

ПАНОВА Александра Георгиевна

*Российский государственный университет
туризма и сервиса (Москва, РФ);
кандидат экономических наук, доцент;
panovaag@list.ru*

БАУРЧУЛУ Татьяна Сергеевна

*ООО «АТ-Клуб» (Москва, РФ);
генеральный директор; ea@club-at.ru*

Управление талантами как необходимый элемент стратегии развития персонала организации

В статье рассматриваются принципы, на которых базируется успешность стратегии развития персонала с её главным элементом – управлением талантами, а также её связь с общей бизнес-стратегией организации. На сегодняшний день растущая роль человека, который одновременно выступает объектом и субъектом управления, обусловлена стремительным развитием окружающего мира, переходом его к информационному обществу, для которого время и знания являются крупнейшими достижениями в конкурентной борьбе. Учитывая, что современное общество представляет собой сложную многофункциональную систему, остаётся неизменным один факт: работники – это основа любого предприятия, а их значимость подкрепляется теми стратегическими конкурентными преимуществами, которые в значительной степени базируются на применении персоналом необходимых знаний, умений и компетенций в меняющихся условиях хозяйствования.

Авторами рассмотрены подходы к процессу формирования стратегии развития персонала в организации, взаимосвязь стратегий бизнеса с частными стратегиями; также описаны основные экономические инструменты и принципы, применяемые в разработке стратегии развития персонала.

В статье определена необходимость разработки системы управления талантами, которая привносит в бизнес-стратегию и бизнес-планирование человеческий элемент, уделяя людям то пристальное внимание, которого они заслуживают. Российские организации все активнее проявляют заинтересованность к системам управления талантливыми сотрудниками. Хотя пока введение и применение этих решений все ещё остаётся уделом крупных компаний, которые располагают возможностями для роста дополнительных способностей человеческих ресурсов, а также владеют устойчивой базой управления кадрами. Однако в последние годы спрос на автоматизацию процессов в системе «талант – менеджмент» увеличился в несколько раз. Предложение высококвалифицированных сотрудников и руководителей не

Ключевые слова:
*стратегия управления,
стратегия развития
персонала,
бизнес-стратегия,
управление талантами*

всегда поспекает за спросом, который растёт вместе с рынком. Эффективно сформированное и реализованное управление талантами как элемент стратегии развития персоналом выступает гарантом целенаправленного и заранее продуманного процесса использования и развития работников с целью достижения стратегических целей предприятия.

В современных условиях хозяйствования отечественными компаниями особое внимание уделяется формированию стратегического уровня конкурентоспособности предприятия, что обуславливает необходимость поиска путей обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ компании, основой которых являются ключевые компетенции. Управление компетенциями в настоящее время является одним из главных конкурентных преимуществ компании [9, с. 27].

Основой концепции ключевых компетенций является ориентация не на материальные ресурсы и рыночную позицию, а на внутренние интеллектуальные ресурсы. Компетенции предприятия не появляются сами собой, а достигаются сознательным усилием, в результате длительной и эффективной работы. Основные цели данной работы – отбор персонала с необходимыми знаниями и навыками и организация коллективной работы для достижения более высоких результатов. Итак, основой формирования ключевых компетенций является персонал и созданный им интеллектуальный капитал предприятия. В связи с этим особый интерес представляет текущее, а особенно стратегическое управление персоналом.

Стратегия управления персоналом на

современных предприятиях часто рассматривается как теоретическая составляющая, далёкая от реалий. Однако на сегодняшний день эффективность разработки стратегии управления персоналом доказана практикой её реализации на крупнейших передовых предприятиях промышленности, строительства, электроники и других сфер деятельности. Стратегическое управление персоналом – это новое направление в современном менеджменте, прямо вытекающее из концепции стратегического управления организацией.

Принцип соответствия общей стратегии развития предприятия и его кадровой политики, выражающейся в кадровых стратегиях – главная аксиома современного менеджмента. Оптимальное соотношение бизнес-стратегии предприятия и её кадровой политики способствует повышению эффективности обоих параметров. Стратегия развития персонала есть ничто иное, как показатель того, в каком персонале нуждается компания и какой уровень эффективности необходим компании для достижения бизнес-целей.

Набор особых приоритетных направлений вложений в человеческий капитал определяет стратегию развития персонала. Компоненты стратегии управления персоналом представлены на рис. 1.

