных планах развития сотрудников. На этой основе формируется отчет о проделанной работе, который позволяет в дальнейшем совершенствовать организацию процесса формирования и развития кадрового резерва.

Представим критерии оценки персонала с учетом стратегических интересов компании в виде интегрированной схемы (рис. 1.2)⁴.

Чаще всего, чтобы идентифицировать «таланты» в крупных компаниях, необходима оценка персонала как процедура. Для этого прибегают к помощи независимых экспертов, чтобы избежать субъективизма.

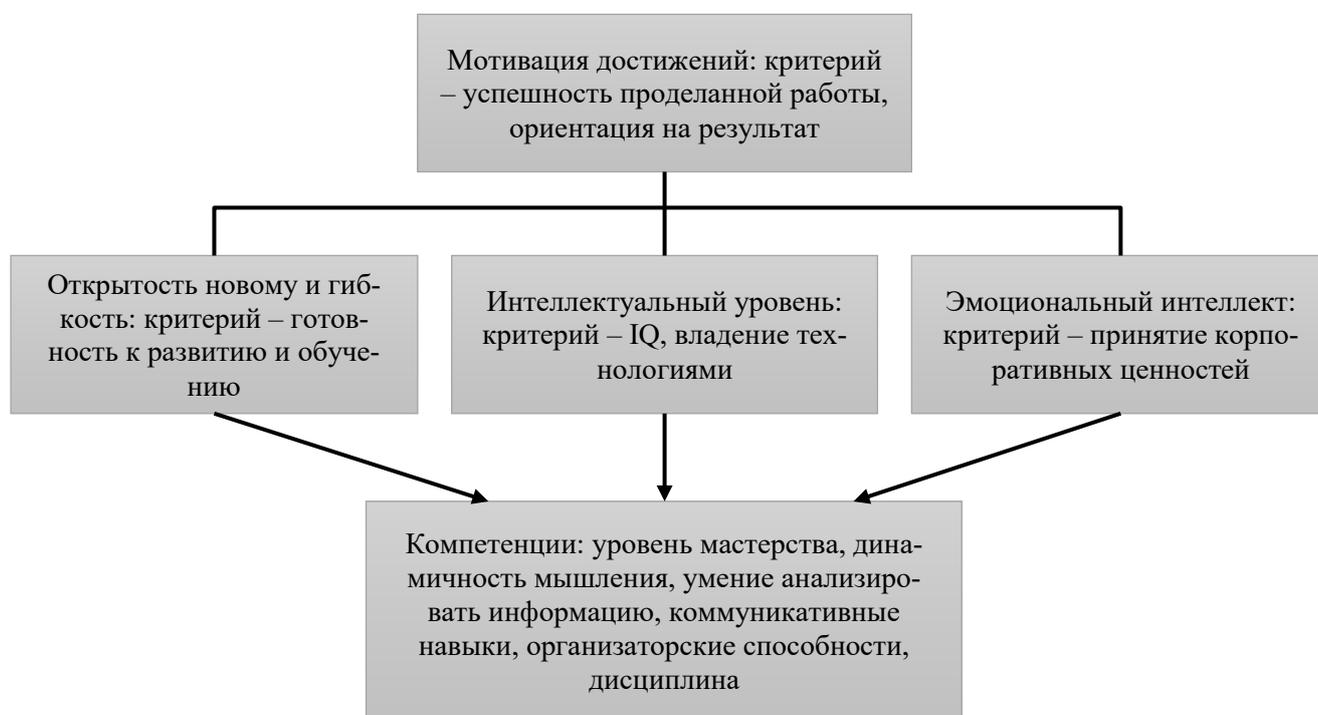


Рис. 1.2. Интегрированная схема критериев оценки «талантов» сотрудников при формировании кадрового резерва

⁴ Составлено авторами на основе работ: [42], [39]

Как уже отмечалось нами ранее, международные и российские компании рассматривают инновационные подходы к формированию кадрового резерва. Отличительной чертой становится применение целого комплекса различных методов, направленных на оценку соответствия персонала множеству показателей и критериев. При этом широко используемые за рубежом методы оценки используются в России сравнительно недавно, поэтому сотрудники HR-отделов сталкиваются со сложностями в их применении. Владение всеми методиками систем управления персоналом предполагает высокий уровень квалификации сотрудника HR-службы и требуют специальной подготовки менеджеров по персоналу, в исключительных случаях – приглашения специалистов со стороны.

С помощью концепции «талант-менеджмент», многие руководители компании смогут предложить талантливому сотруднику лучшие условия труда и достойное вознаграждение за труд не только для кандидатов с национального рынка, но и из-за рубежа. Таким образом, в условиях конкурентной среды в сфере подбора персонала и управления талантами, важно выработать и развить в компании эффективную систему HR-менеджмента, которая будет привлекать талантливых сотрудников со всего мира.

Следующим этапом является зачисление в кадровый резерв предприятия, чему способствует составленный по итогам оценки рейтинг претендентов для зачисления в кадровый резерв. Далее на основе этого рейтинга руководством предприятия должен быть составлен окончательный список талантливых сотрудников резерва.

Исходя из вышеизложенного материала, было выявлено, что на этапе подготовки формирования кадрового резерва, необходимым является определение цели формирования кадрового резерва, в соответствии со стратегией развития компании, а также включение в нее потребности замещения ключевых позиций компании.

На следующем этапе, который начинается с момента анализа результатов оценки имеющихся у предприятия «талантов», определяются направления развития резервиста и зачисление в кадровый резерв компании.

Так, развитие кадрового резерва предполагает обучение, которое по современным тенденциям, делится на три ступени, соответствующих талант-менеджменту:

- обучение отдельным операциям, в условиях производства;
- теоретическая подготовка, повышение квалификации;
- промежуточный и итоговый контроль результативности обучения.

На этапах обучения резервистов используются различные методы и формы, такие как наставничество, коучинг, менторинг, супервизия, консультирование, обучение действием [69].

Далее начинается работа непосредственно по управлению талантами. Она включает работу с «лидерами», мотивационные и стимулирующие мероприя-

тия, направленные на удерживание талантливых сотрудников и продвижение по карьерной лестнице потенциальных кандидатов.

В процессе проведения процедур данного подхода в каждом подразделении компании необходимо сформировать задачи и функции для осуществления главной цели по развитию кадрового резерва с применением технологии «талант-менеджмента». Далее в рамках этих же структурных подразделений проводится дифференциация по работникам в целях определения высококвалифицированных кадров для замещения ключевых должностей в компании.

Развитие кадрового резерва может осуществляться при разработанных индивидуальных планах личностно-профессионального развития, которые обеспечивают максимальный эффект. Ориентация на длительное развитие потенциального высокооплачиваемого производственного работника основана на выполнении практических заданий для получения конечного результата [45]. С этой целью проводится тестирование резервистов в конкретных производственных ситуациях.

Исследователи в области управления персоналом – А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова в своих работах упоминают следующие элементы процесса управления талантами:

1) информирование – для привлечения потенциальных сотрудников, обладающих определенными талантами, проводится рекламно-информационная кампания;

2) процесс отбора и оценки кандидатов – после того как потенциальные талантливые сотрудники выбраны, начинается их отбор, чтобы получить сведения об их способностях и возможностях применения для компании и самого сотрудника;

3) программа развития сотрудника представляет собой комплекс мероприятий по развитию ключевых навыков сотрудников, необходимых для наиболее эффективного выполнения задачи, поставленной перед талантливым сотрудником;

4) планирование карьеры представляет собой индивидуальный план развития сотрудника на долгосрочную перспективу;

5) назначения и продвижения кандидатов – итог реализации программы развития «талантов», при достижении сотрудником определенного уровня, начинается его продвижение по карьерной лестнице [1].

Отличием данного подхода является выделение элемента информирования, позволяющее распространять и пропагандировать стремление сотрудников к развитию личностных гибких навыков, к карьерному росту и повышению профессионализма.

Предложенная отечественными учеными, совместно с итальянскими экспертами, процедура внедрения технологии талант-менеджмента на предприятии включает несколько ступеней:

1) принятие установки на «talанты». Изменение установки руководства на «talанты» и на работу с ними. Поиск, развитие и работа с talантами – всем этим необходимо заниматься высшему руководству. Данный этап считается реализованным, если завершается усилением коллектива talантливыми сотрудниками, привлекаемыми руководством со стороны. Для эффективного прохождения этого этапа в организации необходимо: «установить «золотой стандарт» для «talантов», т.е. набор их компетенций; активно участвовать в менеджменте «talантов»; оценивать потенциал работников; дать установку на talанты для всех управленцев на всех уровнях иерархии и в сетях; обеспечивать развитие «talантов» материальными и не монетарными ресурсами; нести личную ответственность за поиск и развитие «talантов» [32].

2) разработка в компании привлекательных предложений с целью привлечения и удержания talантливых сотрудников. Если компания действительно заинтересована в talантливых работниках, она должна обеспечить лучшее предложение на рынке труда по таким показателям, как: социальный пакет, оплата труда, климат и отношения в коллективе, перспективные и интересные проекты и работы и т.п.

3) перестройка стратегии приема на работу сотрудников. Компании должны учитывать реалии современного рынка труда, когда не организация диктует работникам условия, а talантливые высококлассные работники выбирают наиболее перспективную и интересную для них компанию. При этом поиск «talантов» осуществляется постоянно, а не только при появлении вакантных должностей.

4) обеспечение непрерывного развития и обучения сотрудников, для чего необходимо использовать современные методы и формы обучения и развития, а также осуществляется мониторинг результативности данного процесса. Определено, что участие talантливых сотрудников в решении приоритетных задач, таких как реструктуризация организации, участие в открытии новых направлений и филиалов, работе в филиале или центральном офисе компании за рубежом, предоставление должности с расширенным кругом полномочий, участие в работе над значимыми проектами и пр. приводит к успешной и эффективной деятельности предприятия.

5) дифференцирование, воодушевление и мотивация сотрудников. Индивидуализация оплаты труда, с учетом стремления сотрудников к карьерному росту, развитию и счастью⁵, а также с учетом индивидуальной и групповой результативности, является современным трендом в мотивации персонала, который руководство должно учитывать с целью повышения производительности своих сотрудников.

⁵ Следует отметить, что счастье – это тот фактор, который вдохновляет сотрудника на генерацию идей, повышает результативность деятельности труда и создаёт благоприятную среду в организации [14].

С точки зрения оптимизации самой системы управления персоналом, для российских компаний показана технологизация процессов, исключение необъективности в оценке кандидатов, что требует ее развития. Пока отечественные компании еще только приходят к пониманию того, что нововведения в области формирования кадрового резерва и – шире – управления персоналом необходимы, как ресурс повышения эффективности управленческой деятельности.

В теоретических исследованиях некоторых научных деятелей предлагается несколько методик по изучению и созданию модели «талант-менеджмента». Одной из них является модель под названием «колесо управление талантами» (Рисунок 1.3), созданная авторами С.Г. Симагиной и Л.Ф. Никулиным [31]. «Колесо управления талантами» представляет собой лишь сами этапы управления талантами и уровни первоочередности проведения данных этапов. В концепции не отражены методы и принципы «борьбы за таланты», отсутствуют индивидуальный подход к «талантам», принципы по учёту предложений и идей со стороны талантливых сотрудников и меры по адаптации талантливых сотрудников.



Рис. 1.3. Концепция «колесо управления талантами» [31].

Высокая эффективность результатов функционирования технологии талант-менеджмента на предприятии предполагает, правильно выбранные критерии и методы, с хорошо отработанными процедурами, четкими положениями и

инструкциями, регламентирующими работу кадровой службы в этой области. Особый порядок в работе придает процессу управления талантами системность, которая включает в себя не только регламент работы, но и индивидуальную деятельность в отношении каждого выбранного сотрудника.

Схема работы по организации системы талант-менеджмент в крупной международной компании представлена в Приложении 1. Однако при ее анализе было выявлено отсутствие системы мотивации, соответствующей личностно-ориентированному подходу, нематериальной мотивации, присутствует лишь система вознаграждений, зависящих от результата работы.

В этой связи с точки зрения личностно-ориентированного подхода представляется необходимым составление мотивационного профиля, включающего способы персональной (индивидуальной) мотивации перспективных сотрудников. Отметим, что данный подход приобрел большую популярность в условиях экономического кризиса.

Исследователь В.Д. Сыров считает необходимым «рассматривать мотивацию не с целью управления персоналом, а с целью эффективного подбора отдельных исполнителей на вакантные должности – для формирования коммуникабельного персонала в целом, способного эффективно решать поставленные перед ним задачи» [41].

Так, в качестве основания для этого можно рассматривать концепцию В.И. Герчикова о типологии мотивации сотрудников [12]. Опросник для определения мотивационного профиля создан зарубежными авторами Ш. Мартином и П. Ричи, который обязательно учитывает индивидуальный подход к мотивации сотрудников. В Приложении 2 дана подробная анкета для составления мотивационного профиля: вопросы, помогающие определить компенсирующие потребности. Меры мотивации и удержания персонала содержат:

1. комплекс мер по мотивации персонала, включающий материальные и моральные стимулы;
2. «омоложение» персонала путем взаимодействия с образовательными учреждениями, привлечение молодых специалистов на предприятие;
3. подготовку и повышение квалификации персонала, как в собственном учебном центре, так в сторонних учебных организациях либо за рубежом;
4. улучшение условий труда: внедрение современного технологического оборудования и технологических процессов;
5. обмен и применение лучших знаний и практик, повышение социальной защищенности сотрудников;
6. соблюдение единой корпоративной культуры;
7. оценка потенциала кандидатов, ежегодная процедура тестирования или аттестации персонала и др.

Проведение такой работы в комплексе требует времени, но после этого HR-служба получает ценную информацию о всех ключевых сотрудниках и знает, на какие потребности опираться в процессе их мотивации. Работа с потребностями сотрудников, составление мотивационного профиля лежит в основе

HR-культуры компании, которая заботится о сохранении кадрового состава и тщательно выстраивает работу с ключевыми сотрудниками.

С этой точки зрения, целесообразно придерживаться единых требований, которые выработаны лучшей мировой практикой. С целью формирования стандартов кадрового менеджмента, следует ориентироваться на конечный результат – формирование на предприятии или в организации резерва, что возможно лишь при соблюдении комплекса необходимых требований:

- требование плановости отбора персонала: с учетом требований предприятия и перспективы его развития;
- требование единства подхода: ко всем кандидатам специалисты по кадровой работе подходят объективно, учитывая все плюсы и минусы соискателей;
- требование непрерывности: работа по отбору кадров должна проводиться постоянно, с использованием внешних и внутренних ресурсов;
- требование конфиденциальности: данные собеседований, результаты тестов, индивидуальные данные не должны разглашаться;
- требование гласности: информация о вакансиях размещается в общедоступных источниках. В компании принципы отбора сотрудника на ту или иную должность должны быть полностью открыты: чтобы не давать повода для необоснованных суждений.

В отношении названных требований, стоит отметить системность и регулярность внесения изменений в существующий на практике установившийся порядок отбора персонала. Данные меры призваны установить современный подход к отбору персонала в организации.

Однако многие компании (большинство из них российские) находятся лишь на первом этапе работы с талантами – работе с кадровым резервом, так как 37% опрошенных компаний не делают разницу между понятиями «кадровый резерв» и «ключевые таланты», используя их как синонимы; 24% работают только с «кадровым резервом» и только 14% (большая часть из которых международные) выделяют отдельно пул ключевых «талантов». Очень мало компаний работают по созданию системы всеобщей преемственности в развитии, не проводят работу по развитию уникальных навыков всех сотрудников [35].

Это возможно сделать с помощью разработки модели, где все этапы процесса развития кадрового состава на основе технологии «талант-менеджмент» будут представлены в виде графика, например, в виде диаграммы Ганта. На каждый этап введения усовершенствования отводится конкретный срок, назначаются ответственные и определяются плановые результаты работы.

Практический опыт многих российских компаний, уже внедряющих подобные методы, говорит о том, что профессионально проведенные мероприятия в сфере управления талантами помогают организации сформировать оптимальный кадровый состав, избавиться от пассивных работников. Люди, пришедшие в результате отбора и продвижения, чувствуют удовлетворение от того, что именно их кандидатура была выбрана и проявляют повышенную ответственность по отношению к работе. Продуманная политика в этом отношении явля-

ется решающим фактором в деле сохранения стабильного состава сотрудников, предотвращения текучести кадров и развития каждой личности, в соответствии с ее индивидуальными потребностями. Бережное и внимательное отношение к кадрам в данном случае не означает попустительства и угождения в отношении работников, а, при сохранении уровня требований и достаточной мотивации является одним из стимулов развития человека, коллектива, предприятия и производства.

Проанализировав основные теоретические аспекты и методики формирования и управления кадровым резервом и концепции «талант-менеджмента» нами была создана модель по формированию и управлению кадровым резервом на основе «талант-менеджмента» (рис. 1.4).

Важно отметить, что данная система управления талантами содержит ряд базовых взаимосвязанных элементов, процессов и технологий по формированию кадрового резерва. Ключевыми элементами являются участники, источники, список должностей и требования к ним и профиль должности. Основными процессами являются – выявление потребности организации в талантливых сотрудниках, их привлечение, рекрутмент, а также обучение и развитие «талантов», оценка «талантов», система мотивации и личностно-ориентированный подход. В том числе, модель предусматривает механизм адаптации талантливых сотрудников из России и из-за рубежа на новом месте работы.

Подробный алгоритм работы с кадровым резервом на основе талант-менеджмента представлен на рис. 1.5.

Таким образом, проведенный нами анализ существующих подходов к формированию кадрового резерва организации на основе создания системы талант-менеджмента позволяет сделать вывод о том, что внедрение разработанной нами модели в работу HR-службы требует от организации решения ряда важных предварительных внутриорганизационных задач: понимания сущности организационного «таланта», определения потенциальных талантливых сотрудников, выделения необходимых структурных элементов системы управления талантами и отбора лучших с точки зрения целей и возможностей конкретной организации практик управления талантами для каждого из элементов системы талант-менеджмента. Стоит отметить, что именно талантливые сотрудники способны внести наибольший вклад в создание ценности компании посредством достижения высоких результатов труда, применяя в работе уникальные знания, умения и навыки.

С внедрением инновационной технологии талант-менеджмент, повышается уровень инновационности предприятия в целом, что способствует оптимизации бизнес-процессов, увеличиваются темпы роста компании и ее прибыль. Все это является ключевыми факторами развития конкурентных преимуществ современных организаций на международном рынке.



Рис. 1.4. Модель формирования и управления кадрового резерва на основе «талант-менеджмента»

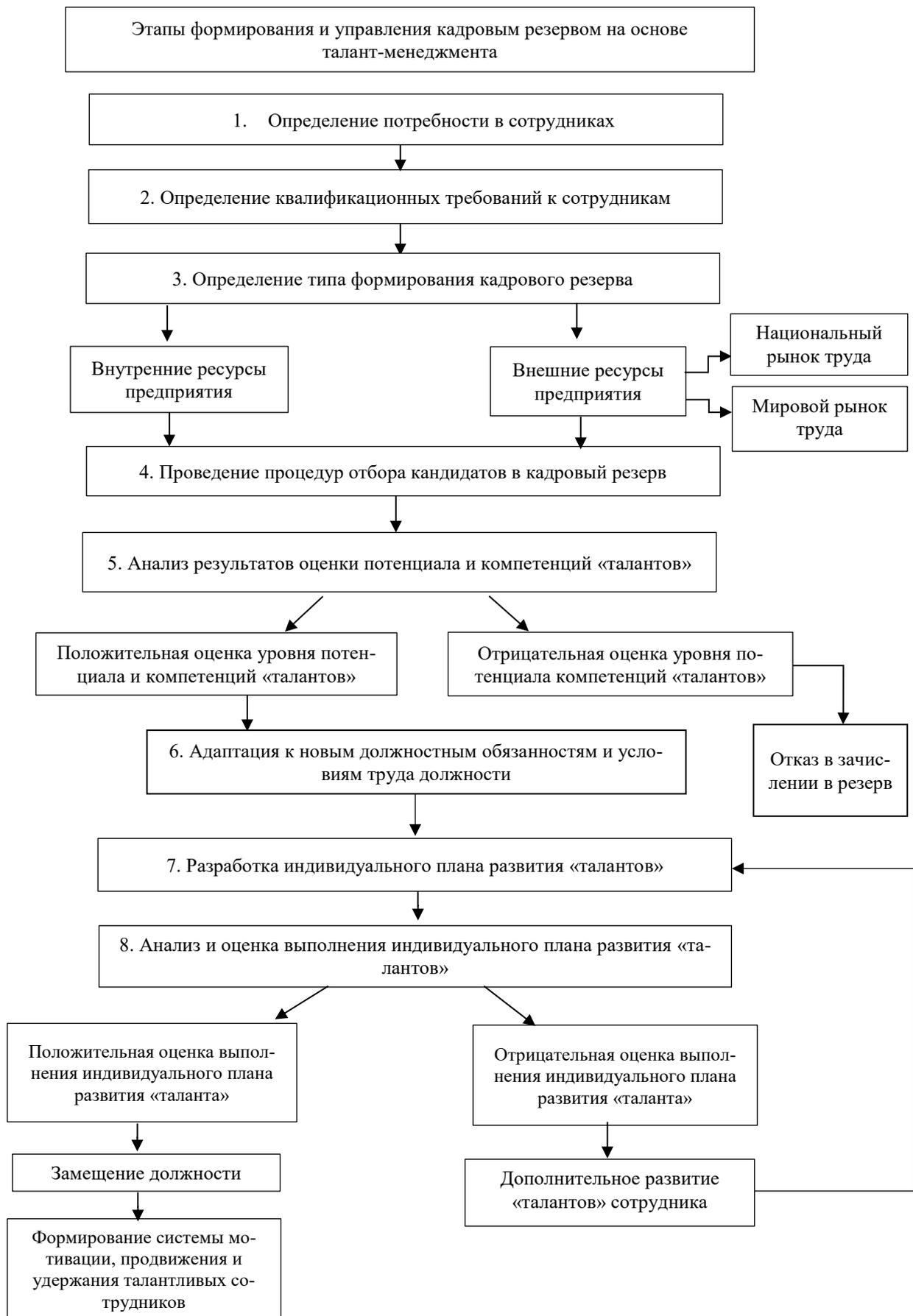


Рис. 1.5. Алгоритм формирования кадрового резерва на основе технологии «талант-менеджмент» (разработано на основе интеграции проанализированных подходов).

