

РАЗВИТИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ТАЛАНТАМИ

DEVELOPMENT OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN TALENT MANAGEMENT

T. Kurina

Summary. The purpose of the study is to analyze digital talent management technologies that can be adapted to the conditions of different companies. In modern conditions, the role of HR management goes to the highest level. At the same time, the development of technologies such as automation, predictive Analytics and artificial intelligence are transforming human resources management. One of the innovative technologies in the personnel management system is the mechanism of "talent management", which provides for the use of a number of tools aimed at attracting and further development of talented employees. For this purpose, pools of "talent" are formed in some companies, while in others entire divisions of talented personnel are allocated. However, wherever this technology is applicable, a set of specific tools is used, including elements of motivation, recruitment and development of employees, which are also modernized under the influence of the development of innovations in the country. The article discusses several innovative areas of talent management technologies that can be adapted to the conditions of different companies.

Keywords: talent, management, personnel, artificial intelligence, growth, development, digital technology.

Курина Татьяна Николаевна

Соискатель, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва
tk19@rambler.ru

Аннотация. Цель исследования заключается в проведении анализа цифровых технологий управления талантами, которые возможно адаптировать к условиям разных компаний. В современных условиях роль HR менеджмента выходит на максимально высокий уровень. При этом развитие таких технологий, как автоматизация, предиктивная аналитика и искусственный интеллект, преобразуют управление персоналом. Одной из инновационных технологий в системе управления персоналом становится механизм «управления талантами», предусматривающий использование ряда инструментов, нацеленных на привлечение и дальнейшее развитие именно талантливых сотрудников. Для этого в одних компаниях формируются пулы «талантов», в других — выделяются целые подразделения талантливого персонала. Однако всюду, где данная технология применима, используется набор специфических инструментов, включающих в себя элементы мотивации, набора и развития сотрудников, которые также модернизируются под влиянием развития инноваций в стране. В статье рассмотрены несколько инновационных направлений технологий управления талантами, которые возможно адаптировать к условиям разных компаний.

Ключевые слова: таланты, менеджмент, персонал, искусственный интеллект, рост, развитие, цифровые технологии.

Введение

В условиях перехода страны на цифровой формат, инновации активно внедряются во все сферы менеджмента. Одной из них является система «управления талантами», инновационность которой доказывает наличие новизны в работе HR-менеджеров с концептуально новой группой сотрудников, представляющих для предприятия наибольшую ценность. Такие сотрудники входят в состав талантов предприятия.

Управление талантами применимо в деятельность любой современной компании. Зачастую при этом используется набор специфических инструментов, включающих в себя элементы мотивации, набора и развития сотрудников, которые также модернизируются под влиянием развития инноваций в стране.

Материалы и методы

Материалами, используемыми в данном исследовании, служат научные и учебные публикации по рас-

сматриваемой теме. В данной статье, представлены теоретические и практические методы. Анализируется цифровая платформа управления талантами, представляющая интеллектуальный сервис, способствующий выявлению психологических способностей сотрудников и их качеств.

Для этого использованы методы системного анализа информации, библиографии, литературного обзора, анализа информационных технологий.

Результаты исследования

Перед тем как, приступить к основной части исследования, целесообразно определиться с такими дефинициями, как «управление талантами».

1. Термин «управление талантами» впервые был предложен в 1998 году Дэвидом Уоткинсом [ответственность всех работников и каждого из менеджеров за талантливых сотрудников,
2. управление талантливым персоналом как основной приоритет HR — управления предприятия.



Рис. 1. Управление талантами
 Источник: составлено автором самостоятельно

С целью реализации представленных принципов руководство компаний предпринимает ряд определенных действий, представленных на рисунке 1.

В целом, управление талантами (Talent Management) — представляется целенаправленной деятельностью компании в части создания, развития и использования когорты талантливых сотрудников, эффективно решающих сложные бизнес-задачи [9]. Это не программа либо проект, а система, функционирующая в режиме постоянного оттока поиска и отбора талантливых сотрудников, оценки и назначения, усиления мотивации сотрудников предприятия к эффективной работе.