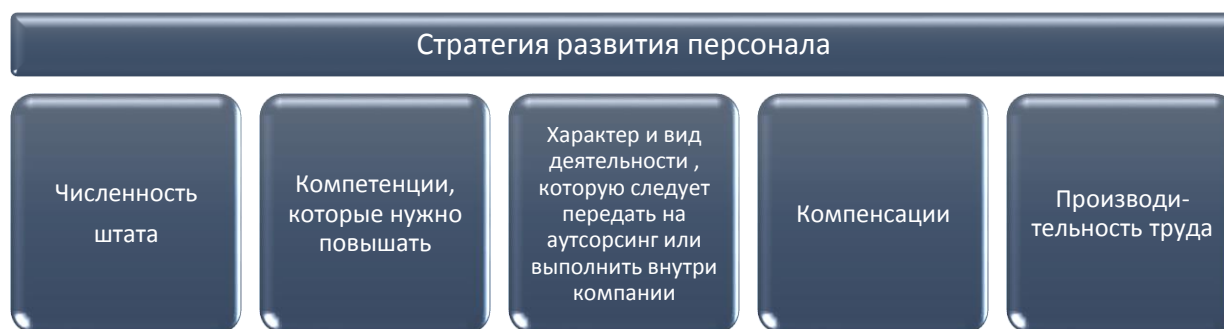


Рис. 1 – Компоненты стратегии развития персонала [8, с. 9-10]

Стратегия развития персонала способствует объединению предприятия, возврату текущих затрат на персонал, а также повышению результативности и конкурентоспособности бизнеса. Однако, компания, в которой нет чёткой стратегии, рискует проводить программы, несоответствующие общим итоговым целям. Если компания запустит передовую систему управления персоналом, не имеющую общей направленности с бизнес-стратегией, то результата от деятельности компании в целом придётся ждать долго. Для того, чтобы ознакомиться с новой системой, сотрудникам понадобится очень много времени и сил, но в итоге никакой выгоды компания не получит. Следовательно, вместо своевременного определения конкурентов, организация сильно отстает от них.

Выбор определённого типа стратегии управления персоналом должен быть согласован с функциональной, конкурентной и общей стратегиями развития предприятия. Это условие, в свою очередь, требует наличия у работников соответствующих знаний, навыков, опыта, необходимого уровня компетентности, системы ценностей, то есть, определённого набора качеств, которые станут залогом достижения главной миссии и целей развития предприятия.

Анализ трудов учёных в области стратегического управления персоналом показал, что большинство авторов предлагают раскрывать сущность существующих стратегий развития персоналом в рамках общей стратегии развития (предпринимательская стратегия, стратегия динамического роста, стратегия прибыльности, ликвидационная стратегия и стратегия циклического функционирования) компании. Поэтому рассмотрим изменение основных задач стратегии развития персонала в соответствии с выбранной компанией стратегией развития [16, с. 297].

1. Если предприятие развивает новые направления деятельности или инвестирует средства в проекты (направления) с высоким уровнем финансовых рисков, то ему присуща

предпринимательская стратегия. Данная стратегия бизнеса требует от стратегии развития персонала разработки и реализации следующих задач: обеспечение предприятия работниками-новаторами, способными на гибкое мышление, быструю адаптацию, умение работниками брать на себя ответственность и рисковать, работать сверхурочно и сотрудничать в группах, заботиться о повышении профессиональной квалификации. Стратегия нацелена на внедрение партисипативного стиля управления персоналом. Эффективность реализации данной стратегии определяется путём оценки индивидуальных и коллективных результатов работы.

2. *Стратегия динамического роста* ставит целью изменение структуры предприятия для нахождения баланса между нужными изменениями и стабильностью. Поэтому от персонала требуют быстрой адаптации, ответственного подхода к профессиональному развитию, интенсивного освоения новых знаний и их практической реализации. Особенности стратегии развития персонала является организация непрерывного повышения квалификации работников, их профессиональной переподготовки; планирования трудовой карьеры персонала, содействие его профессионально-квалификационному продвижению и формированию кадрового резерва.

3. Для предприятий, находящихся на стадии зрелости и рассчитывающих на получение постоянного дохода от реализации товаров, пользующихся устойчивым спросом на рынке, характерна *стратегия прибыли*. Система управления чётко формализована с применением методов жёсткого контроля, а потому стратегия развития персонала основывается на поддержке уже достигнутого уровня профессионального мастерства работников путём непрерывного повышения их квалификации. При этом ограничено проводятся программы по профессиональной переподготовке персонала, а системы мотивации и оценки эффективности развития персонала необходимы только для недопущения снижения

объёмов доходов или ухудшение качества товаров предприятия.

4. *Стратегия ликвидации* избирается предприятием, если почти все или основные направления деятельности являются убыточными, и товары, выпускаемые предприятием, не пользуются спросом на рынке. Это, в свою очередь, ориентирует стратегию развития персонала на социальную защиту работников и повышение их конкурентоспособности на рынке труда в случае сокращения численности персонала. Именно поэтому особенностями развития персонала является краткосрочный и ограниченный характер мероприятий по повышению профессионально-квалификационного уровня, чётко соответствует законодательным требованиям относительно трудоустройства высвобожденных работников, отсутствие партисипативного стиля управления и дополнительных систем мотивации к труду, вознаграждение чётко по должностным окладам.