2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ПАО «МЕТАФРАКС»

2.1. Общая характеристика кадрового состава ПАО «Метафракс»

ПАО «Метафракс» – одно из самых динамично развивающихся химических предприятий в современной России, крупнейший производитель метанола и его производных.

Предприятие в течение 25 лет из монопродуктового завода преобразовалось в многопрофильную группу компаний с активами на Урале, Европе и в Южной Корее, годовым оборотом, превышающим 50 миллиардов рублей и общим числом сотрудников – более трех тысяч человек.

Химический дивизион группы компаний включает головное предприятие ПАО «Метафракс» (Губаха, Пермского края), ООО «Метадинеа» – производство формальдегида и синтетических смол (Пермский край, Московская область), «Метадинеа Австрия» – производство формальдегида и синтетических смол (Австрия, Кремс), СамьянгМета (Южная Корея, Сеул). АО «Карболит» – индустриальный парк типа «brownfield» (Московская область). Трейдинговые компании группы: ООО «Метафракс Трейдинг» (Пермь, Россия), «Метафракс Трейдинг Интернешнл СА» (Швейцария, Лугано). В состав группы входят ООО «Инженерно-технологический центр «Метафракс» (ООО «ИТЦ «Метафракс»), ООО «Метатрансстрой». IT-обслуживание осуществляет ООО "Метафракс-Информ».

Организация имеет более 1 000 партнеров внутри страны и за ее пределами. В России наиболее крупными потребителями продукции ПАО «Метафракс» являются ПАО «Нижекамскнефтехим», ПАО «СИБУР Холдинг», ПАО «Омский каучук», ООО «СВЕЗА Уральский», ООО «Увадрев-Холдинг, ЗАО «Эмпилс», ООО «ЮИИ-Сибирь», ООО «Сыктывкарский фанерный завод».

В соответствии с Уставом предприятие осуществляет следующие виды деятельности: производство прочих основных органических химических веществ, производство промышленных газов, производство фармацевтических субстанций, производство пара и горячей воды (тепловой энергии), забор, очистка и распределение воды, сбор и обработка сточных вод, деятельность железнодорожного транспорта: грузовые перевозки.

Структура управления ПАО «Метафракс» является линейно-функциональной. Схема организационной структуры управления представлена в Приложении 3.

В аппарат управления ПАО «Метафракс» входят генеральный, технический и финансовый, коммерческий директора предприятия. Каждый директор осуществляет руководство конкретным отделом.

Генеральный директор несет абсолютную ответственность за показатели работы предприятия, за результативность принятых управленческих решений, а также сохранность оборудования и прочего имущества и руководит организацией в соответствии с действующим законодательством и нормативно-правовыми актами РФ в пределах полномочий, предоставленных ему Уставом организации.

На генерального директора возложены функции организации работы общества и эффективного взаимодействия всех её структурных подразделений, обеспечения предприятия всеми необходимыми материально-техническими условиями деятельности, обеспечения законности выполнения всех видов деятельности, составление стратегических планов работы, ведение переговоров с партнерами и согласование с заказчиками технической и сметной документации.

Технический директор занимается организацией планирования ремонтных работ, контролем сроков выполнения и качества производства работ. В функции отдела входят разработка и подготовка проектно-технической документации, разработка мероприятий по производству работ, составление смет, согласование с заказчиком принимаемых решений, осуществление контроля производственного процесса.

Финансовый директор несет ответственность за управление движением финансовых ресурсов и регулирование финансовых отношений предприятия. Основными обязанностями финансового директора как руководителя являются: разработка финансовой политики общества, в которую входят учетное, кредитное, налоговое, дивидендное, инвестиционное управление, организация бюджета и контроль над исполнением финансовых планов предприятия.

Помимо перечисленного в обязанности финансового директора входит ведение бухгалтерского анализа, составление и заключение договоров, ведение журналов покупок и продаж, отпусков и заработной платы сотрудников, формирование налоговой и бухгалтерской отчетности.

Через финансового директора согласуются все денежные отношения с заказчиками посредством анализа финансовой способности контрагентов, проверки их через программу 1С, составления калькуляции на оказание услуг технического и сервисного обслуживания. Без подписи финансового директора денежные и расчетные документы, финансовые и кредитные обязательства считаются недействительными. В подчинении финансового директора находятся бухгалтерия и планово-экономический отдел.

Сотрудники отдела по персоналу и организационным изменениям осуществляют следующие обязанности: организуют работу отдела в соответствии с кадровой политикой предприятия, составляют отчеты по результатам работы отдела, принимают решение о приеме сотрудника на работу, определяют направленность кадровой работы, осуществляют документооборот, оформляют

документы по приему сотрудника на работу, размещают объявления о вакансиях, организует корпоративные мероприятия и др.

Кадровая политика ПАО «Метафракс» – это целостная система взаимодействия с персоналом, направленная на достижение стратегических целей предприятия, развитие производства, реализацию инвестиционной программы компании и повышение качества продукции.

Для более полной характеристики сотрудников предприятия в целом, проанализируем его кадровый потенциал. Данные представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Оценка кадрового потенциала организации

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение (+/-)	
				2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Принято на работу, чел.	100	150	400	50	250
Выбыло сотрудников, чел.	20	98	90	78	-8
Количество сотрудников, сменивших должность в течение года, чел.	325	401	502	76	101
Среднесписочная численность персонала, чел.	1841	1893	2203	52	310
Коэффициент оборота персонала, ед.	0,07	0,13	0,22	0,07	0,09
Коэффициент оборота по приему, ед.	0,05	0,08	0,18	0,02	0,10
Коэффициент оборота по выбытию, ед.	0,01	0,05	0,04	0,04	-0,01
Коэффициент текучести кадров, %	1,09	5,18	4,09	4,09	-1,09
Коэффициент постоянства состава персонала, ед.	0,95	0,92	0,82	-0,02	-0,10
Коэффициент замещения, ед.	0,04	0,03	0,14	-0,02	0,11
Коэффициент внутренней мобильности персонала, ед.	0,18	0,21	0,23	0,04	0,02

По данным таблицы видно, что на протяжении анализируемого периода отмечается положительная динамика численности сотрудников. Это обусловлено тем, что на предприятии создаются благоприятные условия работы, в том числе существует возможность карьерного роста. В 2018 году на работу было принято 400 человек, поскольку началась реализация проекта по строительству комплекса «Аммиак–карбамид–меламин» (АКМ) и создание-железнодорожного цеха на базе присоединенного АО «Губахатранспорт».

В 2017 году руководство компании утвердило «Стратегию работы с персоналом ПАО «Метафракс» до 2020 года». Необходимость утверждения данной Стратегии, по мнению руководства, обусловлена тем, что вопросы привлечения и роста персонала имеют решающее значение для развития ПАО «Метафракс».

Деятельность в рамках Стратегии включает в себя работу со школами, колледжами, университетами, удержание персонала и нацеленность на постоянное обучение персонала предприятия высококвалифицированными рабочими и специалистами.

Для сотрудников предприятия создаются условия для профессионального и личностного развития. Ежегодно не менее 800 сотрудников предприятия проходят повышение квалификации не только в учебном центре ПАО «Метафракс», но и в основных учебных центрах в городах Пермь, Екатеринбург, Москва и Санкт-Петербург.

Традиционно предприятие проводит конкурсы на профессиональное мастерство по всем основным специальностям. Среди сотрудников выявляются лучшие посредством проведения «Конкурса на лучшую научно-техническую работу среди молодых специалистов».

Данные мероприятия привели к увеличению коэффициента внутренней мобильности на протяжении анализируемого периода. Это является положительным фактором, поскольку повышает уровень устойчивости хозяйствующего субъекта. Управление мобильностью персонала предусматривает целенаправленное влияние на процесс движения персонала с целью обеспечения стабильности коллектива предприятия, с одной стороны, и максимальной реализации трудового потенциала работников, с другой стороны. Что также приводит к росту удовлетворенности сотрудников условиями труда. Данный факт подтверждается незначительным снижением текучести кадров за период с 2017-2018 гг. Однако, на предприятии текучесть кадров остается одной из ключевых проблем. О чем свидетельствует резкий рост коэффициента текучести кадров в 2017 г. по сравнению с 2016 г. В 2018 г. значение показателя почти в 4 раза превышает уровень 2016 г. В этой связи важно предпринимать меры, направленные на предотвращение оттока сотрудников из организации. Ключевую роль в этом процессе, как отмечает В.М. Ковалев, играет кадровый резерв, который позволяет сохранить целостность коллектива [23].

Для выявления причин текучести кадров используют коэффициент постоянства внутреннего состава, анализ которого позволяет определить долю сотрудников, длительно работающих в организации. Коэффициент постоянства имеет высокое значение в результате, как отмечалось нами выше, увеличения в период 2016-2018 гг. показателя мобильности персонала и тенденции снижения показателя текучести кадров в последние два года анализируемого периода. Неустойчивая динамика показателя текучести кадров в период 2016-2018 гг., на наш взгляд, может быть связана с тем, что предприятие не может удержать вы-

сококвалифицированных сотрудников, которые поднялись по карьерной лестнице. Все это свидетельствует о некоторых проблемах в кадровой политике, связанных в т.ч. с ее негибкостью к изменениям современной экономической ситуации и требованиям современного рынка труда. Важно принимать во внимание данный показатель, так как чем больше сотрудников имеют длительный стаж работы на предприятии, тем больше результативности приносит их профессиональная деятельность.

Далее проведем анализ структуры кадров ПАО «Метафракс» по категориям в период 2016-2018 гг. (рис. 2.1).

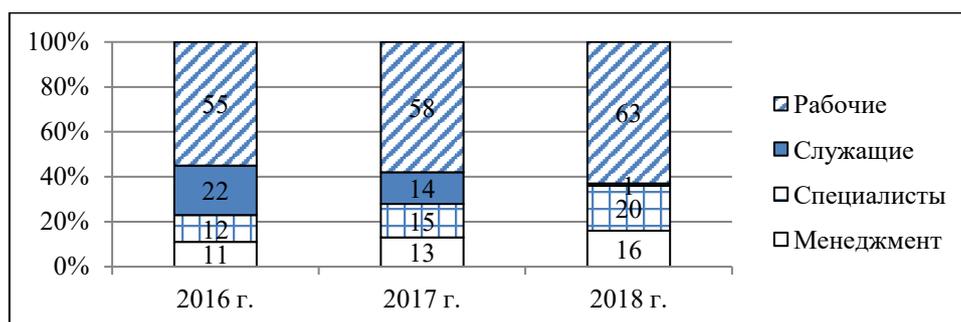


Рис. 2.1. Структура персонала ПАО «Метафракс» по категориям в 2016-2018 гг.

На протяжении анализируемого периода в структуре кадров преобладают рабочие – удельный вес составляет 55% в 2016 году, 58% в 2017 году и 63% в 2018 году. За анализируемый период наблюдалось увеличение таких категорий персонала как специалисты и менеджеры. Такой рост обусловлен реализацией крупных проектов, требующих привлечения высококвалифицированных специалистов. Такая структура персонала в целом сложилась благодаря специфики осуществляемой деятельности предприятия.

Далее проведем анализ динамики кадров ПАО «Метафракс» по возрасту в период 2016-2018 гг. (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Динамика кадров ПАО «Метафракс» по возрасту в период 2016-2018 гг.

Категория персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2017 к 2016 г.	2018 к 2017 г.
До 30 лет	755	606	375	-149	-231
30-40 лет	423	530	683	107	153
40-50 лет	368	416	639	48	222
50-55 лет	166	189	286	24	97
старше 55 лет	129	151	220	23	69
Итого	1841	1893	2203	52	310

Рост численности сотрудников в большей степени обусловлен ростом сотрудников в возрасте 40-50 лет. Так в 2017 г. по сравнению с 2016 годом прирост составил 48 человек, в 2018 году по сравнению с 2017 годом – 222 человека. Численность сотрудников в возрасте до 30 лет снижается, что является отрицательным фактором, поскольку именно молодые специалисты способны принести новые идеи в деятельность предприятия. Поэтому важно формировать кадровый резерв из различных возрастных категорий сотрудников, включать в него как молодых специалистов, так и более опытных сотрудников.

Организации важно привлечение новых молодых работников, профессиональных и творческих. Основным поставщиком рабочих кадров для предприятия является Уральский Химико-Технологический Колледж, основанный в Губахе при содействии ПАО «Метафракс».

Далее проведем анализ динамики кадров ПАО «Метафракс» по образованию (табл. 2.3) на протяжении 2016-2018 гг.

В 2018 году ПАО «Метафракс» 40% сотрудников имеет высшее профессиональное образование. Еще 28% персонала имеет среднее профессиональное образование. На протяжении последних лет наблюдается устойчивая тенденция к повышению уровня образования персонала предприятия. Одной из задач кадрового резерва является рост уровня образования и компетентности не только управленческого персонала, но и рабочих, что в свою очередь обеспечивает повышение результатов и качества работы предприятия. Есть исследования, подтверждающие данный вывод [26]. Так как на предприятии действует уровневая система передвижения рабочего персонала, в соответствии с которой для дальнейшего развития необходимо иметь высшее образование, поэтому рабочие со средним образованием отправляются на заочное обучение для получения высшего образования.

Таблица 2.3

**Динамика кадров ПАО «Метафракс» по образованию
на протяжении 2016-2018 гг.**

Категория персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение	
				2017 к 2016 г.	2018 к 2017 г.
Высшее профессиональное	700	738	881	39	143
Среднее профессиональное	405	492	617	87	125
Начальное профессиональное	460	435	551	-25	115
Среднее полное и основное общее	276	227	154	-49	-73
Итого	1841	1893	2203	52	310

Подготовка специалистов с высшим образованием ведется в крупнейших вузах Перми, Екатеринбурга и Казани. По договору с предприятием в вузах обучается свыше 100 человек.

Для анализа эффективности деятельности предприятия оценим его финансовое состояние с помощью показателей прибыльности и рентабельности деятельности. Данные показатели выбраны потому, что они напрямую зависят от эффективности работы сотрудников.

Как считает М.И. Хабибулин главными целями, ведущими к увеличению эффективности работы кадров и повышению производительности труда, являются сокращение издержек и увеличение прибыли; повышение качества товаров и услуг и снижение себестоимости, ведущие к росту чистой прибыли [44].

Проанализируем основные технико-экономические показатели деятельности ПАО «Метафракс» (табл. 2.4.). Для расчётов были использованы данные из бухгалтерского баланса предприятия, представленного в Приложении 4.

Таблица 2.4

**Анализ основных технико-экономических показателей
деятельности ПАО «Метафракс» в 2016-2018 гг.**

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение 2018 к 2016 г.	Темп роста, %
Себестоимость, тыс. руб.	8954295	9278707	10371009	1416714	115,82
Прибыль от продаж, тыс. руб.	6317413	7635308	12013511	5696098	190,17

По данным таблицы можно сделать следующие выводы:

Растет себестоимость продаж на протяжении анализируемого периода. В 2018 году по сравнению с 2016 годом прирост составил 1416714 тыс. рублей или в 2,2 раза. В 2018 году по сравнению с 2016 годом прибыль от продаж увеличилась на 5696098 тыс. рублей. Рост прибыли от продаж свидетельствует об эффективности сбытовой политики компании.

Таким образом, проанализировав основные показатели деятельности ПАО «Метафракс» можно сделать вывод о том, что оно функционирует эффективно, отмечается положительный финансовый результат в 2018 году.

Далее проведем анализ рентабельности организации по данным таблицы 2.5. Анализ рентабельности позволяет оценить эффективность управления капиталом и активами, и эффективность деятельности предприятия в целом.

Анализ рентабельности ПАО «Метафракс» за 2016-2018 гг.

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение (+, -), п.п.	
				2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Рентабельность активов, %	10,55	17,28	16,30	6,74	-0,99
Рентабельность собственного капитала, %	11,13	18,64	24,23	7,51	5,59
Рентабельность оборотных активов, %	23,89	62,06	61,03	38,17	-1,03

Анализ таблицы показал, что на протяжении анализируемого периода отмечается разнонаправленная динамика показателей. Так в 2017 году по сравнению с 2016 годом отмечается увеличение рентабельности активов на 6,74%, в 2018 году по сравнению с 2017 годом рентабельность активов снизилась на 0,99%. Что говорит о снижении эффективности управления ресурсами предприятия.

Рентабельность собственного капитала в 2016 году составила 11,13%, в 2017 году – 18,64%, в 2018 году – 24,23%. На протяжении анализируемого периода отмечается положительная динамика показателя. В целом рентабельность собственного капитала увеличилась на 5,59 п.п. к 2018 году, что говорит о повышении эффективности использования собственного капитала.

В 2016 году рентабельность оборотных активов составила 23,89%, в 2017 году – 62,06%, в 2018 году – 61,03%. На протяжении анализируемого периода отмечается разнонаправленная динамика показателя. Так в 2017 году по сравнению с 2016 годом отмечается рост рентабельности оборотных активов на 38,17%, в 2018 году по сравнению с 2017 годом рентабельность оборотных активов снизилась на 1,03%. Отрицательная динамика показателя свидетельствует о снижении эффективности управления капиталом предприятия.

Для того чтобы оценить влияние кадрового резерва на эффективность деятельности предприятия проведем корреляционный анализ. Исходные данные для построения корреляционных зависимостей представлены в таблице 2.6. Значимость результатов корреляционного анализа представлена в таблице 2.7.

По данным таблицы видно, что рост численности сотрудников, входящих в кадровый резерв, приводит к увеличению производительности труда сотрудников предприятия в целом. Это обусловлено увеличением внутренней мобильности сотрудников, ростом конкуренции между работниками и постоянным обучением персонала.

Таблица 2.6

Исходные данные для построения корреляционной зависимости

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Количество сотрудников, входящих в кадровый резерв, чел.	500	620	810
Производительность труда, тыс. руб./чел	9615,73	10309,21	11719,22
Рентабельность (убыточность) продаж, % (по прибыли от продаж)	35,69	39,12	46,53
Коэффициент финансовой устойчивости, ед.	0,97	0,95	0,95
Выручка, тыс. руб.	17702550	19515339	25817441
Чистая прибыль, тыс. руб.	3107585	6392713	10005785

Таблица 2.7

Результаты корреляционного анализа⁶

Показатель	Коэффициент корреляции (r)	Характер связи	Сила связи
«Кадровый резерв – Производительность труда»	0,998	прямая	очень сильная
«Кадровый резерв – Рентабельность продаж»	0,997	прямая	очень сильная
«Кадровый резерв – Коэффициент финансовой устойчивости»	- 0,784	обратная	сильная
«Кадровый резерв – Выручка»	0,984	прямая	очень сильная
«Кадровый резерв – Чистая прибыль»	0,995	прямая	очень сильная

Также можно заметить, что увеличение кадрового резерва положительно влияет на рентабельность продаж, выручку и прибыль предприятия, поскольку увеличивается уровень квалификации и знаний сотрудников, качество выполняемой ими работы, как тех, кто входит в резерв, так и всех остальных. Это можно объяснить с помощью спилловер-эффекта знаний, который показывает, как проявление какой-либо экономической активности влияет на деятельность третьих лиц, прямо не вовлеченных в процесс взаимодействия. Связано это с тем, что улучшаются качественные характеристики работы сотрудников при сохранении прежнего уровня затрат, то есть увеличивается экономия денежных ресурсов. В свою очередь это способствует росту прибыли и соответственно рентабельности.

⁶ Примечание: Для определения характера и силы зависимости использована шкала Чеддока.

Между исследуемыми показателями «кадрового резерва» и «финансовой устойчивости» существует обратная зависимость, т.е. с ростом кадрового резерва финансовая устойчивость предприятия снижается. Это связано с тем, что содержание кадрового резерва требует определенных затрат, которые влияют на размер свободных денежных средств у предприятия. Поэтому эти показатели и их зависимость важно учитывать, чтобы снизить возможные риски в деятельности предприятия.

В целом по результатам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что формирование кадрового резерва на предприятии влияет на результативность его деятельности. В этой связи особую актуальность приобретает формирование качественного кадрового резерва, сотрудники которого повысят результативность деятельности хозяйствующего субъекта.

Проанализировав данные по кадровому составу видно, что руководство ПАО «Метафракс» уделяет большое внимание развитию персонала в целях формирования кадрового резерва. Это подтверждается тем, что сотрудники каждый год проходят программу обучения. Однако, несмотря на это, на предприятии наблюдается снижение коэффициента постоянства. Это говорит о том, что в кадровой политике присутствуют недостатки. Существует проблема с мотивацией и удержанием высококвалифицированных сотрудников. Не учитываются современные требования международного рынка труда и тенденции развития мировой экономики в целом. Данный факт свидетельствует об отсутствии способности кадровой политики к адаптивности в современных экономических условиях. Именно на основе анализа системы показателей, структуры и динамики кадрового состава и оценки эффективности деятельности предприятия принимаются грамотные управленческие решения, способные усовершенствовать кадровую политику и снизить отток человеческого капитала на предприятии. В данном случае особую роль играет формирование кадрового резерва.