Для последовательного развития системы управления талантами требуется использование новых разработок, учитывающих инновационные направленности экономики. В мировой практике при этом активно внедряются новые инновационные платформы на базе технологий искусственного интеллекта (ИИ).

Например, в подборе персонала искусственный интеллект может изучить кандидатов на собеседованиях на ту или иную должность, изучить их резюме, проанализировать ответы на различные вопросы анкет, исходя из этого сделать вывод, насколько эффективно каждый из кандидатов будет выполнять свою работу на должност-

сти. Так работа менеджеров по найму персонала значительно упрощается [2].

Подобное решение компании «Инфосистемы Джет» представляет собой рекомендательную систему по подбору программ дополнительного образования для талантливых сотрудников. Система анализирует социальные и демографические данные пользователя и на ее основе предоставляет список рекомендуемых программ: обучающих курсов, данных Leader-ID и Университета НТИ «20.35» [10].

Цифровая платформа управления талантами является интеллектуальным сервисом для формирования индивидуальных траекторий построения карьеры для каждого из выбранных сотрудником — с учетом имеющихся у него знаний, опыта и таланта. Решение позволяет агрегировать и анализировать с помощью технологий искусственного интеллекта данные о талантливых сотрудниках.

В условиях, когда традиционные институты не всегда могут оперативно и гибко реагировать на кадровые запросы новых рынков, предложенный сетевой формат неформального развития талантов может стать главным драйвом формирования квалифицированных кадров, которые будут создавать новые технологии и продукты.



Рис. 2. Интегрированный подход к формированию сбалансированной системы показателей и установлению ключевых индикаторов эффективности работы талантливых сотрудников[8]

Рассматриваемая рекомендательная платформа, в основе которой лежит искусственный интеллект, позволит персонализировать систему программ развития сотрудников и повысить эффективность взаимодействия с талантами.

Искусственный интеллект позволит не только эффективно управлять «пулом» талантов, но и сформировать такую систему стимулирования работников, при которой будет сформирован высокий уровень заинтересованности их в результатах собственной деятельности. Интерес представляет материальная мотивация талантливых сотрудников, сформированная платформой на основе параметров «системы сбалансированных показателей», в которой каждый сотрудник рассматривается, как отдельный бренд компании. При этом их вознаграждение выстраивается не в форме регулярной заработной платы, а оплаты работы в рамках реализации конкретных проектов, внедрение которых ведется на основе сформированных партнерских отношений[3].

Дискуссия

Сбалансированная система показателей инкорпорирует все уровни управления талантливыми сотрудниками и все бизнес-процессы, при этом ключевые индикаторы

эффективности их работы назначаются к каждому реализованному талантливым сотрудником бизнес-проекты и схематично приводится на рисунке 2.

Сопоставление достигнутых результатов талантливыми сотрудниками компании в период или несколько предшествующих периодов с определенными ранее ключевыми индикаторами эффективности деятельности, даст возможность оценки достижения целей корпоративного развития компании, одновременно выявляя при этом проблемы в работе «пула талантов». Выявленные проблемы будут четко конкретизированы и локализованы в отношении каждого бизнес-процесса. Исходя из чего, следует вывод, что использование сбалансированной системы показателей стоит рассматривать в качестве инновационного инструмента управления талантливыми сотрудниками компаний.

Гармонизация модели компетенций каждого сотрудника может составлять единый ансамбль, не содержащий несовместимых компетенций (например, высокая инновационность и строгое следование регламентам). Инновационность модели заключается в системности распределения компетенций среди талантливых сотрудников, их непосредственного руководства и управления корпорацией.