5. Предприятия, которые заботятся об «оздоровлении», применяют меры по сокращению расходов для функционирования в ближайшее время и обеспечения стабильности в перспективе, используют *циклическую стратегию*. Согласно ей основными задачами стратегии развития персонала является развитие как новых, так и уже имеющих профессиональных и поведенческих групп компетенций. Профессионально-квалификационное продвижение персонала осуществляется на основе жёсткого отбора кандидатов, применения систем материального и нематериального стимулирования развития персонала, осуществления постоянного контроля эффективности развития персонала.

Следует отметить, что общей чертой для вышеперечисленных пяти основных видов стратегий является полная подчинённость задач стратегии развития персонала целям общей стратегии компании.

Противоположная ситуация наблюдается в случае, когда стратегия развития персонала выступает как конкурентная стратегия

компании. Тогда все задачи развития персонала получают статус стратегических, процесс их разработки и реализации регулируется и контролируется руководством компании во взаимодействии с представителями службы управления персоналом.

Стратегия управления персоналом, ориентируясь на конкретный тип общей или деловой стратегии, должна:

- способствовать усилению возможностей компании, главным образом, в сфере работы с персоналом;
- противостоять конкурентной борьбе на рынке;
- эффективно применять сильные стороны и свои возможности;
- за счёт создания условий для развития и умелого использования кадрового потенциала, формирования высококвалифицированного и компетентного персонала, расширять круг своих конкурентных преимуществ;
- максимально раскрывать творческие способности работников, их инициативность при достижении как целей компании, так и личных целей [8, с. 8].

Внедрение стратегии развития персонала – процесс последовательный и трудоёмкий. Опыт деятельности крупных компаний показывает, что успешная стратегия развития персонала базируется на четырёх краеугольных принципах (рис. 2).

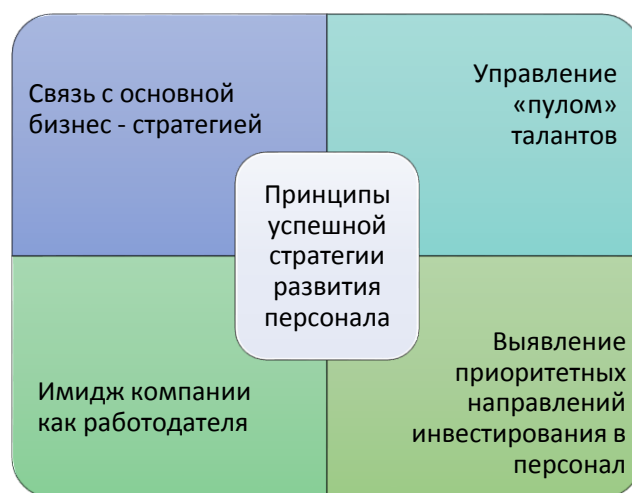


Рис. 2 – Четыре принципа успешной стратегии развития персонала

Принцип №1. Связь бизнес-стратегии и стратегии развития персонала. Подразумевает под собой проверку каждого пункта и направлений в стратегии бизнеса, а также определяются требования к сотрудникам и степень их участия в реализации данной стратегии. Участие сотрудников бывает двух видов:

1) прямое (при переезде одного из подразделений организации в другую страну требуется перевести туда часть сотрудников, набрать новый персонал в новом регионе, а также сократить старый штат);

2) косвенное (модификация бренда каких-либо продуктов не всегда требует значительного вовлечения персонала в этот процесс).

Принцип № 2. Управление «пулом» талантов. Этот шаг заключается в сравнении существующих и требуемых для реализации стратегий бизнеса «пула» талантов. Компания не реагирует на ключевые показатели на рынке труда (дефицит или профицит рабочей силы), а вместо этого планирует, какие сотруд-

ники необходимы организации для реализации бизнес-стратегий. На данном этапе также происходят исследования общих тенденций кадровой структуры организации, которые включают в себя такие показатели, как рекрутинговая активность, текучесть, численность сотрудников, достигших пенсионного возраста и пр. Полученные в ходе исследования данные далее применяются для того, чтобы совершенствовать систему подбора, обучения персонала, а также распределение обязанностей между подразделениями и сотрудниками. В итоге создаётся сбалансированный «пул» рабочей силы [4, с. 33].

Не следует путать это с обычным планированием кадрового резерва, при котором компания ориентируется на каждого перспективного сотрудника индивидуально. Рассмотрение сбалансированного «пула» талантов позволяет находить ключевые типы сотрудников, без которых невозможно дальнейшее развитие компании. Затем следует определить, какие программы необходимо расширить, а какие – наоборот, сократить.