Для более полного анализа вышеупомянутых проблем, в следующей главе рассмотрим методику формирования кадрового резерва в ПАО «Метафракс».

2.2 Методика формирования и управления кадровым резервом ПАО «Метафракс»

Как показал наш анализ, при формировании кадрового резерва в ПАО «Метафракс» используется модель на выдвижение, которая осуществляется по двум уровням управленческому и линейному (рис. 2.2.). Управленческий кадровый резерв позволяет удовлетворить потребность руководящих должностей. Линейный резерв обеспечивает предприятие мастерами технических квалификаций, рабочей силой. В целом, элементы формирования кадрового резерва в организации соответствуют выделенным в научной литературе.

Преимуществом применения данной модели в ПАО «Метафракс» является то, что у сотрудников есть возможность планирования карьеры.

Однако данная модель имеет существенный недостаток – субъективность оценки претендентов в кадровый резерв, так как их оценивают внутренние эксперты. Такая необъективная оценка может повлечь за собой потерю талантливых кадров. Кроме того, внутренние эксперты предпочитают кандидатов уже работающих на предприятии внешним специалистам.

Рассмотрим далее требования к компетенциям сотрудников, входящих в кадровый резерв (табл. 2.8). Данные качества обозначены в «Стратегии развития кадрового резерва 2020 г.» ПАО «Метафракс» [58].

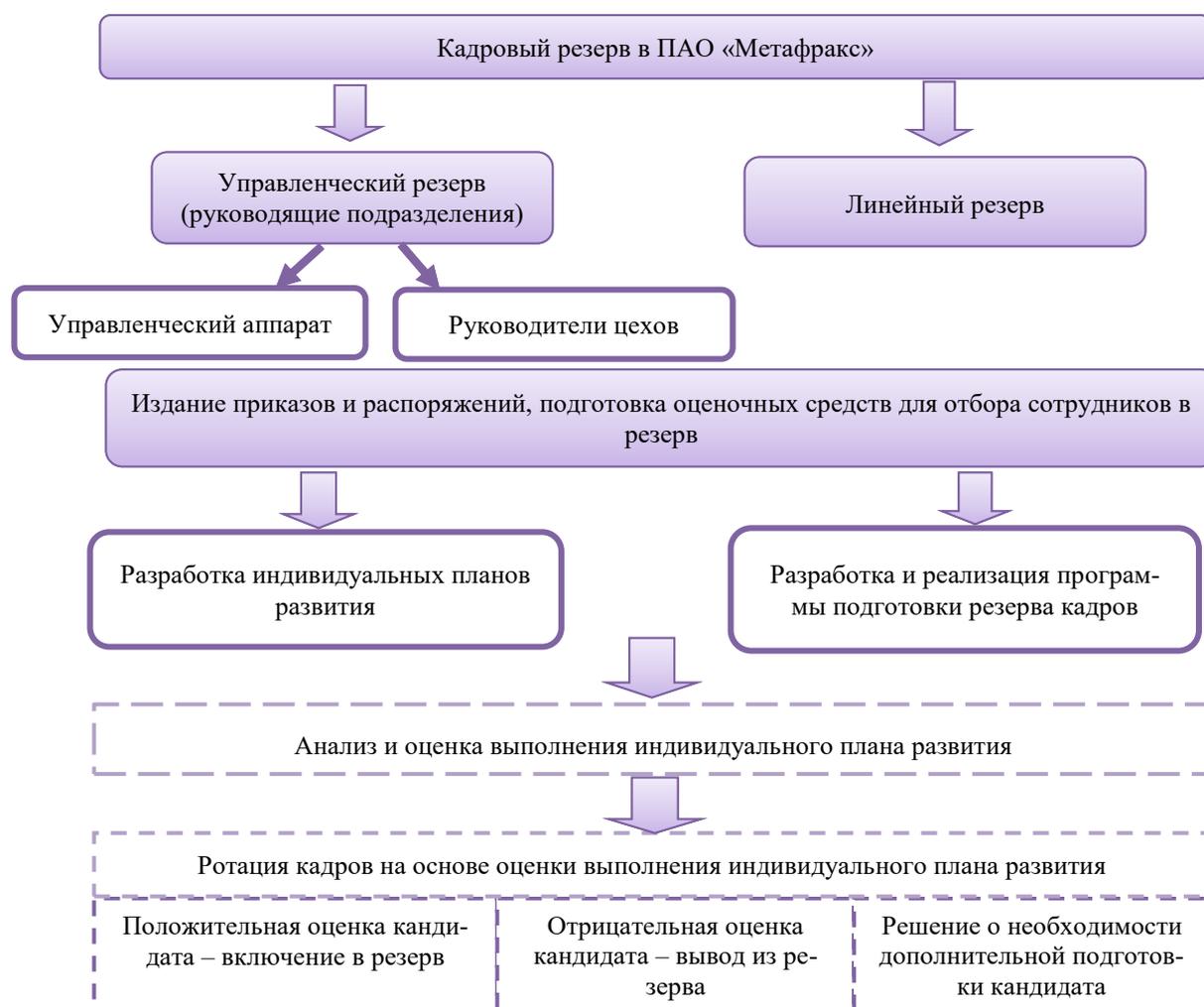


Рис. 2.2. Модель формирования кадрового резерва в ПАО «Метафракс»

Требования к кандидатам в кадровый резерв

Управленческий кадровый резерв	Линейный кадровый резерв
Оригинальность и гибкость мышления	Многофункциональность
Коммуникативные качества	Знание участка своей работы
Интуиция	Умение быстро принимать решение
Специальная управленческая подготовка	Высокая профессиональная компетентность
Специальная управленческая подготовка	Умение взаимодействовать и общаться с людьми
Опыт работы более 10 лет	Опыт работы более 5 лет

Таким образом, к кандидатам предъявляются требования в зависимости от целей и задач предприятия к каждой группе кадрового резерва. Недостатком предъявляемых требований к качеству человеческого капитала сотрудников является отсутствие компетенций, связанных с умением обучаться, возможностью работать в команде, мотивацией к достижениям, высоким уровнем эмпатии, самосознания и адаптивности к изменениям, конструктивной реакцией на критику (т.е. «soft skills») [7], которые позволяют им адаптироваться в условиях постоянного изменения условий внешней среды. Отметим, что требуемые на предприятии компетенции отстают от требований международного рынка труда и тем самым ограничивают развитие организации, что приводит к снижению уровня ее конкурентоспособности.

Формирование кадрового резерва в ПАО «Метафракс» строится на определенных принципах. Данные принципы соответствуют принципам, выделенным А.С. Пермяковым [30].

1. Принцип актуальности кадрового резерва. На сегодняшний день в ПАО «Метафракс» существует потребность в формировании кадрового резерва по отделам. Необходимость в формировании кадрового резерва оценивается раз в 3 года и с учетом кадровых изменений, происходящих на предприятии, корректируется его численность.

2. Принцип перспективности кандидатов. В данном случае учитывается уровень образования сотрудников, которые включаются в резерв, также, по нашему мнению, уделяется внимание целям и мотивам к осуществлению профессиональной деятельности, амбициям кандидатов. Данные качества выявляются посредством проведения анкетирования и психологического тестирования кандидатов. Учет уровня образования позволяет определить личностные качества сотрудника, а именно нацеленность на результат, уровень мотивации и др.

В соответствии с данным принципам строятся следующие этапы формирования кадрового резерва, выделяемые в ПАО «Метафракс» (рис. 2.3).

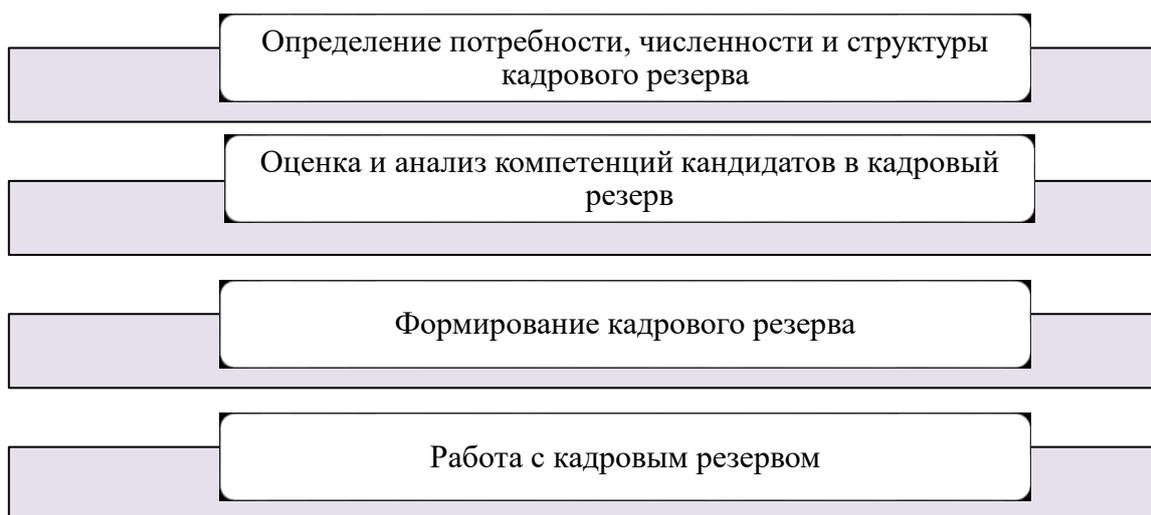


Рис .2.3. Этапы формирования кадрового резерва в ПАО «Метафракс»

Рассмотрим каждый этап из них подробнее.

Этап 1 – Определение потребности, численности и структуры кадрового резерва в ПАО «Метафракс».

Перечень списка должностей, для которых формируется кадровый резерв определяется генеральным директором ПАО «Метафракс». В каждый из резервов отбирается определенное количество кандидатов. Для управленческого резерва установлено количество 50 кандидатов, из которых в конечном итоге отбирается 12. Количество кандидатов линейного резерва – 100 человек. Определяется количество кандидатов сотрудниками отдела по персоналу и организационным изменениям. При этом полученные значения численности требуемых специалистов могут быть не актуальными для отдела. Поскольку, зачастую отдел по персоналу и организационным изменениям не в полной мере может оценить объём работы и количество требуемых сотрудников в каждый отдел. Должности для каждого резерва следующие:

1. Управленческий кадровый резерв: а) управленческий аппарат: Заместители начальников отдела; б) резерв производственных руководителей: Начальники цехов.

2. Линейный резерв: начальник отдела, мастер цеха, главный ведущий специалист, специалист производства, инженер ремонтного отдела, инженер-технолог, главный бухгалтер, работники цехов (рабочие).

Отметим, что составление списка сотрудников, входящих в кадровый резерв является важным этапом, так как без него невозможно сформировать список кандидатов в кадровый резерв предприятия. Еще одним важным элементом является разработка модели компетенций по должностям, так как без неё невозможно провести правильную процедуру отбора и сформировать индивидуальные планы развития кандидатов [46].

Кадровый резерв в компании создается по специалистам, уход которых наиболее критичен для устойчивой деятельности предприятия, чтобы избежать замедления работы в период адаптации нового сотрудника. Это связано с тем, что уход этих сотрудников может остановить работу предприятия по какому-либо направлению его деятельности.

Структура кадрового резерва ПАО «Метафракс» строится в соответствии с уровнями управления и состоит из трех уровней:

1-й уровень включает такие должности как: генеральный директор; заместитель генерального директора, начальник кадровой службы.

2-й уровень включает должность технического директора, ведущие специалисты отделов.

3-й уровень включает следующие должности: специалист производства, инженер ремонтного отдела, инженер-технолог.

Рассмотрим структуру кадрового резерва ПАО «Метафракс» в 2016 – 2018 гг. по специальностям отделов на рис. 2.4.

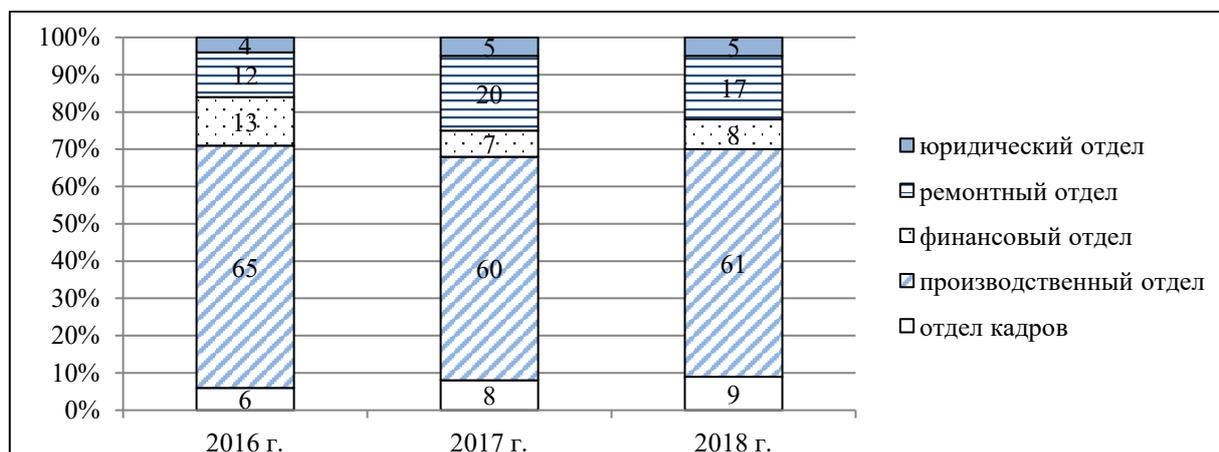


Рис. 2.4. Структура кадрового резерва ПАО «Метафракс»

В основном кадровый резерв содержит специалистов производственного отдела. Их удельный вес за рассматриваемый период составлял приблизительно 60%, имея небольшие колебания. Второе место в структуре кадрового резерва занимает ремонтный отдел (изменения от 12 до 20% в течении анализируемого периода). Такая структура кадрового резерва отражает специфику деятельности предприятия.

Этап 2 – Оценка и анализ компетенций кандидатов в кадровый резерв. Участники процесса оценки кандидата: кандидаты в кадровый резерв, сотрудники HR-службы ПАО «Метафракс», эксперты – сотрудники предприятия.

Первым этапом оценки кандидатов в кадровый резерв является заполнение автобиографической анкеты. Полную анкету можно увидеть в Приложении 5. Далее кандидаты приглашаются на интервью для коммуникативной и визуальной оценки.

Кандидаты в кадровый резерв предприятия оцениваются по пятибалльной шкале (0-4) по методике «Ассесмент-центра», основанной на моделировании ключевых моментов деятельности сотрудников для выявления уровня развития их профессионально важных качеств (компетенций) и определения потенциальных возможностей, основанной на сравнении присутствия положительных и отрицательных навыков. Анализ производится с помощью матрицы построения уровня шкалы оценки кандидатов в кадровый резерв, которая представлена в Приложении 6.

По результатам анализа уровня умений и навыков выставляется итоговая оценка: 0 – Продемонстрированы отрицательные проявления данной характеристики. 1 – «Ниже среднего». 2 – Средний уровень: одинаково были продемонстрированы негативные и позитивные проявления. 3 – Уровень «выше среднего». 4 – Уровень мастера.

Далее проводится аудиторная теоретическая подготовка, реализуются групповые проекты.

Итогом работы становится персональный отчет по каждому участнику оценки, в котором подробно описываются его сильные стороны и области, требующие дальнейшего развития.

Результаты отчёта выдаются кандидату, и выделяется наставник на 1 год, с которым потенциальный резервист разрабатывает индивидуальный план развития на год. Индивидуальный план развития – документ, в котором отражены конкретные действия резервиста по развитию компетенций, а также способ взаимодействия наставника и резервиста.

Принципы саморазвития резервиста и роль в их развитии наставника, утвержденные в ПАО «Метафракс» представлены в Приложении 7.

В течение года резервисты совместно со своими наставниками разрабатывают индивидуальные мероприятия по развитию управленческих навыков, работают над повышением личной эффективности, разрабатывают планы перспективного развития в групповых проектах.

Однако, на предприятии, несмотря на наличие широкого спектра видов материальной и нематериальной форм мотивации, реализуемых на предприятии (Приложение 8), в ходе исследования было выявлено отсутствие специальных инструментов мотивации наставников и резервистов. Вместе с тем, заметим, что в целом система мотивации персонала в ПАО «Метафракс» соответствует принципам талант-менеджмента. За исключением отсутствия индивидуального мотивационного портфеля сотрудника, реализуемого через дополнительное тестирование, с помощью которого выявляются компенсирующие потребности каждого отдельного специалиста (Приложение 2).

Этап 3 – Формирование кадрового резерва.

Рассмотрим показатели, которые оцениваются в ПАО «Метафракс» при формировании и управлении кадровым резервом в табл. 2.9.

По данным таблицы видно, что на протяжении анализируемого периода отмечается тенденция к росту всех показателей сотрудников, входящих в кадровый резерв предприятия. Рост производительности труда свидетельствует об эффективности системы развития персонала и как следствие повышения результативности работы сотрудников. В период с 2016-2018 гг. значительно увеличился показатель уровня качества выполнения обязанностей резервистами. Разница составила 30%. Данные показывают, как знания, полученные резервистами в результате обучения, применяются далее в работе на предприятии.

Таблица 2.9

Спектр показателей, учитывающихся при формировании и управлении кадровым резервом в ПАО «Метафракс»

Показатель	Характеристика	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Производительность труда, тыс. руб./чел.	Дает возможность оценить результативность работы специалиста. Выявить цель работы сотрудника. С помощью данного показателя формируется кадровый резерв, включающий сотрудников 2 и 3 уровней	9615,73	10309,21	11719,22
Уровень качества выполнения обязанностей, %	Позволяет оценить возможности специалиста и оценить его интерес и желание к труду. Показатель учитывается при формировании резерва по рабочему персоналу	34	47	64
Уровень желания и интереса кандидата к профессиональному развитию	Позволяет отобрать в резерв заинтересованных, трудолюбивых и активных управленцев. Данный показатель учитывается при формировании резерва по руководителям и начальникам отделов	55	67	74

Этап 3 – Работа с кадровым резервом. Для повышения развития профессиональных компетенций резервистов в ПАО «Метафракс» отделом по персоналу и организационных изменений формируются специальная и общая программы обучения. Применяются различные курсы профессиональной переподготовки, развивающие тренинги, используется система наставничества.

Специалистами, входящими в кадровый резерв в 2018 г. были пройдены следующие курсы профессиональной переподготовки (табл. 2.10).

Таким образом, мы видим, что руководство предприятия разрабатывает программы по развитию персонала в целях формирования кадрового резерва. Однако программы не ориентированы на развитие гибких навыков сотрудника. Обучение нацелено только на повышение профессиональных качеств сотрудника, уровня компетенций в определенной сфере деятельности. Недостатком также является то, что программы имеют общий характер, тогда как уровень знаний кандидатов может быть разным.

Таблица 2.10

Программы обучения сотрудников кадрового резерва ПАО «Метафракс»

Программа обучения	Лицо, ответственное за организацию обучения	Длительность курса
«Актуальные проблемы налогообложения НДС» «Аналитика как способ выявления проблем»	Директор по экономике и финансам	1,5 месяца
«Внедрение инноваций в производство метанола» «Модернизация производства как основа повышения объемов производства»	Начальник производства	2 месяца
«Актуальные изменения законодательства»	Директор по правовым вопросам	2 месяца
«Аудит правильности ведения учета, наиболее актуальные ошибки и способы их решения»	Главный бухгалтер	1 месяц
«Эффективное управление»	Заместитель генерального директора по персоналу и социальной работе	1 месяц

Нами был проведен опрос⁷ сотрудников отдела по персоналу и организационных изменений на предмет их видения структуры кадрового резерва с учётом опыта работы, были выявлены проблемы, которые возникают в процессе работы с персоналом:

1. отсутствуют инструменты мотивации наставников и резервистов;
2. не разработана система оценки эффективности инвестиций в кадровый резерв.

Подводя итог, на основе проведенного анализа были выявлены следующие проблемы действующей модели формирования и управления кадровым резервом на предприятии ПАО «Метафракс»:

1. Слабое взаимодействие между подразделениями по вопросам формирования и управления кадровым резервом. Необходимо иметь полную информацию о потребностях и кадровой ситуации в каждом отделе. На сегодняшний

⁷ Примечание: Анкета представлена в Приложении 9

день данная информация не аккумулируется и не анализируется специалистами отдела по персоналу и организационных изменений. Преимущественно кадровый резерв составляется по инициативе руководителей отделов, которые предоставляют информацию о потребности в рабочей силе специалистам отдела по персоналу и организационных изменений. В связи с этим также встает вопрос о вовлеченности всего персонала в процесс формирования и управления кадровым резервом. Представляется, что проблему вовлеченности персонала можно решить с помощью технологии «талант-менеджмент», т.к. она предусматривает работу с кадровым составом предприятия в данном направлении [6].

2. Формирование и управление персонала проводится с применением подхода формирования и развития кадрового резерва на выдвижение. Данный подход имеет такие ограничения, как субъективность и влияние стереотипов при выборе потенциального претендента на должность, отсутствие возможности внешней оценки проблем управления организацией. Вследствие этого на предприятии существуют трудности в применении подхода на выдвижение в работе с кадровым резервом. Что приводит к тому, что кадровый резерв зачастую носит формальный характер. Отсутствует применение современных технологий развития персонала, что ограничивает конкурентоспособность предприятия на мировом рынке. Несмотря на то, что на предприятии существует сформированный кадровый резерв, отделом по персоналу и организационным изменениям назначаются специалисты не из резерва на высвобожденные должности.

3. Предприятие не использует современные инновационные технологии при формировании кадрового резерва. Одна из таких технологий – технология «талант-менеджмент». На предприятии отсутствуют следующие элементы «талант-менеджмента»:

а. Развита слабо контрольная функция на предприятии, поскольку не составляются отчеты о результатах программы развития и адаптации «талантов», что снижает качество процесса формирования кадрового резерва. Напомним, что отчетная документация является необходимой для эффективного формирования резервных списков и в целом для процесса управления кадрами [43].