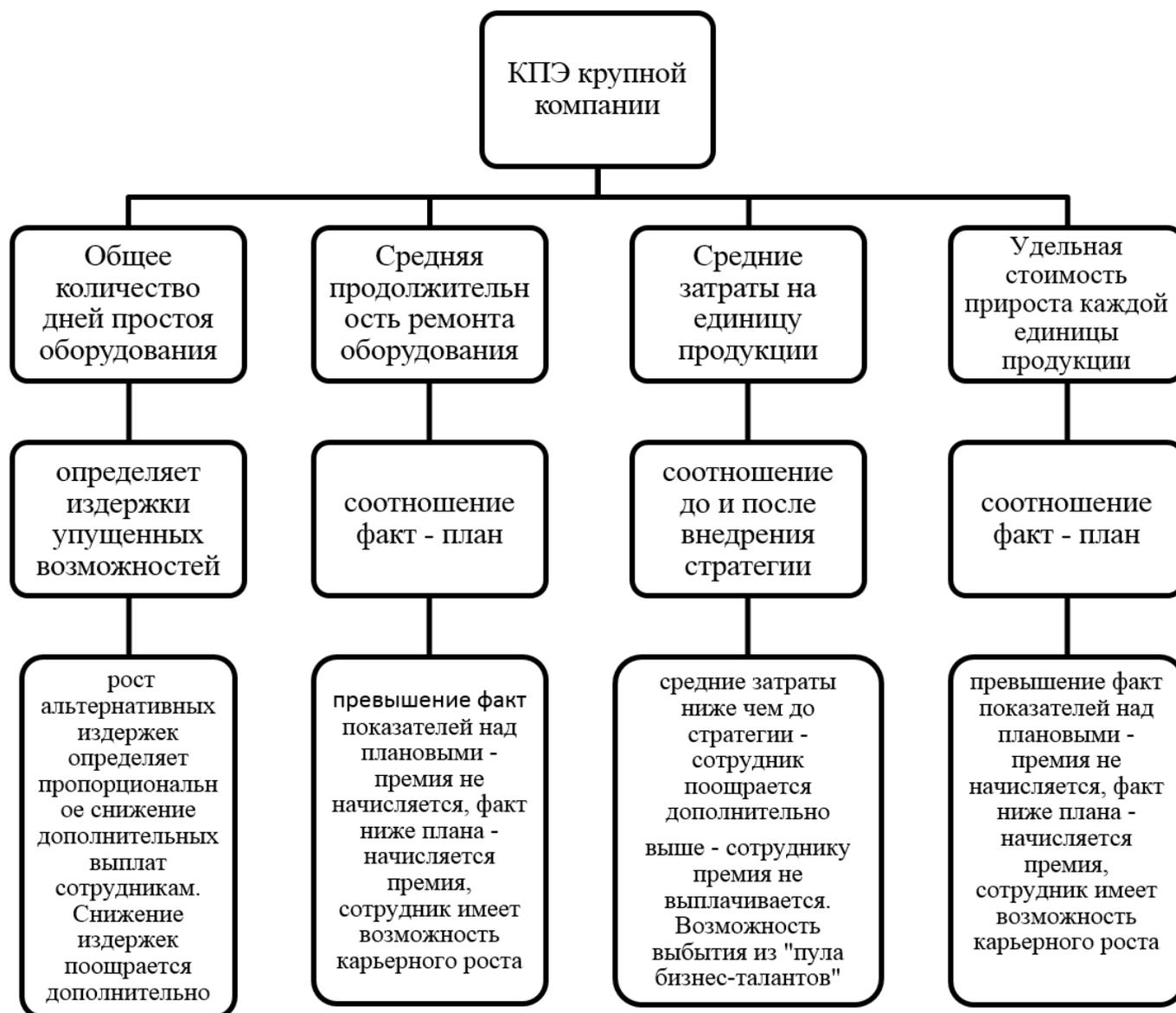


Рис. 3. КПЭ для талантливого персонала
 Источник: составлено автором самостоятельно

Цифровая платформа, выделяя «пул талантов» устанавливает ключевые показатели эффективности (КПЭ), направленные на достижение целей:

- ◆ сокращение потерь при производстве продукции и снижении ее себестоимости;
- ◆ повышение эффективности производственного процесса, снижающего трудоемкость продукции и повышающего условия труда;
- ◆ снижение удельной стоимости каждой единицы дополнительно производимой продукции.