Рис. 3 – Составляющие имиджа компании как работодателя

Принцип № 3. Имидж компании как работодателя (рис. 3). Организации, которые составляют стратегию развития персонала, должны задумываться о собственном позиционировании в глазах персонала и соискателей. Это поможет организации привлекать, мотивировать и удерживать эффективных работников. Стратегия развития персонала позволит определить главные конкурентные преимущества, а также понять, чем предприятие отличается от других организаций на рынке.

Компании, которые занимают верхние строчки в рейтинге работодателей, хорошо отработывают все компоненты, приведённые выше. Как правило, особое внимание при привлечении сотрудников компания уделяет одному-трём составляющим.

Принцип № 4. Расстановка приоритетов инвестирования в персонал. Подразумевает под собой интеграцию всех предыдущих шагов: бизнес-стратегия, анализ «пула» талантов и создание имиджа компании как работодателя. Затем выбирается направления инвестирования в персонал.

Выбор определённого типа или типов стратегий развития персонала должен быть согласован с функциональной, конкурентной и общей стратегиями развития компании. Это, в свою очередь, требует наличия у работников соответствующих знаний, навыков, опыта, необходимого уровня компетентности, системы ценностей. Иначе говоря, требует такого набора качеств, который станет залогом достижения главной миссии и целей компании.

С развитием глобализации разнообразие человеческих ресурсов в компании становится одним из важнейших факторов для развития, который в то же время требует внимательного отношения к системе управления талантами. Талантливые сотрудники могут играть решающую роль для поддержки качества и целостности человеческого потенциала каждой компании. Эффективное управление талантами – расстановка правильных людей с правильными навыками на правильные позиции в правильное время. [15, с. 59]

Таким образом, долгосрочные программы развития сотрудников приобретают первостепенное значение, так как умению и квалификации персонала необходимо постоянное совершенствование.

Сегодня одной из самых популярных тематик в Европе есть борьба за таланты. Основной сотрудник является объектом, нуждающимся в развитии и обучении, которые, в свою очередь, требуют инвестиций. Однако, любой недочёт в выборе сотрудника может стоить организации очень дорого. Именно талантливые лидеры присваивают своим корпорациям знаменитые на весь мир названия, формируют их философию и культуру. Безусловно, технологии должны быть превосходными, но именно индивидуумы основывают компании, которые со временем становятся выдающимися. Сотрудники, обладающие высоким потенциалом, являются ключевым активом и ресурсом любой организации в странах Европы [12].

Процессы цикла управления талантами привносят в стратегию и бизнес-планирование человеческий элемент, уделяя людям то пристальное внимание, которого они заслуживают. Чтобы понять роль талантов в компании, можно перечислить множество сравнительно простых показателей – цели работы, измерения продуктивности и вовлеченности работников (применяемые по-разному в зависимости от сути работы и отрасли) – которые полезны для качественного найма и для сохранения кадров.

Сегодня, во время растущих потребностей в квалифицированных работниках, множество организаций используют в работе с кадрами маркетинговый подход, который подразумевает, что 20% покупателей приносят организации 80% доходов, и именно на эти 20% клиентов компания должна тратить максимум сил и времени. Точно также и в работе с кадрами. В организации работники ранжируются по своему вкладу в достижения компании, а не по иерархическому принципу. Компании стремятся сделать акцент на этих работ-

никах и предоставить им особые возможности для обучения и повышения квалификации.

На сегодняшнем рынке труда в условиях серьёзной борьбы за талантливых руководителей и высококачественных специалистов не всегда выгодно инвестировать в сотрудников, не дающих высоких результатов. Однако нужно заметить, что это более актуально для крупных организаций со штатом более 100 сотрудников. В меньших компаниях управляющие ищут индивидуальные подходы к особенным работникам и не используют систему «талант – менеджмент».

Система управления талантами может напомнить о ранее известном понятии кадрового резерва, но это разные понятия. Стратегией кадрового резерва пользуются либо быстро развивающиеся организации, либо организации с изначально завышенными требованиями приёма на работу, соответственно, отбор проходит тщательней. При обоих обстоятельствах организациям необходимо постоянное пополнение штата. Кадровый резерв формируется в соответствии с нуждами компании: резервистов ищут и отбирают для определённых целей и позиций [2].

Под системой «талант – менеджмент» подразумевается другой подход: организация делает ставки на сегодня и на будущее, опираясь на talent-pool (рис. 4). Лидеров развивают не под определённую должность, а под определённый уровень, и зачастую организация не предполагает, какие именно позиции они займут после окончания обучения, но сотрудники могут быть уверены в том, что в любой позиции они будут играть основную роль в компании.

По сравнению с привлечением и отбором ценных кадров, их удержание и развитие есть наиболее сложными процессами. Основной проблемой предприятий является неимение специальных подразделений или сотрудников, которые отвечают за поддержание комфортной для кадров атмосферы, и которые занимаются вопросами корпоративной культуры. Чаще всего этим занимаются управляющие различных уровней, либо первые ли-

ца организации [3, с. 163].