б. Не разработана внутренняя документация по формированию кадрового резерва, которая описывает процедуры и методы отбора, а также количественные показатели оценки, позволяющие выбрать того или иного сотрудника.

с. Не используется личностно-ориентированный подход в методике формирования кадрового резерва предприятия. Не оценивается уровень развития «soft-skills» у сотрудников. Не предусмотрен механизм адаптации сотрудников.

д. Не учитываются требования международного рынка труда к качеству человеческого капитала сотрудников, несмотря на то, что предприятие фактически является международной компанией и имеет филиалы за рубежом.

В программе формирования кадрового резерва не задействован один из главных элементов процесса управления талантами – информирование канди-

датов как внутренних, так и внешних о преимуществах кадрового резерва на основе талант-менеджмента – для привлечения потенциальных сотрудников, обладающих определенными «талантами».

В ходе прохождения практики также было выявлено, что филиалы ПАО «Метафракс» в Европе используют другие методики формирования кадрового резерва, учитывающие институциональные особенности страны в которой находится филиал. Следовательно, необходимо выработать единую модель формирования кадрового резерва и использовать единые принципы кадровой политики, которая, с одной стороны, могла быть интегрирована в деятельность всех филиалов, с другой стороны, учитывала требования международного рынка труда и тенденции развития мировой экономики в целом.

Решению данных проблем, на наш взгляд, может способствовать внедрение современной международной технологии – «талант-менеджмент» для создания кадрового резерва в ПАО «Метафракс». Поскольку технология «талант-менеджмента» включает в себя такие важные аспекты по формированию кадрового резерва, как системный подход, комплексное использование методов отбора и развития человеческого капитала сотрудников, систему мотивации и удержания, индивидуализации и регламентации процесса отбора кадров в организации.

3. МОДИФИКАЦИЯ МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ПАО «МЕТАФРАКС» НА ОСНОВЕ «ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА»

3.1. Разработка алгоритма модели формирования и управления кадровым резервом организации на основе «талант-менеджмента»

Для разработки модели формирования и управления кадровым резервом международной компании ПАО «Метафракс» на основе концепции талант-менеджмента были изучены теоретические и методические основы технологии «талант-менеджмент». В результате была создана универсальная модель «формирования и управления кадровым резервом предприятия на основе талант-менеджмента» (Рис. 1.4.). Модель разработана на основе интеграции проанализированных традиционных и современных подходов, с учётом их достоинств и недостатков. Она универсальна, легко адаптируема под предприятие любой отрасли экономики, как в России, так и за рубежом. В нашем случае это особенно актуально, так как группа компаний «Метафракс» имеет филиалы в Австрии, Швейцарии и Южной Корее. Для предприятия будет эффективнее использовать единую модель по формированию и управлению кадровым резервом, так как это стимулирует международную ротацию кадров и, как следствие, передачу опыта между сотрудниками предприятия. Стоит отметить, что это факт даёт преимущество компании в конкурентной борьбе на международном рынке, так как позволяет повысить гибкость компании и ее адаптивность при расширении групп компаний «Метафракс». Достоинством интеграции инновационной технологии талант-менеджмента в методику формирования кадрового резерва ПАО «Метафракс» повышение уровня национальной и международной конкурентоспособности предприятия.

Рассмотрим особенности, которые необходимо учитывать при адаптации теоретической модели к деятельности конкретного предприятия:

1. специфику химической отрасли;
2. стратегические цели развития предприятия;
3. цель и задачи кадровой политики ПАО «Метафракс»;
4. особенности управления кадровым составом в зарубежных филиалах ПАО «Метафракс».

Раскроем подробнее каждую из выделенных особенностей.

Начнем с рассмотрения специфики химической отрасли экономики, которая в современных условиях характеризуется высокими темпами глобальных преобразований, включающих постоянную модернизацию и автоматизацию всех технологических процессов производства, на основе возрастания роли научно-технического прогресса как основного фактора современного экономи-

ческого роста. Отрасль является важной составляющей в развитии глобализации национальных экономических систем, так как продукты химической промышленности используются во всех отраслях экономики. В связи с этим спрос на химическую продукцию постоянно увеличивается.

Уровень технологического развития химического комплекса России предопределяет недостаточную конкурентоспособность производственных мощностей. Смена поколений технического процесса осуществляется через 20-25 лет, при 7-8-летних сроках смены в ведущих странах мира (Китай, Япония, Германия, США) [54].

На российских предприятиях химической промышленности в основном реализуются зарубежные технологии. Доля отечественных технологий составляет 20% [56]. Так, например, отечественные химические предприятия в соответствии с мировыми тенденциями начинают формировать технопарки – технические базы для разработки и реализации инновационных проектов.

Для выхода российского химического комплекса на технологический уровень, соответствующий международному уровню, необходимо внедрять инновационные технологии во все бизнес-процессы производства, в частности это касается человеческого капитала предприятий. Поскольку химическое производство требует высококвалифицированных кадров, специально обученных по программам, соответствующим современным технологическим преобразованиям отрасли. Непрофессиональное обслуживание химических производств может привести к чрезвычайным ситуациям, экологическим ущербам, человеческим жертвам, поэтому система профессионального обучения должна быть под контролем, хорошо обученных профессионалов.

С точки зрения состава и структуры персонала, на современных химических предприятиях кадры подразделяются на две большие группы: промышленно-производственный персонал и не промышленный персонал. К промышленно-производственному персоналу относятся все трудящиеся, занятые непосредственно на производстве, к непромышленному – занятые в непромышленных бизнес-процессах. Рабочие – основная группа промышленно-производственного персонала, составляющая в химической промышленности 4/5 всего персонала отрасли [22]. Рабочие, в зависимости от их участия в производстве, делятся на основных и вспомогательных. Основные рабочие непосредственно участвуют в процессе производства, т.е. воздействуют на предмет труда или управляют производственным оборудованием. Вспомогательные рабочие обеспечивают бесперебойную работу основного производства.

Необходимые качества, которыми должен обладать промышленно-производственный персонал: аналитическое мышление; способность работать с большими объемами информации; упорство; сосредоточенность; отличная па-

мать; профпригодность; заинтересованность в наиболее эффективном результате проделанной работы [22]. По перечисленным качествам сотрудников в химической промышленности, можно заметить отсутствие гибких навыков (soft-skills), соответствующих требованиям международного рынка и тенденциям развития мировой экономики в целом.

Таким образом, исходя из вышесказанного, выделим черты характерные для химической отрасли экономики:

- высокий уровень автоматизации производственных процессов и использование инновационных технологий;
- проблема безопасности труда из-за влияния опасных и вредных факторов производства и как следствие возникновение заболеваний, связанных с профессиональной трудовой деятельностью.

Что касается, особенностей стратегических целей ПАО «Метафракс», стоит отметить, что с сентября 2018 года компания активно начала проводить мероприятия по ребрендингу. Необходимость ребрендинга связана со стремительным расширением бизнеса на Западе и на Востоке. В структуре группы ПАО «Метафракс» за последние годы увеличилось число дочерних компаний. На настоящий момент в группу входят 15 компаний, базирующихся как в России, так и за рубежом. Компания уже является крупнейшим в Европе производителем метанола, пентаэритрита и уротропина. Продолжается активное расширение группы компаний ПАО «Метафракс» на зарубежные рынки: по итогам 2017 года, доля экспорта превысила 50%. Экспортные поставки производятся в 60 стран мира [58].

Цель политики ребрендинга компании – создание единых стандартов в Азии, Европе и во всём мире, чтобы клиенты, партнёры компании ориентировались на единый бренд, а сотрудники чувствовали, что они являются частью компании вне зависимости от своего местоположения.

Задачи ребрендинга:

- выстроить систему связей внутри группы компании ПАО «Метафракс»;
- выработать единую идеологическую платформу для всех компаний в целом;
- сделать компанию понятной и надёжной для зарубежных инвесторов;
- повысить конкурентные преимущества и инвестиционную привлекательность предприятия на международном рынке [54].

В связи с этим, в качестве стратегических целей развития компании нами были выделены следующие:

- глубокое изучение трендов и открывающихся новых возможностей на химических рынках России и мира;

- повышение конкурентоспособности на международном рынке;
- лидерство в химической отрасли в России и в Европе;
- формирование и развитие коллектива – высококвалифицированных специалистов, а также обеспечение достойных условий труда;
- переориентация бизнеса и поиск новых моделей управления;
- использование автоматизированных систем для управления технологическими процессами.

В настоящее время целью кадровой политики предприятия, является эффективное использование кадрового потенциала, укрепление единой корпоративной культуры, повышение мотивации и профессионального развития сотрудников.

Задачи кадровой политики ПАО «Метафракс»: привлечение квалифицированного персонала для решения текущих и перспективных задач Компании; создание условий для закрепления и оптимального использования высококвалифицированного персонала; обеспечение профессиональной подготовки работников и высокого качественного уровня персонала; совершенствование системы кадрового резерва для наиболее эффективного использования кадрового потенциала Компании; развитие корпоративной культуры и поддержание благоприятного морально-психологического климата в коллективе; вовлечение всех сотрудников Компании в систему корпоративного обучения с целью повышения уровня профессионализма и развития внутреннего потенциала [58].

Как было показано нами во второй главе диссертационного исследования у ПАО «Метафракс» есть специальная «Стратегии по работе с персоналом ПАО «Метафракс» до 2020 года».

Далее остановимся на особенностях управления кадровым потенциалом в зарубежных филиалах ПАО «Метафракс». За рубежом у предприятия следующие три филиала:

- 1) Metadynea Austria GmbH (Австрия, Кремс) [61];
- 2) Metadynea Trading International SA (Швейцария, Лугано) [62];
- 3) SamyangMeta Ltd. (Южная Корея, Сеул).

Согласно данным предприятия, для того чтобы занять освободившуюся вакансию в одном из зарубежных филиалов ПАО «Метафракс», необходимо пройти отбор на позицию стажера компании (1 месяц в Австрии и Швейцарии). Длительность программы стажировки в Сеуле составляет от 3-6 месяцев [59, 60]. По результатам стажировки принимается решение о назначении на свободную должность, а те, кто не занимает должность, попадает в кадровый резерв. В программу входит также обучение и профессиональное развитие стажёров. Так в корейском филиале компании проверяется способность кандидатов в кадровый резерв к обучаемости [63]. Кадровый резерв в данных компаниях для ру-

ководящих должностей формируется исключительно из внутренних сотрудников.

К стажерам в зарубежных компаниях группы компаний ПАО «Метафракс» предъявляются следующие требования: сертификаты IELTS, TOEFL, PTE, подтверждающие знание английского/немецкого языков; диплом об образовании, рекомендации от предыдущих работодателей или преподавателей, справка об академической успеваемости [61].

Следует также отметить, что необходимо учитывать культурные особенности страны территориального нахождения компании. Поскольку несмотря на то, что целью является разработка единой модели формирования и управления кадровым резервом группы компаний «Метафракс», стоит учитывать, что в разных странах своя культура, традиции и законы.

С учётом вышеуказанных особенностей отрасли, специфики деятельности предприятия и выявленных в предыдущей главе недостатков в работе с кадровым резервом, разработаем усовершенствованную модель формирования и управления кадровым резервом предприятия, на основе талант-менеджмента.

Начнем с описания каждого этапа алгоритма модифицированной модели.

Этап 1 – Определение потребности, численности и структуры кадрового резерва в ПАО «Метафракс».

Список и количество резервистов формируется Начальником отдела по персоналу и организационным изменениям совместно с руководителями подразделений. Перечень списка должностей, для которых формируется кадровый резерв определяется генеральным директором ПАО «Метафракс», на основе положения по формированию кадрового резерва предприятия.

Профиль и требования к каждой резервной должности разрабатывает руководитель подразделения, к которому принадлежит резервист. Утверждается созданный профиль должности Начальником отдела по персоналу и организационным изменениям.

Структура кадрового резерва ПАО «Метафракс» разрабатывается отделом по персоналу и организационным изменениям, на основе потребностей подразделений.



Рис. 3.1. Модифицированная структура кадрового резерва ПАО «Метафракс»

На данном этапе внедрен один из важных элементов управления талантами – вовлеченность руководства в управление и развитие талантливых сотрудников.

При анализе методики формирования кадровым резервом в параграфе 2.2 было установлено, что количество кандидатов ежегодно составляет для управленческого резерва – 50 человек, для линейного резерва – 100 человек. Готовится кадровый резерв для абсолютно всех должностей, что соответствует требованиям талант-менеджмента, так как в данном случае для замещения конкретной вакансии, выбирается определённый кандидат, прошедший специальную подготовку и обучение. По такому принципу формирования и управления кадровым резервом предприятия будут сокращены временные и материальные затраты на дополнительное обучение и развитие резервистов.

Этап 2 – Поиск и привлечение (отбор) «талантов» в кадровый резерв. В качестве претендентов в кадровый резерв по принципу талант-менеджмента рассматриваются абсолютно все сотрудники предприятия, а при отсутствии у собственного персонала необходимых компетенций, ведётся активная работа по его привлечению.

Особенностью предприятия является тот факт, что группу линейного резерва 1-го разряда всегда берется внешний сотрудник. Для привлечения кандидатов с высоким потенциалом будут проводиться мероприятия и конкурсы для студентов-выпускников ВУЗов, с целью отбора потенциальных сотрудников, заинтересованных в работе в компании.

На сегодняшний день на предприятии существует и работает программа по целевому обучению для студентов колледжей и ВУЗов, по контракту которых студент после окончания ВУЗа должен отработать 3 года на предприятии. За 2018 год по программе целевого обучения 26 студентов заключили договор с ПАО «Метафракс», 9 из которых поступили на платное обучение и 12 студента

на бюджетное. Направления, по которым получают образование студенты представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Список направлений подготовки

ВУЗы	Факультеты	Направления подготовки высшего образования	Степень квалификации	Форма обучения	Кол-во студентов	Средняя стоимость обучения в ВУЗе за 1 год (руб.) ⁸
ПНИПУ	Химико-технологический	Химическая технология	Бакалавр	очная	2	104 703
УрФУ	Химико-технологический	Автоматизация технологических процессов и производств	Бакалавр	очная	2	158 400
УрФУ	Химико-технологический	Технологические машины и оборудование	Бакалавр	очная	1	158 400
ПНИПУ	Строительный	Строительное производство и геотехника	Бакалавр	очная	1	104 703
ПГНИУ	Экономический	Экономика	Бакалавр	очная	1	118 899
ПГНИУ	Экономический	Экономическая безопасность	Бакалавр	очная	1	118 899
ПГНИУ	Юридический	Юриспруденция	Бакалавр	очная	1	118 899

Таким образом, всего сумма затрат на целевое обучение за 4 года составляет:

$$2*(104\,703*4) + 2*(158\,400*4) + (158\,400*4) + (104\,703*4) + (118\,899*4) + (118\,899*4) + (118\,899*4) = 4\,584\,027 \text{ рублей}^9.$$

Помимо оплаты обучения ПАО «Метафракс» всем студентам-бюджетникам по договору выплачивает ежемесячную стипендию в размере

⁸Примечание: Данные взяты из официальных сайтов, указанных в таблице ВУЗов за 2018 год по соответствующим направлениям подготовки.

⁹ Данный результат получен, при условии фиксированной стоимости обучения, успешного окончания ВУЗа студентами и отсутствия расторжения контрактов в течение 4 лет обучения.

4-8 тыс. рублей в зависимости от успеваемости студента. В среднем получается около 6 тыс. рублей на студента в месяц. Стипендия 14 студентов за 4 года обучения в среднем 6 тыс. руб. на студента составляет:

$$4 * 12 * 6\ 000 * 12 = 3\ 456\ 000 \text{ рублей.}$$

Исходя из вышеизложенного, можно заметить, что ПАО «Метафракс» в целом за 2018 год на привлечение молодых студентов потратило 8 040 027 рублей. Для более точного расчёта расходов следует также учесть затраты на мероприятия по профориентационной работе выпускников школ и их привлечения на целевое обучение и дальнейшую работу на предприятии.

На наш взгляд, представляется не целесообразным привлечение специалистов по целевой программе обучения. Это связано с тем, что в программах контрактов по целевому обучению существует ряд недостатков: неизвестность будущих условий работы; отсутствует возможность сменить специальность обучения; отсутствует право выбрать место работы; высокий риск того, что будущая профессия уже не привлекает; смена планов на жизнь в течение обучения.

Все вышеперечисленные недостатки противоречат концепции талант-менеджмента и приводят к таким последствиям, как снижение удовлетворенности работников компании, низкие отдача и результат, рост текучести после отработки, неэффективность инвестиций.

Следует также отметить, что отдел по персоналу и организационным изменениям в силу специфики деятельности предприятия, занимается привлечением сотрудников технических специальностей, а подбором кадров для руководящих должностей занимается агентство по подбору персонала. Следовательно, существует высокий риск неоправданных финансовых затрат, так как нет гарантий финального результата. Поскольку есть возможность недобросовестного выполнения своих обязанностей сотрудниками кадрового агентства, что приведет к выбору недостаточно квалифицированного сотрудника.

За 2018 гг. с помощью кадрового агентства было принято на работу 6 руководителей. Стоимость услуг агентства за данный период составила 535 000 рублей. С внедрением модели формирования и управления кадровым резервом на основе талант-менеджмента не будет необходимости затрат на данные виды услуг. Несомненно, возникнут другие затраты, однако приоритетом все же является повышение уровня человеческого капитала предприятия и грамотное распределение денежных средств на его развитие. В подтверждение можно привести классическое высказывание Г. Беккера: «Человеческий капитал формируется за счет инвестиций в человека, среди которых можно назвать обучение, подготовку на производстве, расходы на здравоохранение, миграцию и поиск информации о ценах и доходах» [66]. Внедрение модели формирования и управления кадровым резервом на основе талант-менеджмента позволит подготовить высококвалифицированных специалистов для замещения руководящих

должностей. С этой целью необходимо постоянное информирование сотрудников о вакансиях, конкурсах и преимуществах вступления в кадровый резерв.

В соответствии со стратегией ребрендинга и задачами повышения привлекательности и узнаваемости бренда групп компаний «Метафракс» в целевых программах обучения уже не будет необходимости, так как будет большое количество желающих работать в международной компании.

Этап 3 – Анализ оценки потенциала и компетенций «талантов». Для оценки потенциальных талантливых сотрудников рекомендовано применять следующие методы:

1. Заполнение автобиографической анкеты;
2. Традиционное интервью – эмоциональное восприятие сотрудника интервьюером;
3. Составление психологической характеристики кандидата;
4. Рекомендации от предыдущих работодателей;
5. Тестирование профессиональных навыков;
6. Интервью по определению уровня развития личностных компетенций в разрезе soft-skills и hard-skills;
7. Ассессмент-центр (комплексный метод оценки персонала, включающий сразу несколько оценочных процедур: тестирование, интервью, ролевые игры). В ПАО «Метафракс» применяется именно данный метод оценки сотрудников.

По результатам анализа результатов оценки потенциала и компетенций «талантов» производится их отбор в кадровый резерв. Кандидаты, получившие положительную оценку уровня потенциала и компетенций, переходят на следующий этап адаптации к новым должностным обязанностям. Кандидаты, которые получили отрицательную оценку, в кадровый резерв не зачисляются.

Помимо стандартных методов оценки кандидатов для попадания в кадровый резерв по принципу талант-менеджмента ежегодно проводится оценка работы резервистов. Данная оценка проводится уже для последующего отбора на должность. В первую очередь проводится процедура самооценки, что является признаком лично-ориентированного подхода. Сотрудник сам оценивает свои результаты, сравнивая их с плановыми показателями, зафиксированными в индивидуальном плане развития. Следующий этап оценки – оценка «360 градусов». Сотрудник получает обратную связь от всех, с кем он работал в течение года.

По результатам оценки формируется новый индивидуальный план развития, в котором определяется: план работы на следующий год; карьерные интересы сотрудника, его заинтересованность в ротации, проектах, задачах и программах обучения; этапы и сроки развития сотрудника, где указывается область, в направлении которой будет осуществляться развитие и меры, которые будут предприняты сотрудником или наставником.

Далее рассмотрим сам этап адаптации сотрудника к новой должности.

Этап 4 – Разработка механизма адаптации сотрудников к новым должностным обязанностям.

Адаптация является процессом приспособления индивида к новой профессиональной и организационной сфере из-за смены работодателя или перехода на другую должность, цель которой заключается в максимально быстро и эффективно адаптировать работника к специфике деятельности организации и условиям работы. Выделяют 4 вида адаптации: организационная, социально-психологическая, профессиональная и психофизиологическая [31].

Сам механизм адаптации будет строиться по принципам талант-менеджмента и особое внимание в нем будет уделено личностно-ориентированному подходу, позволяющему учитывать личностные свойства талантливых сотрудников (soft-skills, уникальные навыки, многофункциональность гибкость мышления).

Представляется, что процесс адаптации должен включать 6 этапов.

1) Организация мероприятий для сотрудника по всем видам адаптации:

– Организационная адаптация – это получение сотрудником ответов на вопросы, касающиеся специфики деятельности предприятия. Они должны быть формализованы, сотруднику должна быть предоставлена возможность ознакомиться с ними.

– Социально – психологическая адаптация – это знакомство сотрудника с корпоративной культурой предприятия, установленными стандартами поведения.

– Профессиональная адаптация – это получение новым сотрудником отсутствующих специализированных навыков и знаний в профессиональной деятельности посредством тренингов и консультирования.