В упрощенном варианте целей, для талантливого персонала, по нашему мнению, могут быть разработаны следующие КПЭ (рис. 3)

Данная структура КПЭ талантливых сотрудников согласована со стратегией компании и стимулирует персонал к сокращению времени на производственный цикл за счет более эффективного планирования работ, внедрения новых технологий, повышения качества своей работы, поскольку позволяет оценить не только общий объем производства продукции, но и сокращение удельных издержек, снижение продолжительности ремонта оборудования и других параметров. Установленные таким образом КПЭ соответствуют стратегическим задачам компании.

Увязка ключевых показателей эффективности сотрудников с конкурентной ситуацией на рынке обеспечива-

ется реализацией механизмов, позволяющих «повышать планку» по мере достижения компанией запланированных результатов.

Заключение

Таким образом, инновационные разработки в управлении бизнес-talентами, построенные на основании КПЭ, являются ключевым принципом управления талантами в организациях, нацеленных на успех стратегии повышения собственной конкурентоспособности. Эти взаимодействия обоснованы необходимостью для поддержания регулярного диалога между управлением компании и его «пулом талантов», без которого невозможно адекватное понимание всех рисков и возможностей, возникающих перед органи-

зацией. Обмен мнениями может способствовать достижению поставленных стратегией задач, стимулировать высокие результаты деятельности предприятия. Иными словами, стратегии нацеленной на рост конкурентоспособности компании уделяется не меньшее внимание, чем системе управления трудом каждого талантливого сотрудника.

Интеграция оценки платформ искусственного интеллекта в HR систему компании и постановки задач стратегии роста производительности труда талантливого персонала со всеми остальными процессами в компании — важное условие для принятия концептуальных решений относительно развития компании, усиления ее конкурентных позиций, снижения неэффективных и нецелесообразных стратегий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Война за таланты/ Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. — 272 с.
2. Двадцатов Р.В., Иванова И. В. История появления и развития искусственного интеллекта / Р.В. Двадцатов, И. В. Иванова Вопросы образования и науки: теоретический и методический аспекты: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции (31 мая 2014 г.); под ред. А. А. Довлатова. Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2014. С. 50–53.
3. Разработка системы ключевых показателей (KPI) для производственного предприятия // <https://delovoyimir.biz/razrabotka-i-vnedrenie-ssp-i-kpi-na-praktike.html>
4. Система управления талантами организации (n.d.). Retrieved from <https://studfiles.net/preview/3795995/page:15/>
5. Управление талантами. (n.d.). Retrieved from https://ru.wikipedia.org/wiki/Управление_талантами
6. Управление талантами. (n.d.). Retrieved from <https://hr-portal.ru/varticle/upravlenie-talantami>
7. Anupam Rani, Dr. Upasna Joshi A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies, 2012 — Электронный ресурс: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.736.610&rep=rep1&type=pdf>
8. Dudin M. N., Frolova E. E. The Balanced Scorecard as a basis for strategic company management in the context of the world economy transformation // Asian Social Science. — 2015. — Vol1. № 3. — P. 282–288.
9. Heinen J., O'Neill C. Managing Talent to Maximize Performance // Employment Relations Today. 2004. Vol. 31. N2. P. 67–82.
10. Oracle BusinessIntelligence: построение бизнес-аналитики на примере практических кейсов// <http://www.jetinfo.ru/stati/oracle-business-intelligence-postroenie-biznes-analitiki-na-primere-prakticheskikh-kejsov>.
11. Watkins, David. Lightyear — An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions, Softscape, Incorporated, 1998

© Курина Татьяна Николаевна (tk19@rambler.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»