Большинство компаний, пытаясь внедрить в свою работу программу управления талантами, начинают её с найма работников с необходимыми, на их взгляд, навыками на ведущие должности. Но не всегда это является верным началом тактики. Она должна начинаться со стратегического процесса осмысления управления талантливыми сотрудниками. Стратегия организации должна просматриваться даже ещё до окончательной формулировки основных задач.



Рис 4 – Основные элементы управления талантами в компании [7, с. 33]

Каждый план по талант-менеджменту должен состоять из трёх основных стадий (рис. 5). Выстраивая процесс управления талантливыми сотрудниками, необходимо принимать во внимание как настоящий уровень компетентности и результативности работника, так и его потенциал, потому что одним из признаков наличия таланта являются способности расти и развиваться.

Отталкиваясь от мировых HR трендов, в статье в стратегической перспективе к реализации предлагаются следующие направления управления талантами (рис. 6).

Далее конкретизируем каждый этап и опишем планы действий.

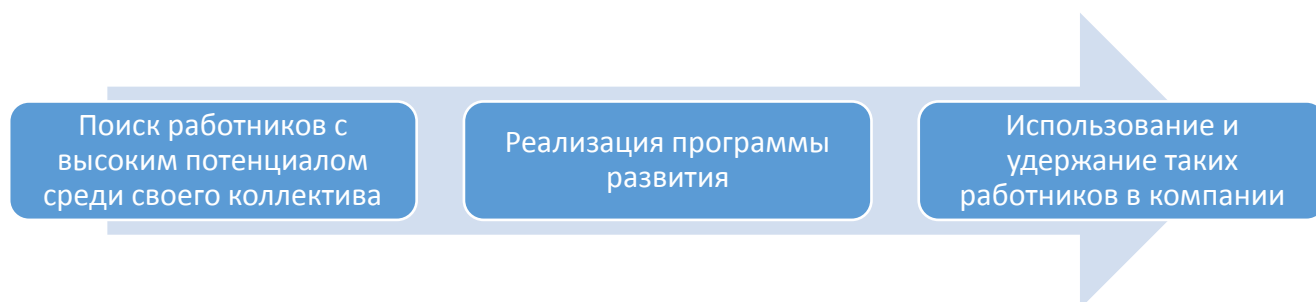


Рис. 5 – Основные стадии плана по талант-менеджменту [5, с. 148]



Рис. 6 – Основные направления (этапы) управления талантами в компании [10]

1. Привлечение и обозначение талантливых работников. Чаще всего для компаний возможны два пути привлечения талантливых работников:

А) – привлечение и обозначение уже работающего в компании персонала. Для этого к основным функция руководителей подразделений накладывается второстепенная – выявление талантов среди своего персонала. Для этих целей руководители могут использовать ресурсы компании для проведения конкурсов, соревнований внутри своей команды с последующим выявлением лучшего работника;

б) функция привлечения талантов возлагается на HR-отдел (отдел кадров, службу управления персоналом и др.). Суть способа заключается в приведении персонала «со сто-

роны». Для этого проводятся собеседования, анкетирования, тестирования и прочие способы выявления способных работников [1, с. 117].

2. Выявление талантов (рис. 7). Данный этап характеризуется оценкой персонала по определённым компетенциям. Для его реализации могут использоваться два решения:

а) введение ключевых показателей эффективности (KPI);

б) проведение ежеквартального аудита для персонала.

Например, для магазинов ключевыми показателями эффективности работы персонала могут быть: средний чек в штуках, что будет указывать на качественную работу продавца, умение расширить продажу, предложить аксессуары. Конверсия – отношение ко-

личества вошедших в магазин клиентов к количеству чеков, данное соотношение показывает, насколько активно работник работает с клиентами, устанавливает контакт и верно выясняет потребность потенциального покупателя. Средний чек в рублях – это показатель умения продавца продемонстрировать дорогой товар, выявить его преимущества и убедить клиента, что ему нужен именно этот товар.

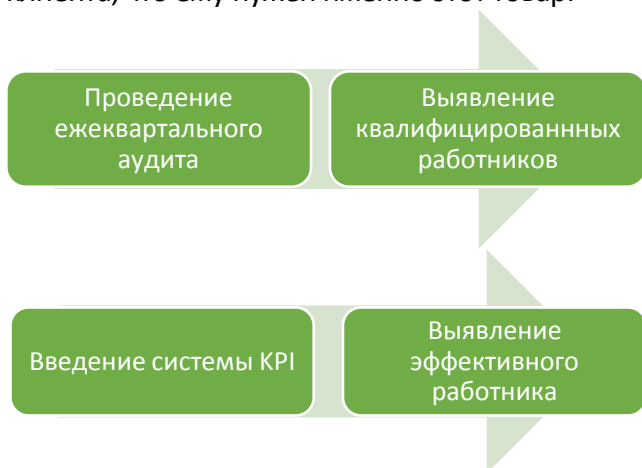


Рис. 7 – Этапы выявления талантов [6, с. 39]

Общий KPI работника будет высчитываться как среднее арифметическое среди

вышеперечисленных показателей. Данная функция будет автоматизирована в системе 1С.