– Психофизиологическая адаптация – это приспособление нового сотрудника к непривычному для него режиму труда: график работы, не нормированный рабочий день, длительные и частые командировки, проектная работа, сменный рабочий график. Этот аспект необходим для понимания, сможет ли сотрудник в данном режиме и условиях работать долго, позволит ли ему его физическая подготовленность и уровень здоровья.

2) Оценка и развитие сотрудника в период адаптации. В международной практике управления человеческими ресурсами в соответствии с принципами талант-менеджмента выделяются следующие виды развития сотрудников [11]:

– Secondment (командирование) – это метод развития персонала, подразумевающий форму ротации персонала в другой отдел, подразделение или филиал компании на долгосрочный или краткосрочный период, с целью приобретения сотрудниками новых навыков, технологий работы и умений. Данный метод также включает международную ротацию – высокий уровень развития талантливого сотрудника.

– Buddying (партнер, друг) – это такая форма обучения, когда каждому новому сотруднику закрепляется равноправный «buddy», партнер, предоставляющий постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен.

– E-Learning (электронное обучение) – это вид дистанционного обучения с использованием современных технологий. Оценка результатов обучения и статистика прохождения курсов проводится через учебный портал – система дистанционного обучения (СДО), который хранит все программы обучения и электронные курсы.

– Blended learning (смешанное обучение) – это вид развития и обучения сотрудников, включающий в себя комбинацию традиционного обучения и обучения с применением современных технологий (online-обучение).

– Job Shadowing (бытие тенью) – это метод обучения и адаптации нового сотрудника, который заблаговременно до занятия должности становится тенью сотрудника, должность которого он должен занять. Данный метод обучения очень популярен на Западе, в частности в Англии.

– Менторинг – это наставничество, в котором принимают участие ментор (наставник) и новый или менее опытный сотрудник. Данная техника, позволяет передавать знания, опыт и умения в виде поддержки нового сотрудника на длительный период.

С целью повышения квалификации, обмена знаниями и опытом со специалистами зарубежных филиалов повышается значимость международной ротации, а вместе с ней и вопросы адаптации для специалистов из-за рубежа. Так как в компаниях других стран разные условия организации производственного процесса, другая организационная культура, отличается взаимодействие с коллегами, мы считаем необходимым выделить как отдельный вид адаптации – мультикультурную адаптацию. Предлагается создать сервис по поддержке иностранных специалистов. Межкультурный сервис поддержки – группа специалистов, представляющих поддержку, развитие и адаптацию высококвалифицированным сотрудникам из-за рубежа. По особенностям организации деятельности сервис представляется схожим с профсоюзной организацией, членом которой может стать любой специалист, прошедший отбор. Одним из основных требований для вступления в сервис по поддержке иностранных специалистов является владение английским языком на уровне upper-intermediate и высокий уровень эмпатии.

3) Назначение наставника, разрабатывающего и контролирующего индивидуальный план развития сотрудника. На данном этапе также для потенциально талантливого сотрудника выделяется наставник на 1 год. Наставником может быть непосредственно руководитель сотрудника, главный специалист отдела, либо более опытный коллега.

4) Наставник совместно с резервистом разрабатывает индивидуальный план развития, в котором выстраивается конкретный перечень этапов с опреде-

лѐнным сроком и очередностью выполнения, компетенции и планируемые результаты обучения. Индивидуальный план развития утверждается начальником отдела по персоналу и организационным изменениям. В течение года наставник совместно с отделом по персоналу и организационным изменениям проводят оценку выполнения индивидуального плана развития. При положительной оценке талантливый сотрудник продолжает работу без наставника. При отрицательной – выявляются причины, и далее принимается решение либо выхода из резерва, либо изменения направления разработки индивидуального плана развития и работы с наставником.

Схематично модель и механизм адаптации талантливых сотрудников ПАО «Метафракс» представлены на рис. 3.2 и 3.3.

Модель технологии формирования и управления кадровым резервом на основе «талант-менеджмента» предполагает найм специалистов из-за рубежа и международную ротацию среди ПАО «Метафракс». Нами предлагается использовать такие направления международной ротации кадров как продолжительная и кратковременная работа за рубежом, обучение, наставничество или получение дополнительного образования за рубежом.

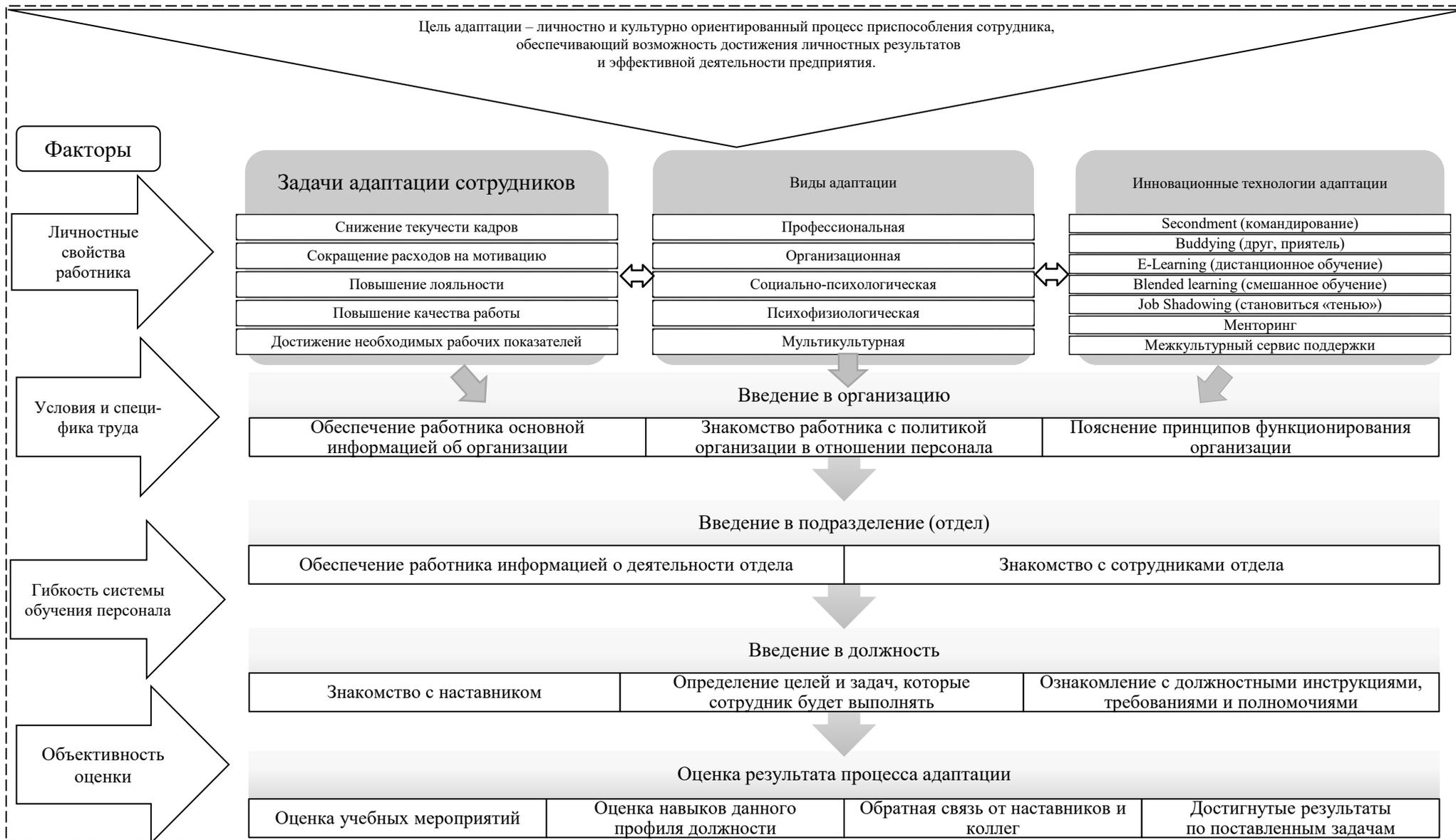


Рис. 3.2. Модель адаптации талантливых сотрудников в ПАО «Метафракс»

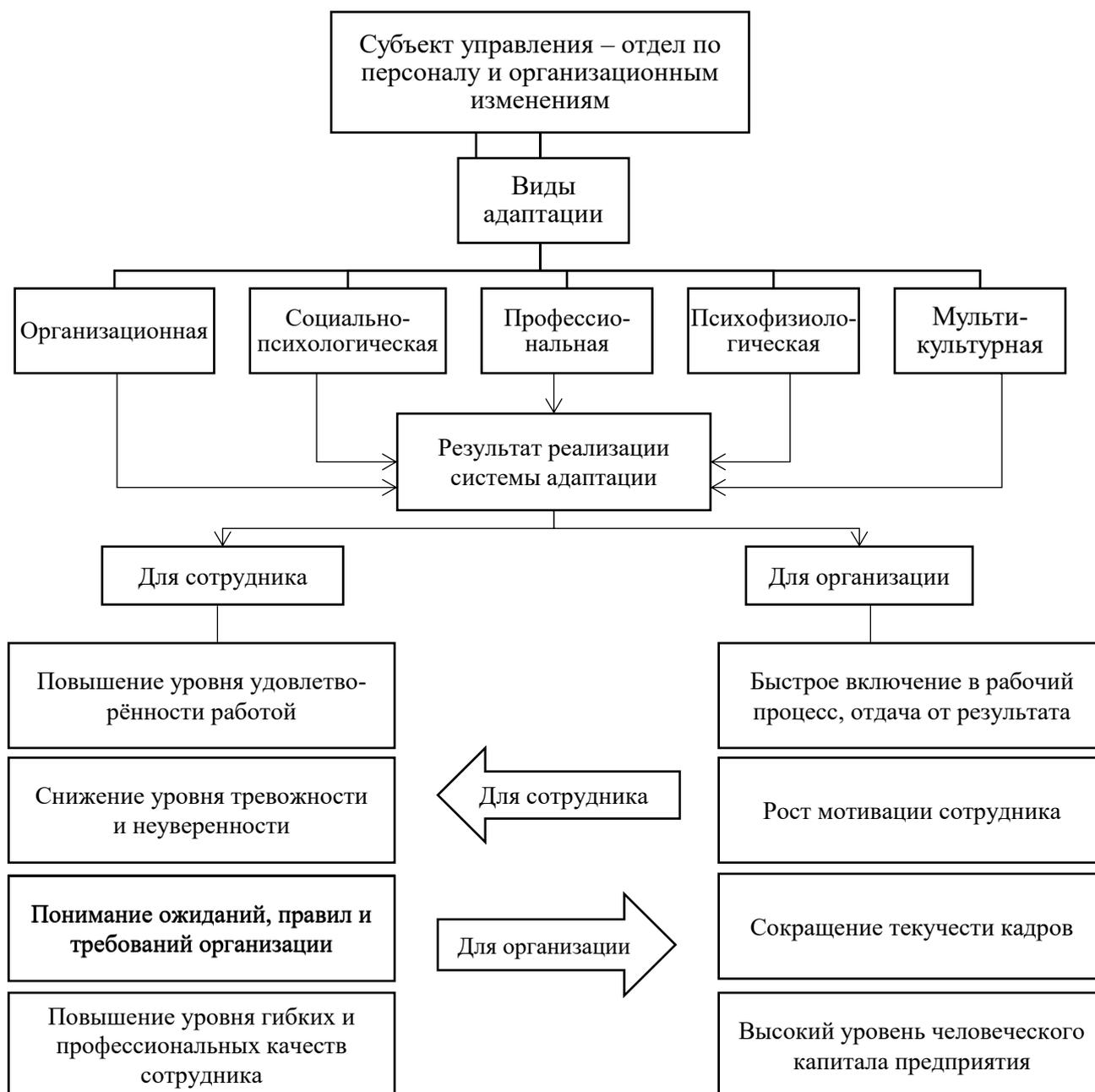


Рис. 3.3. Механизм адаптации сотрудников ПАО «Метафракс»

Также в современных условиях востребована интеграция специалистов из различных стран для участия в экспертных комиссиях по отбору талантливых специалистов или на советах для решения ключевых вопросов стратегического развития; работы над масштабными международными проектами. Так, например, одним из международных проектов является создание дочерней компанией Metadynea Trading SA совместно с корейской Sunghong Co. Ltd. предприятия SamyangMeta Ltd, что позволит усилить торговые позиции группы компаний «Метафракс» на территории восточной Азии, в первую очередь в Корее [55].

В связи с этим считаем необходимым отдельно разработать механизм мультикультурной адаптации в рамках международной ротации кадров и найма внешних специалистов. Их адаптация осуществляется в соответствии с разработанной моделью адаптации талантливых сотрудников в ПАО «Метафракс» (рис. 3.2), а также им предстоит пройти дополнительные этапы адаптации, которые представлены на рис. 3.4.

Программа направлена на поддержку иностранных специалистов, которая не исключает все остальные виды адаптации (рис. 3.3.). Данную программу реализует специальный международный сервис по поддержке талантливых иностранных специалистов, который является частью отдела по персоналу и организационным изменениям.

Этап 5 – Формирование системы мотивации, продвижения и удержания талантливого сотрудника. Система мотивации персонала по принципам «талант-менеджмента» ориентирована на потребности определённого сотрудника. Каждому перспективному сотруднику, в котором заинтересована компания, делается индивидуальное предложение, привлекательное конкретно для него, которое разрабатывается отделом по персоналу и организационным изменениям на основе тестирования талантливых сотрудников.

Изучив особенности химической отрасли, специфику деятельности предприятия, ее политику и стратегические цели, нами была разработана модифицированная модель формирования и управления кадровым резервом предприятия на основе талант-менеджмента для ПАО «Метафракс» (рис. 3.5).

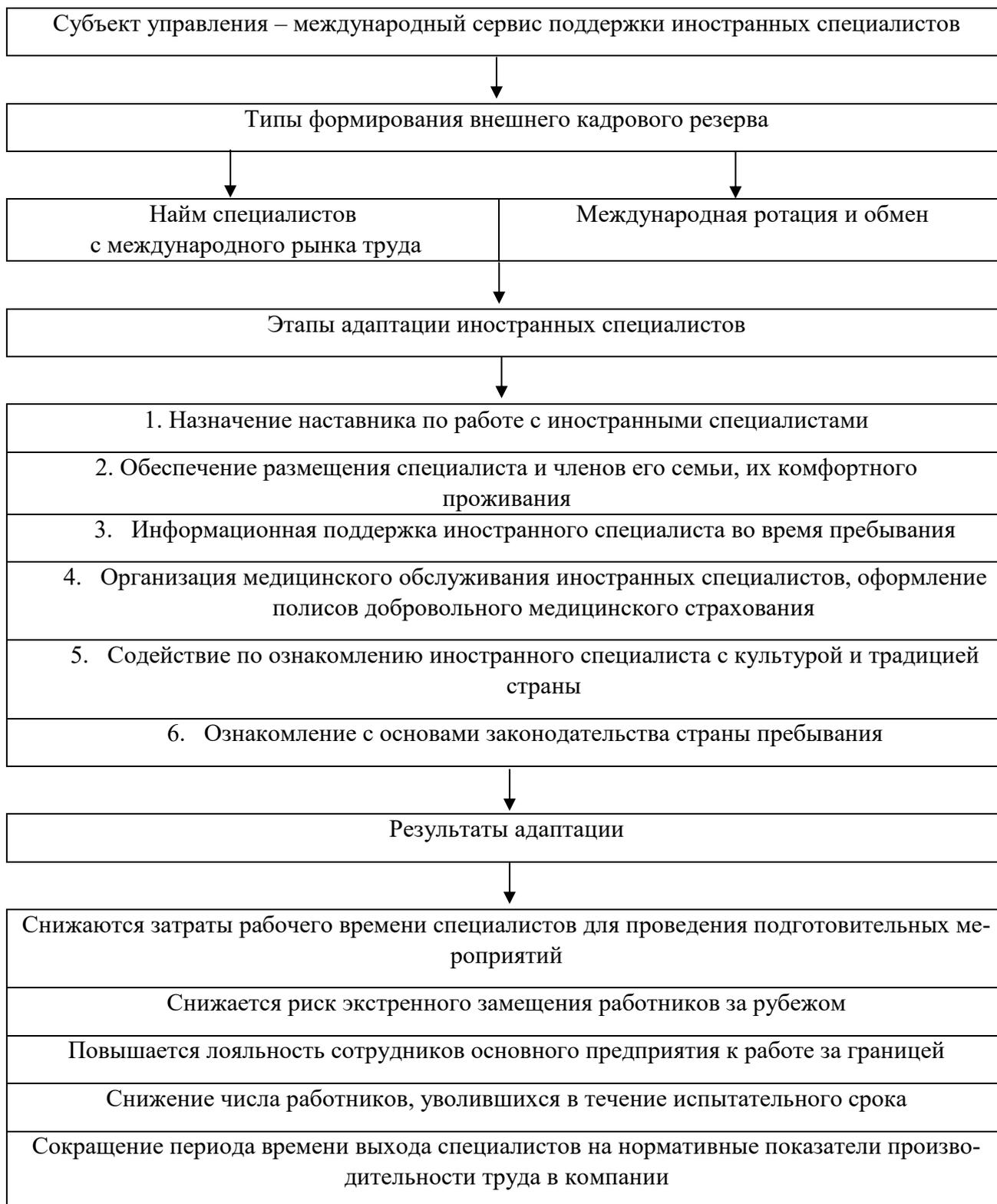


Рис. 3.4. Механизм адаптации иностранных специалистов в группе компаний «Метафракс»¹⁰

¹⁰ Составлено по: [10], [38]

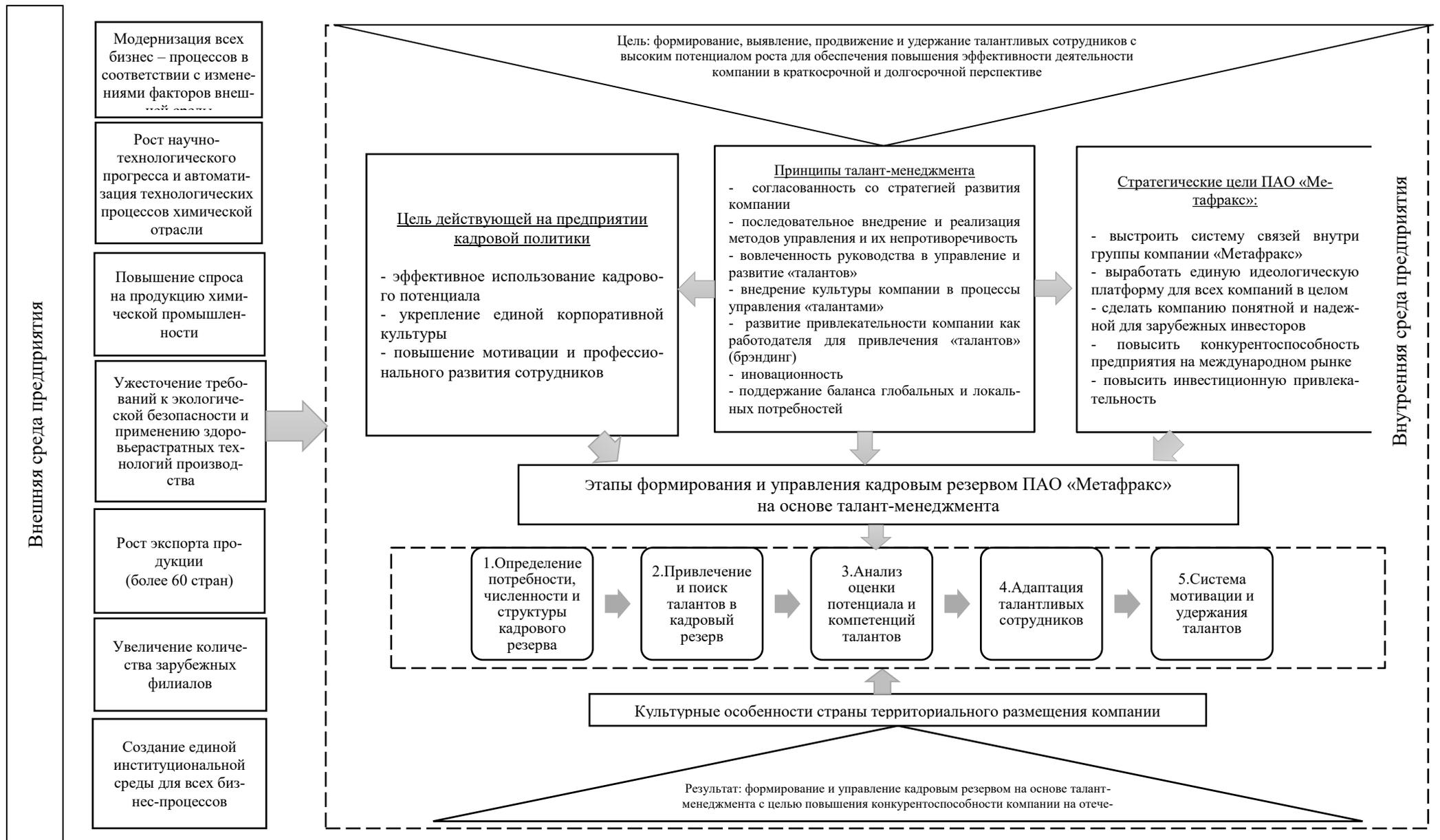


Рис. 3.5. Модель формирования и управления кадровым резервом ПАО «Метафракс» на основе технологии талант-менеджмент

Исходя из логики, изложенной в теоретической главе исследования, в модели уделено внимание внешним факторам влияния на эффективность функционирования предприятия, которые необходимо учитывать при формировании кадрового резерва. Важным элементом является принцип талант-менеджмента, реализуемый на каждом этапе работы с потенциальными сотрудниками. Также модель предусматривает механизмы развития и адаптации персонала, работающего как на российских, так и на зарубежных предприятиях. Правильная социальная и профессиональная адаптация сотрудников, способствует повышению качественного уровня знаний, умений и навыков ведения международного бизнеса, формированию установок на достижение стратегических целей предприятия в текущий период времени или в долгосрочной перспективе [24].

Резюмируя вышеизложенное, отметим, что результатом применения разработанной модели на предприятии будет сформированный кадровый резерв талантливых сотрудников. Предполагается, что реализация модели в практической деятельности обеспечит международной компании повышение уровня конкурентоспособности на отечественном и зарубежном рынках.

3.2. Механизм внедрения инновационной модели формирования и управления кадровым резервом в ПАО «Метафракс» на основе талант-менеджмента

Интеграция предложенной модели формирования и управления кадровым резервом на основе талант-менеджмента в деятельность предприятия предполагает разработку механизма ее внедрения.

Внедрение инновационной технологии, который предлагается осуществлять в 3 этапа: подготовительный, основной, заключительный. Раскроем содержание каждого этапа.

Этап 1 – Подготовительный.

Начальным пунктом подготовительного этапа является принятие установки на «таланты», которая представляет собой: 1) включение работу с «талантами» в стратегию развития компании; 2) предоставление персоналу полной информации о внедрении инновационной технологии талант-менеджмент; 3) вовлечение всех подразделений предприятия в процесс формирования и управления кадровым резервом; 4) подготовка инструкции, регламентирующей работу по принципам талант-менеджмента.

Предлагается в ПАО «Метафракс» под «талантливым специалистом» понимать специалиста, который обладает потенциалом (желанием) к профессиональному росту и развитию, высоким уровнем самосознания и адаптивности к изменениям, характеризуется своей уникальностью, наличием гибкого мышления.

В связи с тем, что на предприятии отсутствует документация, чётко регламентирующая порядок формирования и управления кадровым резервом, в первую очередь необходимо разработать положение по формированию и управлению кадровым резервом ПАО «Метафракс». Также важным элементом подготовительного этапа является создание приказа о формировании и управлении кадровым резервом на предприятии на основе талант-менеджмента. Ответственными за разработку нормативно-правовой документации являются Генеральный директор, начальник юридического отдела, начальник отдела по персоналу и организационным изменениям.

Еще одним из основополагающих документов, который необходимо будет модифицировать для внедрения модели является должностная инструкция работника. Следует внести дополнения в должностные инструкции работников, связанные с формированием и управлением кадровым резервом предприятия на основе талант-менеджмента. Например, дополнения о возможностях развития компетенций с помощью технологии талант-менеджмента, обновление квалификационных требований, соответствующих требованиям современного международного рынка труда и тенденциям развития мировой экономики в целом, выделение принципов талант-менеджмента и их влияния на работу талантливоего специалиста.

Таким образом, наличие нормативно-правовых документов, позволит чётко регламентировать и формализовать процесс формирования и управления кадровым резервом предприятия. Кроме того, данный регламент дает возможность осуществлять контрольную функцию.

Далее рассчитаем сумму затрат на разработку нормативно-правовых документов (табл. 3.2.).

Таблица 3.2.

Сумма затрат на разработку нормативно-правовых документов

Нормативно-правовой документ	Количество затраченного времени, час ¹¹ .	Количество сотрудников, чел.	Сумма затрат, руб.
Разработка положения по формированию и управлению кадровым резервом на основе талант-менеджмента в ПАО «Метафракс»	12	2	9 273,6 руб.
Приказ о формировании и управлении кадровым резервом на основе талант-менеджмента	8	1	3 091,2 руб.
Обновление должностных инструкций	25	2	19 320 руб.
Итого:			31 684,8 руб.

¹¹ Примечание: установленные нормы времени определены в результате интервьюирования сотрудника отдела по персоналу и организационным изменениям ПАО «Метафракс», исходя из опыта подобной работы.

Исходя из средней заработной платы ПАО «Метафракс», которая составляет около 68 тыс. руб. [51], количества рабочих дней в месяц (примерно 22 дня), средний размер оплаты труда в час составит 386,4 руб./час.

Этап 2 – Основной.

1) В основной этап внедрения входит реализация каждого из этапов модели формирования и управления кадровым резервом предприятия «Метафракс» (рис. 3.5.).

Реализацию функционирования модели предлагается осуществить на базе онлайн платформы – SAP Success Factors, разработанной российской ИТ-компанией «Корус Консалтинг», предоставляющей услуги по оптимизации и автоматизации различных бизнес-процессов. Решение Success Factors используется в таких компаниях как BP, Coca-Cola, Nestle, Craft и ряде других. Опыт мировых лидеров позволяет сделать выводы об эффективности их применения. Так, персонал Craft, благодаря использованию Success Factors оптимизируют расходы, сократив их на 15,2%. В среднем на 3% возросла в компании производительность труда, на 14% меньше рабочего времени затрачивают сотрудники на завершение проектов [71].

Одной из самых востребованных технологических платформ компании является платформа – управления персоналом, которая позволяет выстроить эффективную систему функционирования всех бизнес-процессов HR-службы. Весь спектр вопросов, которые решает веб-платформа следующий: набор персонала и аттестация сотрудников; разработка KPI; автоматизация управления базовыми процессами HR; организация кадрового документооборота; управление развитием и обучением персонала; анализ учёта персонала; управление бонусными схемами; автоматизация расчета заработной платы; автоматизация найма и адаптации персонала; создание корпоративных порталов.

Кроме того, платформа SAP SF обеспечивает работу веб-платформы на различных языках, что позволяет ее использовать для взаимодействия с иностранными сотрудниками. На базе платформы можно настроить межсистемную связь и интеграцию бизнес-процессов между разными компаниями, организациями или подразделениями в одной организации. Данная функция, безусловно, будет необходимой для групп компаний «Метафракс», так как позволит создать единую платформу для всех модулей управления: базовые процессы HR, подбор персонала, адаптация персонала, модуль оценки эффективности, модуль кадрового резерва, обучение персонала, управление вознаграждениями и модуль кадровая политика и планирование персонала.

Самым важным фактором, останавливающим наш выбор именно на данной платформе, является то, что она позволяет построить систему функционирования не по имеющимся стандартам, а по собственным заданным критериям, соответствующим современным требованиям к гибким навыкам, системам мотивации с индивидуальными мотивационными портфелями и механизмом

адаптации, исходя из личностных свойств специалистов. В нашем случае внедрение модели формирования и управления кадровым резервом на основе талант-менеджмента через платформу SAP SF обеспечит автоматизированный процесс эффективного функционирования всех HR-инструментов, оптимизацию расходов и достижение стратегических целей.

Стоимость разработки веб-платформы составляет от 400 – 500 тыс. руб. в зависимости от уровня сложности и учета специфики деятельности предприятия ПАО «Метафракс».

Эффективность внедрения модели формирования и управления кадровым резервом на основе талант-менеджмента зависит от уровня квалификации сотрудников отдела кадров, которые должны разработать и развить в компании эффективную систему HR-менеджмента.

В связи с этим было принято решение обучить специалистов отдела кадров, занимающихся формированием кадрового резерва ПАО «Метафракс». Обучение будет проходить в дистанционной форме без отрыва от работы. Группу сотрудников, занимающихся кадровым резервом также следует перепрофилировать в подразделение по управлению «талантами», которое будет функционировать в соответствии с принципами талант-менеджмента. Руководителем подразделения назначается высоко квалифицированный специалист в области кадров.

В ПАО «Метафракс» количество сотрудников, занимающихся кадровым резервом, составляет 4 человека. Предлагается отправить на обучение по особенностям управления «талантами» сотрудников по кадровому резерву, заместителя начальника отдела кадров и руководителя подразделения управления «талантами». Итого 6 человек. Каждый специалист будет заниматься реализацией конкретного этапа формирования и управления кадровым резервом на основе талант-менеджмента табл. 3.3.

По данным РБК профессия Talent-менеджера в ближайшем будущем будет одной из востребованных специальностей. К такому заключению пришли зарубежные и российские футурологи, спрогнозировав и составив список 100 профессий будущего наиболее интересных и востребованных специальностей на ближайшие 50 лет [57]. В связи с этим, можно сказать, что развивать и иметь таких сотрудников в штате, несомненно, будет являться конкурентным преимуществом предприятия.

Специалисты подразделения «талант-менеджмент»

Этап	Ответственные лица
1. Определение потребности, численности и структуры кадрового резерва ПАО «Метафракс»	1. Заместитель начальника отдела кадров 2. Руководитель подразделения talent-management (Talent – менеджер)
2. Привлечение и поиск «талантов» в кадровый резерв	3. Специалист по поиску и привлечению «талантов»
3. Анализ оценки потенциала и компетенций «талантов»	4. Специалист по оценке потенциала и компетенций «талантов»
4. Адаптация талантливых сотрудников	5. Специалист по адаптации «талантов»
5. Мотивация и удержание «талантов»	6. Специалист по мотивации «талантов»

Стоимость профессиональной переподготовки в учебном центре профессионального развития «Профи-Карьера» по направлению «Создание комплексной системы работы с кадровым резервом. Talent Management» на 1-го специалиста составляет 18 500 руб.

Таким образом, на обучение сотрудников кадрового отдела ПАО «Метафракс» потратит следующую сумму:

Количество обучающихся – 6 специалистов отдела кадров.

$$18\ 650 * 6 = 111\ 900 \text{ руб.}$$

Далее уже специалистам в области талант-менеджмента нужно будет провести обучающий семинар при участии генерального директора и начальников всех подразделений, которые в свою очередь также донесут информацию до всех сотрудников.

Ещё одним методом информирования всех сотрудников о возможности вступления в кадровый резерв с применениями инновационных технологий является корпоративная почта, с помощью которой специалисты всех уровней и должностей смогут иметь всю необходимую информацию.

3) В основной этап внедрения инновационной модели формирования и управления кадровым резервом на основе талант-менеджмента входит также разработка индивидуального мотивационного портфеля для сотрудников (табл. 3.4.).

Разработка индивидуального мотивационного портфеля специалиста

Категория затрат	Сумма, руб.
2 часа работы по проведению тестирования сотрудников специалистом по кадрам	$386,4 * 2 = 772,7$ руб.
2 часа работы по оценке тестирования сотрудников специалистом по кадрам	772,7 руб.
8 часов работы для разработки индивидуального мотивационного портфеля для 1-го специалиста	$386,4 * 8 = 3\,091,2$ руб.
ИТОГО	4 636,6

Исходя из того, что численность сотрудников в ПАО «Метафракс» на 2018 год составляет 2203 человек [49], то сумма затрат на разработку индивидуального мотивационного портфеля за текущий год будет следующей:

$$2203 * 4\,636,6 = 10\,214\,430 \text{ руб.}$$

Индивидуальный мотивационный портфель для кадрового резерва численностью 810 человек за 2018 год составит:

$$810 * 4\,636,6 = 3\,755\,646 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем затраты на привлечение специалиста из-за рубежа. Средняя заработанная плата высококвалифицированного специалиста химической отрасли за рубежом составляет 80 000 руб., исходя из этих данных в табл. 3.5. сделан расчёт затрат для предприятия на его привлечение в среднем на 1 год.

Этап 3 – Заключительный.

Заключительный этап внедрения включает анализ и контроль результатов деятельности резервистов, наставников и отделов предприятия в целом. Данную функцию исполняют начальник отдела по персоналу и организационным изменениям совместно с руководителями подразделений. Каждый отдел формирует отчёт по итогам года работы наставников и резервистов, планирует направления развития специалиста на следующий год. Функции анализа и контроля позволяют обеспечить эффективную работу кадрового резерва.

Таблица 3.5

Затраты на привлечение 1 иностранного специалиста на 1 год

Категория затрат	Стоимость, рубли
Оформление разрешения на работу сроком до 3-х лет (на 1 сотрудника)	3 500 (размер госпошлины)
Оформление рабочей визы на срок действия разрешения на работу высококвалифицированного специалиста	1 600 (размер госпошлины)
Доплата сотруднику за наставническую работу за год	360 000
ДМС для иностранных граждан	4 000
Жильё на год	180 000
З/п высококвалифицированного специалиста в год	960 000
Итого	1 509 100

Таким образом, исходя из вышеуказанных этапов разработаем механизм внедрения модели формирования кадрового резерва на основе талант-менеджмента в ПАО «Метафракс» (рис. 3.6.).

Эффективность деятельности объекта управления определяется возникновением социального и экономического эффекта, который по стоимости превосходит затраты. Для оценки эффективности используется традиционный показатель экономической эффективности.

Эффект от внедрения модели формирования и управления кадровым резервом предприятия «Метафракс» на основе инновационной технологии талант-менеджмента можно рассматривать с разных аспектов:

1. Социально-экономический: прибыль от нововведений, прирост объема продаж, рост качества человеческого капитала сотрудников, снижение текучести кадров, повышение квалификации, степени удовлетворенности и уровня безопасности жизни и здоровья работников, улучшение условий труда, повышение уровня образования сотрудников, рост привлекательности предприятия для высококвалифицированных специалистов, экономия средств на поиск и привлечение специалистов, конкурентоспособность компании.

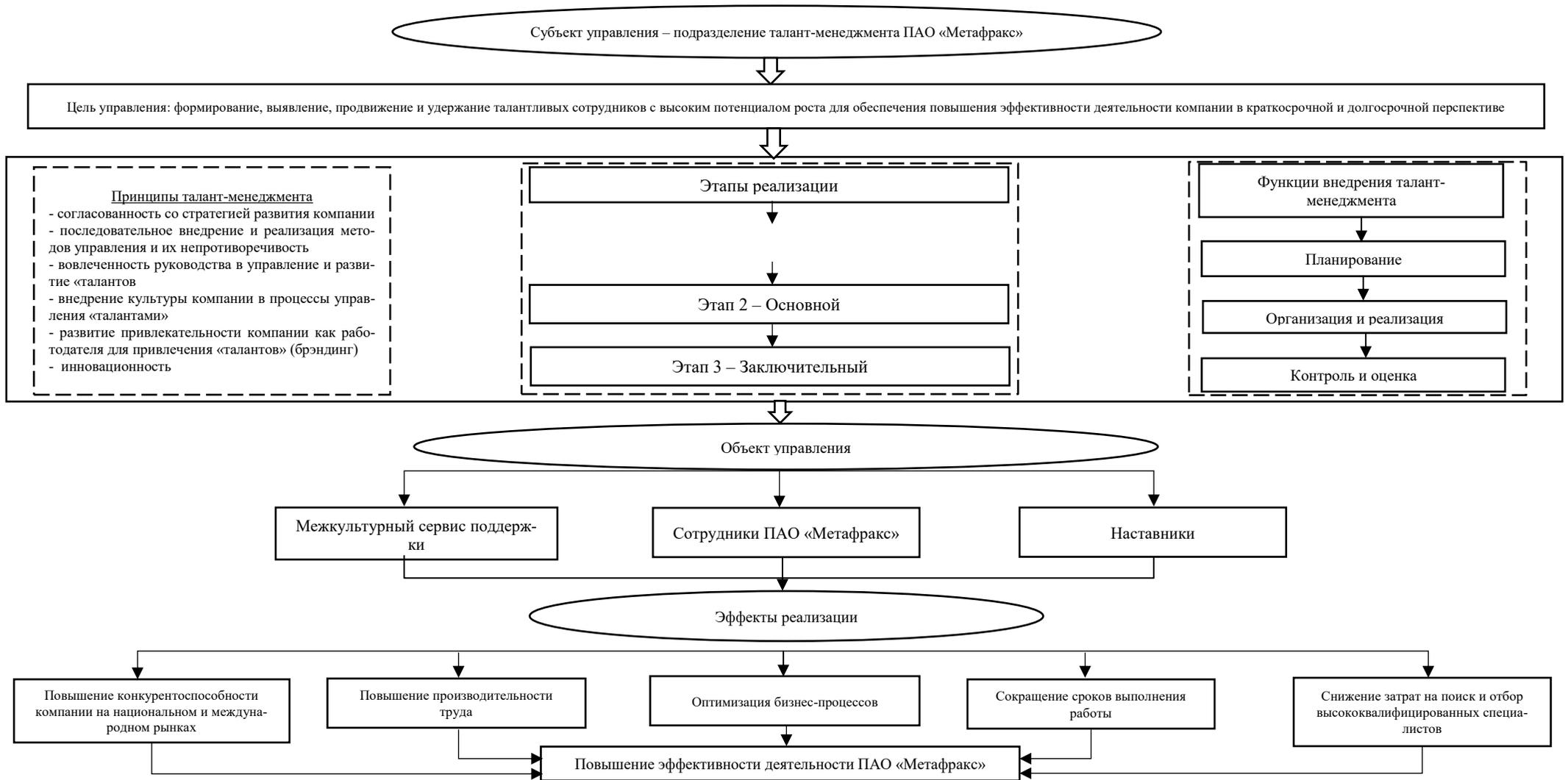


Рис. 3.6. Механизм внедрения модели формирования и управления кадровым резервом ПАО «Метафракс» на основе талант-менеджмента

2. Научно-технический (инновационность технологий): повышение уровня и качества труда, автоматизация производства в условиях научно-технического прогресса приводит к расширению сфер применения высококвалифицированных сотрудников.

Квалификация сотрудника является важным фактором роста производительности труда. С ростом уровня квалификации растёт количество материальных благ, которые может создать сотрудник за то же время, следовательно, растёт также уровень результативности и производительности труда. О зависимости экономического эффекта от уровня квалификации кадров говорят следующие данные: высококвалифицированные рабочие в одно и то же время создают в 2.5 раза больше продукции и более высокого качества, чем рабочие низких разрядов [34].

Так, эффектом от внедрения модели формирования и управления кадровым резервом предприятия на основе талант-менеджмента будет экономия средств за счёт снижения текучести кадров и повышения удовлетворённости сотрудников. Так же снизятся затраты на привлечение, отбор и оценку персонала. Кроме того, предполагается, как было показано нами выше, что экономия затрат за счёт отказа от программ целевого обучения студентов и отказа от услуг кадровых агентств составит 8 575 027 рублей.

Общие затраты на внедрение модели формирования кадрового резерва на основе талант-менеджмента представлены в табл. 3.6.

Таблица 3.6

**Затраты на внедрение модели формирования кадрового резерва
на основе талант-менеджмента**

Категория затрат	Сумма, руб.
Затраты на разработку нормативно правовых документов	31 684,8
Затраты на перепрофилирование специалистов отдела кадров, занимающихся формированием кадрового резерва ПАО «Метафракс».	111 900
Затраты на разработку индивидуального мотивационного портфеля для одного специалиста	3 755 646
SAP Success Factors	500 000
Затраты на привлечение иностранного специалиста	1 509 100
ИТОГО	5 908 330,8

Исходя из данных таблицы можно увидеть, что затраты на внедрение модели составляют 5 908 330,8 рублей. Эффект от внедрения модели будет экономия, которая составит 8 575 027 рублей.

Таким образом:

- Экономический эффект от внедрения модели = $8\,575\,027 - 5\,908\,330,8 = 2\,666\,696,2$ руб.
- Экономическая эффективность внедрения модели = $2\,666\,696,2 / 5\,908\,330,8 * 100 = 45\%$

В заключение отметим, что для крупной международной группы компании «Метафракс» внедрение модели формирования и управления кадровым резервом по принципу талант-менеджмента является целесообразным, поскольку помимо экономического, научно-технического и социального аспектов, будет в итоге обеспечивать повышение уровня конкурентоспособности репутационного капитала компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотрение талант-менеджмента в качестве стратегии формирования и управления кадровым резервом международной компании позволило установить, что талант-менеджмент по сравнению с кадровым резервом в большей степени учитывает современные требования рынка труда к специалистам, личностные качества и индивидуальные потребности сотрудников. Данная инновационная технология соответствует стратегическим задачам развития компании, которая, став более привлекательной для талантливых сотрудников, обеспечивает формирование положительного имиджа предприятия на рынке труда. Наличие в организации работников, обладающих исключительными качествами, позволяет достигать более высоких финансовых показателей по сравнению с компаниями конкурентами за счет эффективной работы.

С учетом выявленных ограничений традиционных моделей формирования и управления кадровым резервом и сущностной характеристики концепции талант-менеджмента нами было сформулировано авторское определение формирования и управления кадровым резервом на основе талант-менеджмента как перманентного процесса мотивированного, личностно-ориентированного привлечения, продвижения, поощрения, адаптации и удержания перспективных (талантливых) сотрудников с высоким потенциалом профессионального роста, соответствующего стратегическим ориентирам и задачам развития компании и учитывающего изменения глобального рынка труда и тенденций мировой экономики в целом.

На основе сравнительного анализа преимуществ и ограничений методического инструментария технологии талант-менеджмента и традиционных моделей формирования кадрового резерва, выявленных тенденций развития мирового рынка труда и современной экономики предложена модель по формированию и управлению кадровым резервом на основе талант-менеджмента.

Общая характеристика динамики и структуры кадрового состава ПАО «Метафракс» позволила выявить, что, несмотря на то, что руководство предприятия уделяет большое внимание развитию персонала, на предприятии наблюдается снижение коэффициента постоянства, что свидетельствует о наличии недостатков кадровой политики: не уделяется внимание мотивации и удержанию высококвалифицированных сотрудников; не учитываются современные требования международного рынка труда при формировании компетенций сотрудников; низкий уровень адаптивности кадровой политики к современным экономическим условиям.

Действующая методика формирования кадрового резерва в ПАО «Метафракс» неэффективна по следующим аспектам: 1) слабость взаимодействия между подразделениями по вопросам формирования и управления кадровым резервом; 2) субъективность при выборе потенциального претендента на долж-

ность в результате отсутствия внутренней документации, описывающей процедуры и методы отбора, а также количественные показатели оценки, позволяющие выбрать того или иного сотрудника; 3) отсутствие контрольной функции о результатах программы индивидуального развития резервистов. Кроме того, была выявлена разобщенность моделей формирования и управления кадровым резервом, реализуемых в зарубежных филиалах группы компаний «Метафракс», что противоречит поставленным стратегическим целям развития компании.