Аудит персонала проводит руководитель направления в формате беседы. Темы, которые подняты на аудите, относятся к теории эффективных продаж, знанию продукта, истории компании и бренда, операционных стандартов и условий бонусной системы для клиентов. Баллы, которые получил работник по итогам собеседования, вносятся в дневник аудита персонала, который хранится у тренера направления.

Таким образом, можно отследить талантливых работников сразу по двум важнейшим критериям: а) теоретические знания и умения; б) эффективность продаж.

Справедливо заметить, что талантливые в сфере торговли считаются работниками, которые совмещают в себе умения: продать и рассказать, почему ты смог продать, какими способами достигался успех.

3. Развитие талантов. Возможны несколько проектов по созданию кадрового резерва в компании (на примере сферы торговли) (табл. 1).

Таблица 1 – Предлагаемые проекты по созданию кадрового резерва в компании

| Название проекта | Характеристика проекта |
|------------------|---|
| «Лидер» | Работники со стажем работы в компании более 6 месяцев могут вступить в программу развития талантов «Лидеры». При сборе группы новых Лидеров стартует курс обучения: а) Лидер – продавец; б) Лидер - старший-продавец; в) Лидер – администратор. Курс обучения состоит из 4 модулей, по одному в квартал. В рамках модуля обучения работники проходят тренинги и выполняют самостоятельные задания, которые прикрепляются в профиль. За выполнение заданий и посещение различных учебных мероприятий «Лидеры» получают баллы в общий рейтинг. По окончании проекта работники автоматически попадают в кадровый резерв на повышение |
| «Эксперт» | Работник, обладающий большим опытом в области продаж и экспертными знаниями продукта своего бренда, может вступить в проект. Проект состоит из двух блоков: а) «Эксперт продаж»; б) «Эксперт продукции». По окончании проекта работнику присваивается звание эксперта, выдаётся значок «Эксперт». Ежегодно один из экспертов направления попадает на завод, где выпускается продукция бренда (Швейцария, США и др.) |

Данные проекты увеличат лояльность работников к компании, будут мотивировать на дальнейшую деятельность и способство-

вать карьерному росту персонала. Мотивация просматривается в том, что приносит удовольствие человеку и движет им для приобре-

тения конкретных навыков [13, с. 157].

4. Удержание талантов. Независимо от должности, «талант» должен ощущать, что не только он заботится о результатах компании, но и компания «заботится» о нем.

Перечислим основные направления действий компании по удержанию талантов:

- акцент на развитии;
- прозрачность, честность, открытость сотрудничества;
- ясность процедур и системы управления;
- материальное стимулирование;
- социальный пакет;
- работа, позволяющая раскрыть и развить потенциал.

Забота о своих сотрудниках, создание для них благоприятных условий работы существенным образом влияет на повышение уровня их приверженности и, как следствие, положительно отражается на производственных, экономических показателях и на стабильности деятельности любой организации [11, с. 25].

Безусловно, талантливые сотрудники всегда и везде востребованы. Поэтому для их удержания необходима серьёзная мотивация. К примеру, многие работники нуждаются в поддержке высшего руководства, таким образом, можно организовать регулярные неформальные встречи с руководителями организации для рассмотрения ключевых вопросов на текущий момент. Также для некоторых сотрудников важны: предложение возможности обучения, создание реальных ступеней для карьерного роста, предоставление системы льгот, которые соответствуют потребностям работника, организация квалифицированной системы кураторов-наставников, введение

ведущих принципов управления кадрами и соблюдение этих принципов на практике, организация рабочей атмосферы, которая будет способствовать процветанию компании, организация системы материального и нематериального вознаграждения.

Таким образом, стоит отметить, что эффективно сформированная и реализованная стратегия развития персоналом выступает гарантом целенаправленного и заранее продуманного процесса привлечения, использования и развития работников с целью достижения стратегических целей предприятия. Сегодня термин «талант-менеджмент» все чаще используется в рамках темы повышения эффективности для компаний.

Основной источник прибыли любой компании – это талантливые сотрудники. Стоящие идеи, амбициозные цели, инновационное производство, популярный продукт и раскрученный бренд – ничего из этого не срывается, если компания не владеет хорошей командой.

Управление талантами в современном мире – очень важная составляющая бизнеса и является не просто одно из направлений работы в процессе управления персоналом, а стратегическим направлением, которое задаёт основные ориентиры и принципы нового подхода к управлению персоналом [14, с. 81].