Для устранения выявленных ограничений нами было предложено модифицировать модель формирования и управления кадровым резервом в ПАО «Метафракс» на основе инновационной зарубежной технологии талант-менеджмент. Предлагаемая методика учитывает специфику химической отрасли экономики, стратегические цели развития предприятия, цель и задачи кадровой политики и особенности управления кадровым составом в зарубежных филиалах ПАО «Метафракс». Модель предусматривает механизмы развития и адаптации персонала, работающего как на российских, так и на зарубежных предприятиях. Правильная социальная и профессиональная адаптация сотрудников, способствует повышению уровня знаний, умений и навыков ведения международного бизнеса, формированию установок на достижение стратегических целей предприятия.

С целью поэтапного внедрения предложенной модели разработан авторский механизм, предполагающий три этапа ее реализации: 1) подготовительный, включающий нормативно-правовое и организационно методическое сопровождение модели; 2) основной, предполагающий оптимизацию и автоматизацию данного бизнес-процесса на основе использования онлайн платформы – SAP Success Factors, обучение специалистов подразделения «талант-менеджмент» и разработку индивидуального мотивационного портфеля для сотрудников; 3) заключительный, содержащий обеспечение анализа и контроля результатов деятельности резервистов, наставников и отделов предприятия в целом. Сделан вывод, что внедрение инновационной модели формирования и управления кадровым резервом в ПАО «Метафракс» на основе талант-менеджмент обеспечит получение экономического, социального и научно-технического эффектов и будет способствовать повышению уровня конкурентоспособности предприятия на национальном и зарубежных рынках.

В заключении заметим, что предложенный системный подход к формированию и управлению кадровым резервом предприятия на основе концепции талант-менеджмент, разработанные модели с алгоритмами и механизмом их реализации могут стать основой для последующих теоретических и эмпирических исследований по проблемам повышения эффективности управления человеческим капиталом современных предприятий и организаций, функционирующих на российском и зарубежных рынках.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.: МФПУ Синергия. – 2013. – 192 с.
2. Алиев И.М. Кадровый резерв как стратегический инструмент развития бизнеса / И.М. Алиев, Е.Д. Михайленко // СПб.: Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2016. – № 3. – С.87-91
3. Анисимова Е.В. Формирование кадрового потенциала организации посредством системы "управления талантами"/ Е.В. Анисимова, Н.А. Шорохова // Новгород: Вестник института экономики и управления новгородского государственного университета им. Ярослава мудрого. – 2017. – № 1(23). – С.6-11
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг // 8-е издание. – Изд-во-Питер. – 2008. – 132 с.
5. Бажин А.С. Анализ методов развития персонала организации в практике менеджмента зарубежных стран / А.С. Бажин // Science Time. – 2015. – № 3(15). – С.53-58.
6. Базуева Е.В., Осеян Т.О. Формирование кадрового резерва предприятия на основе «талант-менеджмента»: особенности и преимущества // Материалы XVII Международной научно-практической конференции «Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики» – Тольятти: Волжский университет имени В.Н. Татищева. – 2020. – С.187-194.
7. Базуева Е.В. Особенности формирования и использования человеческого капитала в условиях цифровизации экономики // Материалы национальной (всероссийской) научно-практической конференции. – Изд-во: ОГУ (Орел). – 2018. – С.469-473.
8. Белоусова А.А. Оптимизация бизнес-процесса по формированию кадрового резерва в диверсифицированной группе компаний машиностроительной отрасли: магистерская диссертация / А.А. Белоусова // УрФУ им. Б.Н. Ельцина, УГИ. – Екатеринбург. – 2018. – 85 с.
9. Бережнова А.А. Построение системы управления талантами в организации / А.А. Бережнова, А.С. Бажин, Р.В. Светайло // Lap Lambert. – 2015. – 72 с.
10. Васильцова Л.И. Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект / Л.И. Васильцова, Н.А. Александрова – Екатеринбург: УрГУПС. – 2014. – 268 с.
11. Володина Н. В. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. – М. Эксмо. – 2015.
12. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник-самый эффективный ресурс компании/ В.И. Герчиков. – М.: Инфра-М. – 2008. – 282 с.

13. Глушков, И.Е. Бухгалтерский учет на предприятиях различных форм собственности: в помощь финансовому директору, главному бухгалтеру, бухгалтеру / И.Е.Глушков. – Новосибирск: Экор-книга. – 2014. – 943 с.
14. Горбань, Т. Управление талантами // Т. Горбань. – Сообщество и публикации hr-portal. – 2015. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrportal.ru/varticle/upravlenie-talantami>.
15. Гофф С.А. Как привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников для успеха проектов и бизнеса / С.А. Гофф // Управление проектами и программами. – 2016. – №2 (6). – С. 94-111.
16. Грищук О.А., Есиева И.В. Вовлеченность персонала как главный фактор успешного функционирования кадрового резерва [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы VIII Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2018 г.). – Краснодар: Новация, 2018. – С. 133-135.
17. Добротворская Р.И. Управление талантами, как перспективное направление развития технологий формирования кадрового резерва / Р.И. Добротворская // Издательский центр "Quantum". – 2017. – № 15. – С.512-517
18. Екомасов В.В. Создаем кадровый резерв. // Кадры предприятия. – 2013. – №10. – URL: Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII. 328 с.
19. Ивановская Л.В. Современные взгляды на «Кадровый резерв», актуальность его создания и совершенствования/ Л.В. Ивановская // Вестник ГУУ. – 2012. – №10-1.
20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. // М.: КноРус. – 2012. – 368 с.
21. Ким Д.В. Анализ особенностей российского рекрутинга / Д.В. Ким//Молодой ученый. – 2014. – №8. – 491 с.
22. Клименко В.Л. Табурчак П.П., Иванова С.Н./Экономика химической промышленности: Учебник для вузов – Л.: Химия – 1990. – 288с.
23. Ковалёв В.М. Формирование кадрового резерва как фактор развития современной организации/ В.М. Ковалёв // Молодой ученый. – 2016. – № 9. – С. 588-589.
24. Кузьмина А.А., Орехов С.А. Современные направления развития кадрового потенциала региональных рынков РФ. – М.: Транспортное дело России. – 2009.
25. Кухтинская Ю.А., Леушина Ж.Л. Проектирование бизнес-процесса «Формирование кадрового резерва» на металлургическом предприятии / Ю.А. Кухтинская, Ж.Л. Леушина//Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7. – 2015. – №6
26. Латуха М.О. Теоретические и эмпирические исследования: Практика управления талантливыми сотрудниками и поглощающая способность россий-

ских компаний / М.О. Латуха, Л.В. Селивановских, Е.А. Мицкевич // Спб: Российский журнал менеджмента – 2019. – №17 (1). – С.5-28

27. Литвина М.И. Управление талантами: выводы делать рано, вопросов больше, чем ответов / М.И. Литвина // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы Междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). – М.: РИОР. – 2011. – С. 59-62.

28. Миллер М.Э. Подбор персонала: системный подход: Дис. канд. соц. наук. Омск. – 2001. – 163 с.

29. Невраева И.В. Формирование и развитие кадрового резерва организации. // Вестник Томского гос. педагог. ун-та. – Изд-во: ТГПУ (Томск) – 2015. – №7 (52). – с. 40-47.

30. Нигматзянова А.М. Повышение эффективности кадрового резерва на предприятии. / А.М. Нигматзянова, А.С. Пермяков // Вестник науки и образования. – 2018. – №18-1(54).

31. Никулин Р.Ф. Общая дескриптивная модель управления талантами как акме. / Р.Ф. Никулин, С.Г. Симагина // М.: Вестник Московского университета МВД России. – 2013.

32. Одегов Ю.Г. Управление талантами –реальность современного менеджмента. / Ю.Г. Одегов // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2015. – (1). С.92-99.

33. Осеян Т.О. Методика формирования и управления кадровым резервом в ПАО «Метафракс»: анализ, перспективы совершенствования. / Т.О. Осеян // Актуальные вопросы современной экономики (электронный научный журнал). – 2020. – №3. URL: <http://www.avs3.pф>

34. Палий В.Ф., Суздальцева Л.П. «Технико-экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятий». Учебник. 2002 г.

35. Полевая М.В. Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт. / М.В. Полевая, С. Дзаппала, Е.В. Камнева // Управленческие науки. – 2018. – 8(4). С.104-111.

36. Родинова Н.В. Методы исследования в менеджменте. Организация исследовательской деятельности. Модуль I: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» / Н.В. Родинова. – М.: ЮНТИТИ-ДАНА, 2015. – 415 с.

37. Руденко Г.Г. Управление талантами: разработка программы и развитие кадрового потенциала/ Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2017. – №2.

38. Сейфуллаева М.Э. Международный менеджмент: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2012. – 232 с.

39. Синявец Т.Д. Развитие теоретических основ оптимизации системы управления персоналом / Т.Д. Синявец // Вестник Омского ун-та. Серия «Экономика»

40. Скрыль В.В. Методы отбора персонала на предприятии как инструмент реализации кадровой политики. [Электронный ресурс] – 2018. – URL: <http://sci-article.ru/stat.php?i=1429596549> (дата обращения: 15.04.2019).
41. Сыров, В.Д. Мотивационные основы формирования производственного персонала / В.Д. Сыров // Наука без границ – 2019. – (4). – С. 15-20
42. Тараскова Е. Правильное решение. Управляем талантами. [Электронный ресурс] – 2008. – URL: <http://www.ancor.ru/labour-market/article/articleid/2013/>
43. Толстоброва Н.А. Формирование кадрового резерва как способ управления профессиональным развитием в компании/ Н.А. Толстоброва // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2010. – №5.
44. Хабибуллин М.И. Проблемы повышения уровня производительности труда / М.И. Хабибуллин // Молодой ученый. – 2018. – №50. – С. 200-202. – URL <https://moluch.ru/archive/236/54808/> (дата обращения: 10.01.2020)
45. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография / О.Л. Чуланова – М.: НИЦ ИНФРА-М. – 2016. – 292 с.
46. Чуланова О.Л., Мокрянская Н.А. Методические аспекты совершенствования развития кадрового резерва с применением технологии управления талантами//Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»-2017.-№2
47. Чуланова, О.Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: Монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М. – 2015. – 217 с.
48. Эсаулова И.А. Лига «корпоративных талантов» – для кадрового резерва: из опыта ОАО «Чусовской металлургический завод»/И.А. Эсаулова, А.А. Кузмич, Ю.А. Кухтинская // Кадровик. – 2012. – №5. – С. 3-39
49. Яшкова Е.В. Формирование кадрового резерва как источника стабильного экономического развития организации / Е.В. Яшкова, Н.Л. Синева, К.А. Бездетко, Т.А. Егорова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – №3 (29).
50. Ведомости – новости бизнеса и финансов, аналитика [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.vedomosti.ru (Дата обращения: 15.06.2019)
51. Годовой отчёт ПАО Метафракс 2018 [Электронный ресурс]. Режим доступа:<https://metafrax.ru/files/1364/thumbnails/Годовой%20отчет%20ПАО%20Метафракс%202018.pdf> (дата обращения: 10.05.2020)
52. Журнал «Эксперт» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www. Expert.ru](http://www.Expert.ru) (Дата обращения: 15.05.2020)
53. Итоги конференции «Метанол 2018» [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.mplast.by (Дата обращения: 15.05.2020)
54. Метафракс Групп внедряет новый бренд, разработанный агентством Electric Brand Consultants // Sostav.ru – новости рекламы и маркетинга [Электронный ресурс]. Режим доступа : www.sostav.ru (дата обращения: 17.05.2020)

55. ПАО «Метафракс»: официальный сайт. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.metafraх.ru (дата обращения: 17.05.2020)
56. Проблемы российского химпрома в современных реалиях // ООО «Химагрегат-Медиа» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.himagregat-info.ru/news/160> (дата обращения: 17.05.2020)
57. РБК | Тренды. [Электронный ресурс]. Режим доступа <https://trends.rbc.ru/trends/education/> (дата обращения 20.05.2020)
58. Стратегия по работе с персоналом ПАО «Метафракс» до 2020 года. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www2.metafraх.ru/ru/p/1451> (дата обращения: 24.04.20)
59. АСОPIА [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.asoria-world.com (дата обращения: 17.05.2020).
60. Apply Done | Global Internships | CRCC Asia [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.crccasia.com (дата обращения: 17.05.2020).
61. Metadynea Austria GmbH: Официальный сайт. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.metadynea.at (дата обращения: 17.05.2020).
62. Metadynea Trading SA: Официальный сайт. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.metafraхtrading.com> (дата обращения: 17.05.2020).
63. Samyang Meta | SamyangChemical Group: Официальный сайт. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.sunghong.com (дата обращения: 17.05.2020).
64. Ariss A.A. Talent management: Current theories and future research directions. / A.A. Ariss, W.F. Cascio, J. Paauwe //Journal of World Business. – 2014. – №49 (2). – P. 173-179.
65. Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management. / M. Armstrong //12-th Edition. – Kogan Page, 2012. – 756 p.
66. Berke D. Building talent: Developing effective leaders is as crucial as ever. / D. Berke, M.E. Kossler, M. Wakefield //Leadership in Action. – 2009. – № 29 (1): 3-7.
67. Hidi S. Motivating the corporately unmotivated:A critical issue for the 21st century //Review of Educational Research.-2013.-№70–P. 151-179.
68. Hu Y. Endogenous Growth: Fragile Foundations / M.C. Kemp, K. Shimomura// Review of Development Economics. – 2006. – Vol. 10, № 1.
69. Karadzhova Z.K. Training, coaching and mentoring – tools of the concept "Lifelong learning"/ Z.K. Karadzhova // International Scientific Electronic Journal ISSN 2307-2334 | Perspectives of Science & Education. – 2017. – 1 (25). P. 34-38.
70. Mosca M. Wage effects of recruitment methods. / M. Mosca, F. Pastore // IZA Working Paper. – 2008. – URL: <http://ftp.iza.org/dp3422.pdf>
71. Pilbeam S., Corbridge M. People Resourcing and Talent Planning: HRM in Practice. 4-th ed. – Pearson Education Limited, 2010. – 624 p.
72. SAP Success Factors – Корус Консалтинг. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.corusconsulting.ru (дата обращения: 20.05.2020)

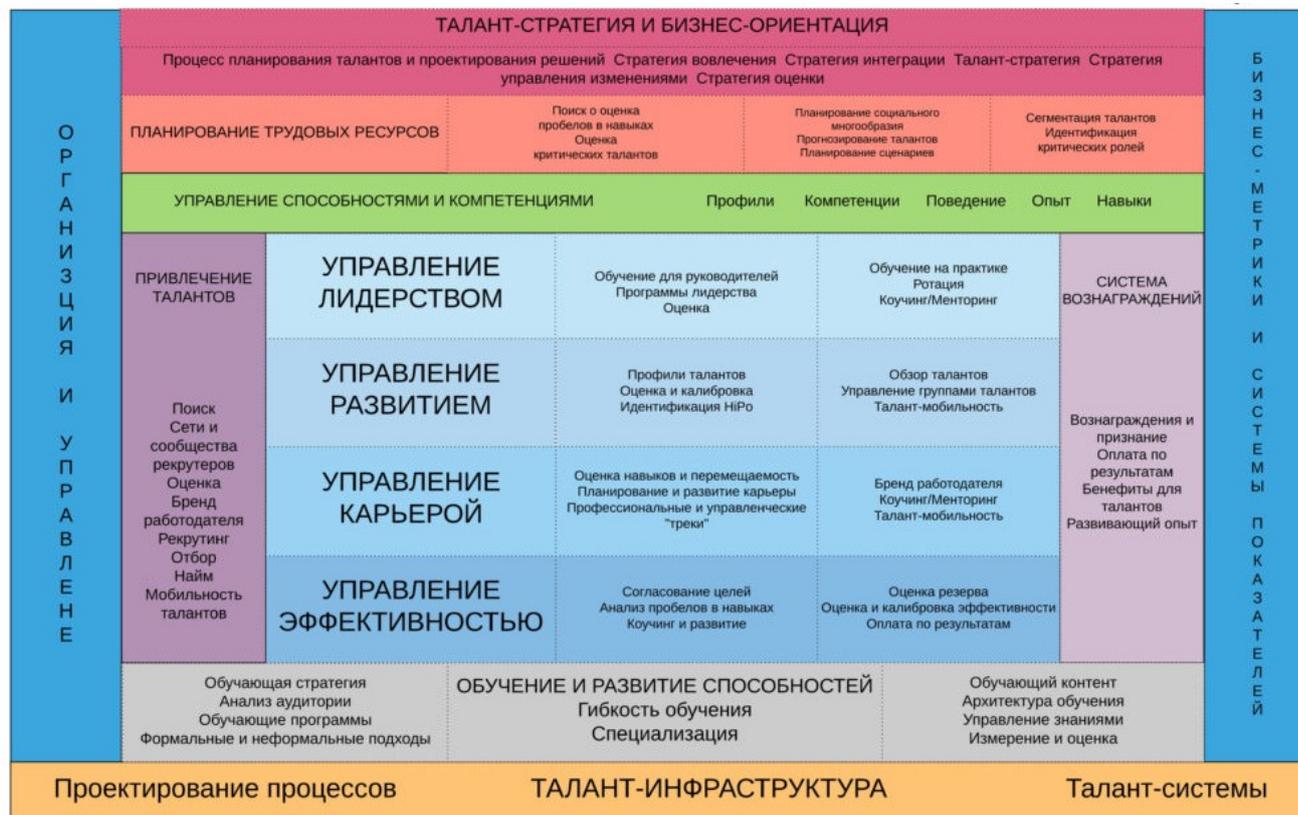
73. Shahnawaz S. Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan/ S. Shahnawaz//American Journal of Industrial and Business Management. – 2015. - №5. – P.138-147.

74. Turner R. The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organization. / R. Turner // McGraw-Hill. – 2009. – 452 p.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Фреймворк продуктивного талант-менеджмента



Анкета для выявления мотивированности сотрудников

1) *Как администрация предприятия мотивирует Вас на дальнейший рост и повышение квалификации?*

- ❖ аттестуемых с отличием зачисляют в кадровый резерв предприятия;
- ❖ устанавливают надбавку к окладу на период 1 год;
- ❖ все вышеперечисленное;
- ❖ никак не мотивирует
- ❖ другое _____

2) *Как бы Вы хотели, чтобы Вас мотивировали на дальнейший рост?*

- ❖ установление более высокой надбавки к окладу;
- ❖ предоставление дополнительных дней к отпуску;
- ❖ не имеет значения;
- ❖ другое _____

3) *Считаете ли Вы необходимым повышение своей квалификации?*

- ❖ да;
- ❖ наверное;
- ❖ нет.

4) *Считаете ли Вы необходимым, чтобы в компании существовала перспектива карьерного роста?*

- ❖ да;
- ❖ наверное;
- ❖ нет.

5) *Считаете ли Вы объективной оценку последней аттестации?*

- ❖ да, оценку считаю объективной;
- ❖ нет, оценку считаю субъективной.

6) *Знаете ли Вы, как влияют результаты аттестации на ваше личное развитие?*

- ❖ знаю;
- ❖ не знаю.

7) *Какие факторы, на Ваш взгляд, могут повлиять на продвижение по службе?*

- ❖ знание всех вопросов, которые задаются на собеседовании;
- ❖ высокая оценка руководителя;
- ❖ положительная характеристика;
- ❖ все выше перечисленное;
- ❖ не знаю.

8) *Влияют ли на Вашу работу результаты аттестации?*

- ❖ существенно влияют;
- ❖ частично влияют;
- ❖ вообще не влияют.

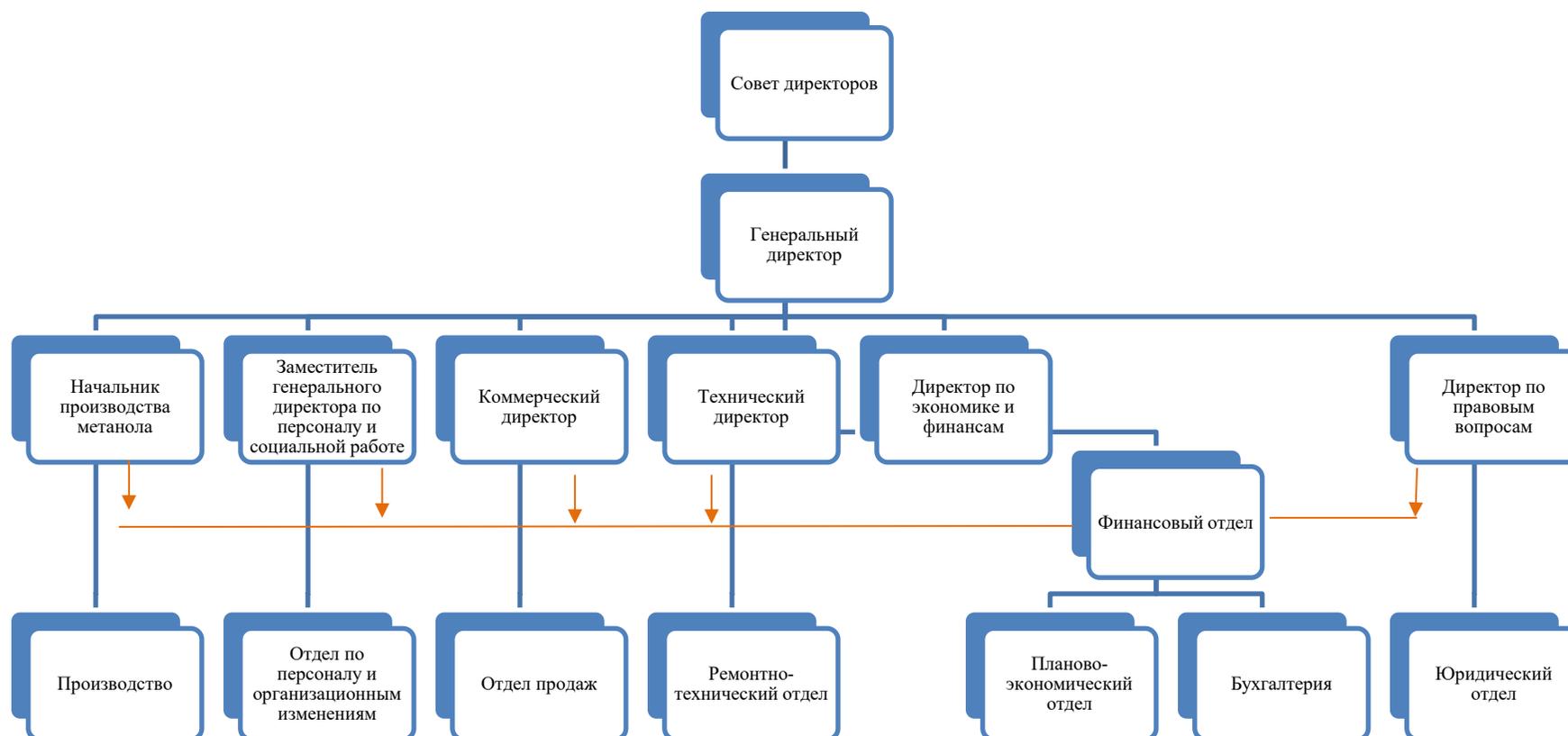
9) *После аттестации беседует ли с Вами руководитель?*

- ❖ всегда беседует;
- ❖ иногда беседует;
- ❖ никогда не беседует.

10) *Считаете ли Вы необходимым беседу по итогам аттестации о перспективах карьерного роста и развития?*

- ❖ да;
- ❖ наверное;
- ❖ нет.

Организационная структура управления ПАО «Метафракс»



Бухгалтерский баланс ПАО «Метафракс»

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2018 г.

Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год)

Организация Публичное акционерное общество "Метафракс" по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____

Вид экономической деятельности Производство прочих химических органических веществ по ОКВЭД _____

Организационно-правовая форма/форма собственности Публичное акционерное общество/ частная по ОКОПФ/ОКФС _____

Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ _____

Местонахождение (адрес) 618250 г. Губаха, Пермский край

Коды		
0710001		
31	12	2018
00203803		
5913001268		
20.14.7		
12247	34	
384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
9.1	Нематериальные активы	1110	546 745	593 713	9 474
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
9.4	Основные средства	1150	38 778 960	20 545 798	12 190 107
9.5	Доходные вложения в материальные ценности	1160	283 231	210 165	243 295
9.6	Финансовые вложения	1170	5 158 705	5 071 855	3 887 648
	Отложенные налоговые активы	1180	151 699	146 165	127 897
9.7	Прочие внеоборотные активы	1190	82 555	116 033	0
	Итого по разделу I	1100	45 001 895	26 683 729	16 458 421
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
9.8	Запасы	1210	1 435 170	1 022 221	990 453
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	234 734	168 715	260 008
9.10	Дебиторская задолженность	1230	7 250 254	3 298 891	3 487 037
9.6	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 042 059	0	4 067 818
9.9	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	6 168 783	5 547 556	4 203 266
9.11	Прочие оборотные активы	1260	264 046	264 046	0
	Итого по разделу II	1200	16 395 046	10 301 429	13 008 582
	БАЛАНС	1600	61 396 941	36 985 158	29 467 003

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20 18 г.	На 31 декабря 20 17 г.	На 31 декабря 20 16 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
10.1	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	300 124	304 946	304 946
10.2	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(211)	(29 035)	(0)
10.2	Переоценка внеоборотных активов	1340	468 112	474 478	479 036
10.2	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	768 120
10.2	Резервный капитал	1360	75 913	76 636	76 636
10.2	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	40 453 231	33 473 287	26 303 665
	Итого по разделу III	1300	41 297 169	34 300 312	27 932 403
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
11.1	Заемные средства	1410	16 250 294	0	0
	Отложенные налоговые обязательства	1420	616 323	417 798	357 883
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
11.3	Прочие обязательства	1450	90 375	155 656	221 215
	Итого по разделу IV	1400	16 956 992	573 454	579 098
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
11.1	Заемные средства	1510	972 813	810 988	0
11.2	Кредиторская задолженность	1520	1 894 785	1 078 445	874 156
	Доходы будущих периодов	1530	172 483	142 306	3 731
14	Оценочные обязательства	1540	90 086	79 653	73 384
11.3	Прочие обязательства	1550	12 613	0	4 231
	Итого по разделу V	1500	3 142 780	2 111 392	955 502
	БАЛАНС	1700	61 396 941	36 985 158	29 467 003

Руководитель

(подпись)

В.А. Даут

(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

(подпись)

Е.А. Щербакова

(расшифровка подписи)



20 19 г.

Отчет о финансовых результатах

за январь - декабрь 20 18 г.

Организация Публичное акционерное общество "Метафракс" Форма по ОКУД _____
 Дата (число, месяц, год) _____ по ОКТО _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИФН _____
 Вид экономической деятельности Производство прочих химических органических основных веществ по ОКВЭД _____
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКПО/ОКФС _____
Публичное акционерное общество / частная по ОКПО/ОКФС _____
 Единица измерения: _____ тыс. руб. по ОКЕИ _____

Коды		
0710002		
31	12	2018
00203603		
5913001266		
20.14.7		
12247	34	
364		

Показатель	Наименование показателя	Код	За январь - декабрь	За январь - декабрь
			20 18 г.	20 17 г.
6	Выручка	2110	25 817 441	19 815 339
7	Себестоимость продаж	2120	(10 371 009)	(9 278 707)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	15 446 432	10 236 632
	Коммерческие расходы	2210	(2 457 207)	(1 991 655)
	Управленческие расходы	2220	(875 714)	(600 969)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	12 013 511	7 635 308
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	3 037
	Проценты к получению	2320	201 873	230 118
	Проценты к уплате	2330	(18 869)	(40 709)
8.1	Прочие доходы	2340	3 337 710	2 243 762
8.2	Прочие расходы	2350	(3 446 356)	(2 337 851)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	12 087 839	7 733 665
15	Текущий налог на прибыль	2410	(1 892 156)	(1 295 806)
15	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	92 259	45 976
15	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(187 735)	(69 915)
15	Изменение отложенных налоговых активов	2450	3 139	30 693
	Прочее	2460	4 698	(15 922)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	10 005 785	6 392 713
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	Совокупный финансовый результат периода	2500	10 005 785	6 392 713
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0,033	0,021
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	0,033	0,021

Руководитель В.А. Дауг (подпись)
 Специальный бухгалтер Е.А. Шарбанова (подпись)
 25 марта 20 18 г.



Отчет о финансовых результатах

за январь - декабрь 20 17 г.

Организация Публичное акционерное общество "Метафракс" Форма по ОКУД _____
 Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид экономической деятельности Производство прочих основных органических веществ по ОКВЭД _____
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС _____
Публичное акционерное общество/ частная по ОКЕИ _____
 Единица измерения: **тыс. руб.** по ОКЕИ _____

Коды		
0710002		
31	12	2017
00203803		
5913001268		
20.14.7		
12247	34	
384		

Пояснение	Наименование показателя	Код	За январь - декабрь 20 <u>17</u> г.	За январь - декабрь 20 <u>16</u> г.
6.	Выручка	2110	19 515 339	17 702 550
7.	Себестоимость продаж	2120	(9 278 707)	(8 954 295)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	10 236 632	8 748 255
	Коммерческие расходы	2210	(1 991 855)	(1 812 818)
	Управленческие расходы	2220	(609 669)	(618 024)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	7 635 308	6 317 413
	Доходы от участия в других организациях	2310	3 037	30 397
	Проценты к получению	2320	230 118	545 062
	Проценты к уплате	2330	(40 709)	(33 794)
8.1	Прочие доходы	2340	2 243 762	2 196 571
8.2	Прочие расходы	2350	(2 337 851)	(5 115 533)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	7 733 665	3 940 116
14.	Текущий налог на прибыль	2410	(1 295 808)	(736 167)
14.	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	48 976	197 942
14.	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(59 915)	(67 054)
14.	Изменение отложенных налоговых активов	2450	30 693	(5 440)
	Прочее	2460	(15 922)	(23 870)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	6 392 713	3 107 585
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	Совокупный финансовый результат периода	2500	6 392 713	3 107 585
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0,021	0,010
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	0,021	0,010

Анкета кандидата

фото

Должность, на которую претендует кандидат	
Ф.И.О.	
Дата рождения / полных лет	
Гражданство	
Адрес (факт проживание)	
Адрес (прописка)	
Телефон	
E-mail	
Семейное положение	
Смена фамилии (укажите Фамилию, если были изменения / Фамилия до замужества)	
Дата заполнения	

БЛИЗКИЕ РОДСТВЕННИКИ

(супруг (а), отец, мать, братья, сестры и дети):

Ф.И.О.	Возраст	Степень родства (кем приходится)	Проживание (совмест. / раздел.)	Место работы	Должность / рабочая специальность

ОБРАЗОВАНИЕ:

Период обучения	Название учебного заведения	Форма обучения	Специальность

Повышение квалификации/ курсы/аттестаты:

Период обучения	Название учебного заведения	Название курсов

КРАТКАЯ ТРУДОВАЯ БИОГРАФИЯ

(выполняемая работа, включая неофициальное трудоустройство, работу по совместительству, предпринимательскую деятельность и т.д.. В случае если трёх блоков недостаточно, нужно скопировать блок и вставить дополнительно)

Название организации	
Сфера деятельности организации	
Местонахождение организации	
Период работы (нач.- кон.)	
Должность	
В подчинении	
Должностные обязанности	
Главные достижения	
Причина смены места работы	

Название организации	
Сфера деятельности организации	
Местонахождение организации	
Период работы (нач.- кон.)	
Должность	
В подчинении	
Должностные обязанности	

Главные достижения	
Причина смены места работы	
Название организации	
Сфера деятельности организации	
Местонахождение организации	
Период работы (нач.- кон.)	
Должность	
В подчинении	
Должностные обязанности	
Главные достижения	
Причина смены места работы	

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ УМЕНИЯ И НАВЫКИ

(укажите те умения и навыки, которые ранее не были перечислены, но Вы хотели бы о них сообщить.)

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

ЗНАНИЕ ПК:

<input type="radio"/> MS Office	укажите наименование специальных программ, которыми Вы владеете	
---------------------------------	---	--

ЗНАНИЕ ИНОСТРАННЫХ ЯЗЫКОВ

Язык		<u>Уровень владения</u>	
Язык		<u>Уровень владения</u>	

УВЛЕЧЕНИЯ И ИНТЕРЕСЫ:

СВЕДЕНИЯ О ВОИНСКОМ УЧЕТЕ (нужное подчеркните)

<u>военнообязанный</u>	<u>не военнообязанный</u>
------------------------	---------------------------

Привлекались ли Вы к уголовной или административной (за исключением ПДД) ответственности?	ДА	НЕТ	(укажите статью):	
Наличие в отношении Вас исполнительных производств	ДА	НЕТ	(какие):	
Курение	ДА		ИНОГДА	НЕТ
Употребление спиртных напитков	ДА		ИНОГДА	НЕТ
Ограничение по здоровью	ДА	НЕТ	(какие):	
Наличие водительских прав категории «В»	ДА	НЕТ		
Наличие личного автомобиля	ДА	НЕТ		

ПРЕДПОЧТЕНИЯ К УСЛОВИЯМ РАБОТЫ

Отношение к командировкам	
Отношение к переезду для работы в другой регион, другой город	
Размер ожидаемой заработной платы	

ОТВЕТЬТЕ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ:

Что Вы считаете своими самыми сильными сторонами? Напишите не менее 2-х.

Ответ: честность, целеустремленность

Что Вы считаете своими самыми слабыми сторонами? Напишите не менее 2-х.

Самый большой успех/достижение в Вашей жизни (в личной и/или профессиональной сфере).

Получение красного диплома экономиста

Когда Вы готовы приступить к работе (укажите дату)?	
---	--

Есть ли причины, по которым возможны перерывы в работе (необходимость периодического лечения, сессии, беременность и т.д.)?	ДА	НЕТ
---	----	-----

Укажите какие?	
----------------	--

Рассматриваете ли Вы предложения других организаций о работе?	ДА	НЕТ
---	----	-----

Обозначьте источник информации о вакансии:	
--	--

РЕКОМЕНДАТЕЛИ:

Ф.И.О.:			
Организация:		Должность:	
Телефон:			

Ф.И.О.:			
Организация:		Должность:	
Телефон:			

1. Я даю согласие на сбор, обработку, хранение и передачу моих персональных данных третьим лицам в соответствии со статьей 152.2. ГК РФ «Охрана частной жизни гражданина» и федеральным законом Российской Федерации от 27 июля 2006 г. №152-ФЗ «О персональных данных»¹².
2. Я согласен, что заполнение мной анкеты не гарантирует приема на работу.

¹² Настоящим я даю свое согласие ООО «ТД «Метафракс» (далее – Общество), местонахождение: Российская Федерация, г. Пермь ул. Советская, 67, на обработку моих персональных данных, персональных данных близких родственников, указанных в Анкете кандидата группы компаний «Метафракс» (далее – Анкета), включая получение, систематизацию, накопление, обобщение, обезличивание, хранение, обновление и изменение, использование, передачу третьим лицам, уничтожение, с использованием как автоматизированной информационной системы, так и бумажных носителей в целях: рассмотрения возможности приема на работу в группу компаний «Метафракс», информирования меня, осуществления обратной связи, осуществления прямых контактов со мной с помощью различных средств связи, включая: почтовую рассылку, телефон, электронную почты в сети интернет.

Я даю согласие Обществу на то, что, если это необходимо для реализации вышеуказанных целей, мои персональные данные могут быть переданы третьим лицам, которым Общество может поручить обработку персональных данных на основании договора, заключенного с такими лицами, при условии соблюдения требований законодательства РФ об обеспечении такими третьими лицами конфиденциальности персональных данных и безопасности персональных данных при их обработке. Настоящее согласие действует в течение наибольшего из сроков, установленных законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации применительно к срокам совершения тех или иных действий по обработке персональных данных.

Я соглашаюсь, что в случае отзыва мною настоящего согласия Общество обязано прекратить совершение действий по обработке моих персональных данных, за исключением действий по обработке персональных данных, обязанность по совершению которых возложена на Общество законодательными и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Я уведомлен, что имею право отозвать настоящее согласие, письменно уведомив Общество, в любое время в течение срока действия настоящего согласия.

Настоящим я заявляю и подтверждаю, что:

- не возражаю против проверки Обществом или уполномоченными им лицами всех сведений, содержащихся в настоящей Анкете в любое время;
- сведения, содержащиеся в настоящей Анкете, являются верными и точными на дату заполнения Анкеты.
- не возражаю против включения моей Анкеты в базу данных кандидатов ООО «ТД «Метафракс».

3. Организация оставляет за собой право отказа в приеме на работу без обязательства мотивировать свой ответ, при этом предоставление мне каких-либо результатов тестов не предусматривается.

Данные достоверны, и могут быть проверены		
	Дата	Подпись лица, заполнившего анкету

**СПАСИБО,
что нашли время ответить на вопросы нашей анкеты.
Благодарим Вас за внимание и желание с нами работать!**

Матрица построения уровня шкалы оценки кандидатов в кадровый резерв

	% положительных индикаторов					
		0-0,5	0-39	40-79	80-89	90-100
% отрицательных индикаторов	0,05	0 уровень				3 уровень
	0-10					
	11-20				2 уровень	
	21-60			1 уровень		
	61-100			-1 уровень		

-1 – Компетенция не развита. Продемонстрированы преимущественно отрицательные проявления данной характеристики (менее 40% «+» индикаторов, соответственно более 60% «-»).

0 – Почти полное отсутствие умений в данной компетенции.

1 – Ниже допустимого уровня (40-79%).

2 – Допустимый уровень (80-89% индикаторов).

3 – Превосходный уровень (свыше 90%).

Принципы взаимодействия резервиста и наставника

Принципы саморазвития у РЕЗЕРВИСТА	Роль НАСТАВНИКА в реализации принципов
1. Мотивация, желание развиваться.	Поддерживать и повышать мотивацию развития в течение всего периода участия в программе всеми возможными способами: согласовывать цели организации, цели развития и личные цели своего подопечного; оказывать поддержку в сложные периоды и т.д.
2. Понимание себя, своих сильных и проблемных сторон, особенностей поведения, желаний и т.п.	Помогать анализировать сильные и слабые стороны участника программы в ходе развивающих встреч.
3. Открытость новому: желание пробовать, готовность идти на риск.	Провоцировать на выход из «зоны комфорта», на готовность рискнуть и попробовать что-то новое. В то же время, обеспечивать безопасность и поддержку на этапе первых попыток.
4. Четко поставленные цели развития.	Оказывать помощь в постановке четких целей, проверять сформулированные цели по критериям SMART (ясность, измеримость, достижимость, связанность с другими более важными целями, четкий срок).
5. Реалистичный план развития.	Участвовать в создании плана развития, соответствующего всем критериям эффективного ИПР.
6. Возможность получать развивающий опыт.	Искать для своего подопечного интересные развивающие возможности: проекты, временные назначения и т.п., которые помогут ему продвигаться в необходимом направлении.
7. Система постоянной и конструктивной обратной связи	Отслеживать выполнение ИПР, постоянно давать своему подопечному конструктивную обратную связь о его продвижении в развитии, о достигнутых результатах.
8. Готовность и умение анализировать полученный опыт	Проводить совместный анализ результатов развития: как успехов, так и неудач. Помогать формулировать выводы на будущее.
9. Понимание, что развитие это постоянный процесс, который необходимо поддерживать	Помогать формулировать цели развития на следующий период.

Система мотивации в ПАО «Метафракс»

Целью мотивации сотрудников ПАО «Метафракс» является увеличение эффективности труда, стимулирующие индивидуальную заинтересованность сотрудников в достижении поставленных перед Компанией целей и задач

Мотивация в ПАО «Метафракс»

Материальная мотивация

- Стабильный доход
- Возможность получения премии
- Повышение в должности
- Современная выплата заработной платы

Нематериальная мотивация

- Корпоративная культура
- Улучшение условий труда
- Социальная поддержка

Социальная политика ПАО «Метафракс»

Организация оздоровления и отдыха

Социальная поддержка ветеранов

Спорт и досуг

Анкета для сотрудников отдела по персоналу и организационным изменениям на предмет их видения структуры кадрового резерва с учётом опыта работы в ПАО «Метафракс»

- 1) Ваш пол:
 - Мужской;
 - Женский.
- 2) Ваш возраст:
 - 20-40;
 - 41-60;
 - 60-более.
- 3) Каковы риски вашего бизнеса?
 - Дефицит квалифицированных сотрудников;
 - Взятничество и коррупция;
 - Неготовность к принятию мер в условиях кризисной ситуации;
 - Изменение в расходах и поведении потребителей;
 - Политической воздействие.
- 4) Выберите ключевые потребности для вашей компании:
 - Высококвалифицированный персонал;
 - Социокультурное многообразие и равные возможности для сотрудников;
 - Высокий уровень занятости;
 - Здоровье и благополучие персонала.
- 5) Какова ситуация с квалифицированными кадрами в вашей компании?
 - Отрасль страдает от отсутствия квалифицированных кадров;
 - Квалифицированных кадров не хватает;
 - В нашей компании достаточно квалифицированных кадров, сложностей не испытываем.
- 6) Какими компетенциями должен обладать талантливый сотрудник?
 - Врождённые способности;
 - Творчество;
 - Коммуникация;
 - Лидерство;
 - Мотивация и активность;

- Потенциал;
 - Универсальность;
 - Уникальные навыки;
 - Другое.
- 7) Выберите основной источник замещения ключевых позиций в вашей компании?
- Сотрудники компании;
 - Кандидаты с рынка.
- 8) Каковы цели использования концепции управления талантами в вашей компании?
- Оперативное закрытие критических для компании должностей;
 - Минимальные расходы на поиск и подбор персонала;
 - Удержание ключевых сотрудников;
 - Сохранение в компании опыта и экспертизы персонала;
 - Привлечение лучших кандидатов с рынка;
 - Повышение результативности сотрудников;
 - У нас нет системы управления талантами.
- 9) Какие инструменты вы бы использовали для привлечения персонала?
- Конкурентная з/п;
 - Интересный функционал/проекты;
 - Возможность развития карьеры;
 - Благоустроенное офисное пространство;
 - Возможность обучения за счёт работодателя;
 - Возможность согласовать гибкий график работы;
 - Удобное местонахождение;
 - Хороший бонусный пакет.
- 10) Как бы вы оценили эффективность системы управления талантами в вашей компании?
- Высокая;
 - Выше среднего;
 - Средняя;
 - Ниже среднего;
 - Низкая.

Тест можно пройти в онлайн режиме в Google-форме

Научное издание

Базуева Елена Валерьевна
Осеян Татев Овиковна

**Совершенствование модели формирования и управления
кадровым резервом международной компании
на основе талант-менеджмента**

Монография

Издается в авторской редакции
Компьютерная верстка и дизайн: *Е. В. Базуева, Т. О. Осеян*

Объем данных 3,16 Мб
Подписано к использованию 06.04.2022

Размещено в открытом доступе
на сайте www.psu.ru
в разделе НАУКА / Электронные публикации
и в электронной мультимедийной библиотеке ELiS

Издательский центр
Пермского государственного
национального исследовательского университета
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15