В мире глобализации и доступности технологий на первый план выходят личности. Охота за уникальными сотрудниками уже давно ведётся многими компаниями, а фактически можно сказать, что «война за таланты» идёт постоянно, так как именно личностный талант иногда обеспечивает довольно существенное преимущество на рынке жёсткой конкуренции.

Список источников:

1. **Barron M.** Analyzing Critical Positions for Talent Needs // Organization Development Journal. 2007. Vol. 25. No4. Pp. 115-120.
2. **Cappelli P.** Talent on demand. Boston: Harvard Business Press, 2008.

3. **Farndale E., Scullion H., Sparrow P.** The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management // *Journal of World Business*. 2010. Vol.45. No2. Pp. 161-168. DOI: 10.1016/j.jwb.2009.09.012.
4. **Lattner D.** The Talent Imperative // *Boardroom Briefing. The Consultants Issue*. Winter. Pp. 32-34.
5. **Lewis R.E., Heckman R.J.** Talent Management: A Critical Review // *Human Resource Management Review*. 2006. Vol.16. No.2. Pp. 139-154. DOI: 10.1016/j.hrmr.2006.03.001.
6. **Miller D., Desmarais S.** Developing Your Talent to the Next Level: Five Best Practices for Leadership Development // *Organization Development Journal*. 2007. Vol.25. No3. Pp. 37-43.
7. **Ulrich D.** The talent trifecta // *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 2008. Vol.22. No.2. DOI: 10.1108/dlo.2008.08122bad.003.
8. **Абдукаримов В.И.** Стратегия развития персонала в системе стратегического менеджмента // *Социально-экономические явления и процессы*. 2014. Т.9. №8. С. 7-10.
9. **Богачева Т.В., Лустина Т.Н., Панова А.Г.** Повышение конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства на основе эффективного использования компетенций // *Нормирование и оплата труда в промышленности*. 2015. №4. С. 25-29.
10. **Долгачева М.** Talentship – стратегический подход к HR. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=9820> (Дата обращения: 26.11.2016).
11. **Журавлева Н.В., Панова А.Г., Лустина Т.Н., Богачева Т.В.** Экономические аспекты влияния организационной культуры на социальное развитие персонала // *Вопросы региональной экономики*. 2016. Т.27. №2. С. 24-31.
12. **Латуха М.** Талантливые сотрудники в российский и зарубежных компаниях // *Экономический портал*. URL: <http://institutiones.com/general/2144-talantlivye-sotrudniki-v-rossiyskix-i-zarubezhnykh-kompaniyah.html> (Дата обращения: 26.11.2016).
13. **Панова А.Г., Лустина Т.Н., Богачева Т.В.** Профессиональные роли менеджера по персоналу: современный взгляд // *Сервис в России и за рубежом*. 2016. Т.10. №1(62). С. 155-164. DOI: 10.12737/19178.
14. **Панова А.Г.** Оценка работы коллектива как инструмент стратегического управления персоналом на предприятиях сферы сервиса // *Сервис в России и за рубежом*. 2013. №9(47). С. 73-81.
15. **Панова А.Г.** Управление HR-системой на современных предприятиях. М.: РГУТИС, 2015. 75 с.
16. **Сучкова Е.Е.** Формирование стратегии управления персоналом в условиях инновационного развития экономики // В сб.: *Инновационное развитие российской экономики: IX Междунар. науч.-практ. конф.* М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016. С. 295-298.

Aleksandra G. PANOVA^a,
Tatiana S. BAURCHULU^b

*Russian State University of Tourism and Service
(Moscow, Russia);*

^a *PhD in Economics, Associate Professor;
e-mail: panovaag@list.ru;*

^b *LLC "AT-Club", Director-General;
e-mail: ea@club-at.ru*

TALENT MANAGEMENT AS AN INDISPENSABLE ELEMENT OF THE COMPANY'S DEVELOPMENT STRATEGY

This article examines the principles on which the successful development of the personnel development strategy is based, with its main element - talent management, as well as its relationship to the overall business strategy of the

organization. The person simultaneously acts as the object and the subject of management. To date, the growing role of man is due to the rapid development of the surrounding world, its transition to an information society for which time and knowledge are the greatest achievements in competition. Modern society is a complex multifunctional system. Therefore, one fact remains unchanged: workers are the basis of any enterprise, and their significance is reinforced by strategic competitive advantages of the enterprise, which are largely based on the applying necessary knowledge, skills and competencies in the changing business environment.

The authors consider the approaches to the process of forming the personnel development strategy in an organization, and the relationship between business strategies and private strategies. The article also describes the main economic instruments and principles used in the drafting the personnel development strategy.

The article defines the need to develop a talent management system that brings the human element to business strategy and business planning, giving people the close attention that they deserve. Russian organizations are increasingly interested in managing talented employees. Although so far the introduction and application of these solutions still remains the lot of large companies that have the capacity to grow additional human resources capabilities, as well as possessing a stable base of personnel management. However, in recent years, the demand for automation of talent management processes has increased several times. The demand for highly qualified employees and managers that is increasing with the market does not meet the offer.

Effectively formed and implemented talent management as an element of the personnel development strategy is the guarantor of a purposeful and pre-conceived process of using and developing employees in order to achieve the strategic goals of the enterprise.

Keywords:

management strategy,
personnel development
strategy, business strategy,
talent management

References

1. **Barron, M.** (2007). Analyzing Critical Positions for Talent Needs. *Organization Development Journal*, 25(4), 115-120.
2. **Cappelli, P.** (2008). *Talent on demand*. Boston: Harvard Business Press.
3. **Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P.** (2010). The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168. doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.012.
4. **Lattner, D.** (2007). The Talent Imperative. *Boardroom Briefing. The Consultants Issue*. Winter.
5. **Lewis, R. E., & Heckman, R. J.** (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154. doi: 10.1016/j.hrmr.2006.03.001.
6. **Miller, D., & Desmarais, S.** (2007). Developing Your Talent to the Next Level: Five Best Practices for Leadership Development. *Organization Development Journal*, 25(3), 37-43.
7. **Ulrich, D.** (2008). The talent trifecta. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 22(2). doi: 10.1108/dlo.2008.08122bad.003.
8. **Abdukarimov, V. I.** (2014). Strategija razvitija personala v sisteme strategicheskogo menedzhmenta [Strategy of personnel development in the strategic management system]. *Social'no-ekonomicheskie javlenija i processy [Socio-Economic Phenomena and Processes]*, 9(8), 7-10. (In Russ.).
9. **Bogacheva, T. V., Lustina, T. N., & Panova, A. G.** (2015). Povyshenie konkurentosposobnosti predpriyatij industrii gostepriimstva na osnove effektivnogo ispol'zovanija kompetencij [In-

- creasing the competitiveness of hospitality industry enterprises based on effective use of competences]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti [Measurement and remuneration in the industry]*, 4, 25-29. (In Russ.).
10. **Dolgacheva, M.** (2008). Talentship – strategicheskij podhod k HR [Talentship – a strategic approach to HR]. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=9820> (Accessed on November 11, 2016). (In Russ.).
 11. **Zhuravleva, N. V., Panova, A. G., Lustina, T. N., & Bogacheva, T. V.** (2016). Ekonomicheskie aspekty vlijaniya organizacionnoj kul'tury na social'noe razvitie personala [Economic aspects of the impact of organizational culture on the social development of staff]. *Voprosy regional'noj ekonomiki [Problems of regional economy]*, 27(2), 24-31. (In Russ.).
 12. **Latuha, M.** (2013). Talantlivye sotrudniki v rossijskij i zarubezhnyh kompanijah [Talented employees in Russian and foreign companies]. *Ekonomicheskij portal [Economic Portal]*. URL: <http://institutiones.com/general/2144-talantlivye-sotrudniki-v-rossijskix-i-zarubezhnyx-kompaniyax.html> (Accessed on November 26, 2016). (In Russ.).
 13. **Panova, A. G., Lustina, T. N., & Bogacheva, T. V.** (2016). Professional'nye roli menedzhera po personalu: sovremennyy vzgljad [Professional roles of HR manager: modern look]. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 10(1), 155-164. doi: 10.12737/19178. (In Russ.).
 14. **Panova, A. G.** (2013). Ocenka raboty kollektiva kak instrument strategicheskogo upravlenija personalom na predpriyatijah sfery servisa [Team performance assessment as a tool for HR strategic management within the service sector]. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 9(47), 73-81. (In Russ.).
 15. **Panova, A. G.** (2015). *Upravlenie HR-sistemoj na sovremennyh predpriyatijah [HR-System Management in Modern Enterprises]*. Moscow: RSUTS. (In Russ.).
 16. **Suchkova, E. E.** (2016). Formirovanie strategii upravlenija personalom v uslovijah innovacionnogo razvitija ekonomiki [Forming the personnel management strategy in economy innovative development]. In coll.: *Innovacionnoe razvitie rossijskoj ekonomiki [Innovative Development of the Russian Economy]*. The IX international scientific and practical conf. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics. (In Russ.).

Панова А.Г., Баурчулу Т.С. Управление талантами как необходимый элемент стратегии развития персонала организации // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т. 11. Вып. 3. С. 149-161. DOI: 10.22412/1995-042X-11-3-13.

Panova, A. G., & Baurchulu, T. S. (2017). Talent management as an indispensable element of the company's development strategy. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 11(3), 149-161. doi: 10.22412/1995-042X-11-3-13. (In Russ.).