

**О.М. Исаева
С.Ю. Савинова**

**ОЦЕНКА
И РАЗВИТИЕ ТАЛАНТОВ.
СБОРНИК КЕЙСОВ**

Нижний Новгород 2020

УДК 658.3+331.1
ББК 60.82
И 851

И 851

Исаева О.М., Савинова С.Ю.

Оценка и развитие талантов. Сборник кейсов /
О.М. Исаева, С.Ю. Савинова. – Н. Новгород: Научно-издательский центр «XXI век», 2020. – 96 с.

ISBN 978–5–6044315–2–8

В настоящем сборнике кейсов представлен опыт компаний, реализующих систему управления талантами.

Описаны лучшие практики оценки и развития талантов, существующие в компаниях Сбербанк, Amway, Heineken, Hoff, Raşabahçe.

Книга адресована специалистам в области HR-менеджмента, интересующимся вопросами управления талантами, студентам, обучающимся по направлению «Менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», а также широкому кругу читателей.

УДК 658.3+331.1
ББК 60.82

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет, для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 978–5–6044315–2–8

© Исаева О.М., 2020
© Савинова С.Ю., 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Введение</i>	4
• Кейс компании HEINEKEN. Проект «Построение культуры самообучающейся организации»: опыт развития топ–talентов в компании HEINEKEN	7
Вопросы к кейсу	25
Литература к кейсу	26
• Кейс компании AMWAY. Программа ускоренного развития талантов «Fast Track»	29
Вопросы к кейсу	42
Литература к кейсу	42
• Кейс Волго–Вятского банка ПАО «СБЕРБАНК». Программа развития сотрудников кадрового резерва	45
Вопросы к кейсу	56
Литература к кейсу	57
• Кейс компании RAŞABANÇE. Проект «Годовой цикл оценки результативности и потенциала сотрудников «Şişecam»	59
Вопросы к кейсу	72
Литература к кейсу	72
• Кейс компании HOFF. Программа «Кадровый резерв компании Hoff»	75
Вопросы к кейсу	83
Литература к кейсу	84
<i>Глоссарий</i>	87

ВВЕДЕНИЕ

Управление талантами – тема, широко обсуждаемая академическим и бизнес сообществами. Применение успешных практик привлечения, развития, удержания талантов в условиях непрерывных экономических и технологических изменений является показателем конкурентоспособности организаций, увеличивает их ценность на рынке.

Если международные компании реализуют политику в области управления талантами уже несколько десятков лет, то российские компании, в большинстве своем, только ставят данную задачу как приоритетную.

Деятельность российских бизнес-компаний в сфере управления талантами сфокусирована на изучении успешных практик предприятий, которые уже работают в этом направлении; на анализе подходов к пониманию талантов, методов и технологий работы с ними, детальном знакомстве с процедурами разработки самих практик и их последовательном внедрении в систему управления персоналом.

Это направление развития компаний выбрано приоритетным не только отечественным бизнесом, но государственной властью (Указом президента РФ в 2013 г.), что стимулирует Правительство РФ на разработку стратегии поиска, развития и удержания талантливой молодёжи внутри страны для ее развития.

Понятие «талант» имеет множественное, иногда противоречивое толкование.

В рамках инклюзивного подхода считается, что все сотрудники компании – таланты, и задача предприятия состоит в том, чтобы понять и раскрыть потенциал каждого сотрудника, используя индивидуальный подход к нему. Безусловно, полноценная реализация данного подхода требует огромного количества ресурсов (человеческих, финансовых, информационных) и не каждая компания готова идти таким путем. Более привлекательным для бизнеса оказывается эксклюзивный подход, в соответствии с которым доля талантов среди всех сотрудников изначально мала: к числу талантов относят или HiPro (высокопрофессиональных) сотрудников, занимающих чаще всего руководящие позиции в компании, или HiPo (высокопотенциальных) сотрудников.

В соответствии с определением доминирующего подхода к талантам, компания выстраивает систему работы с ними, внедряя необходимые практики управления данными категориями сотрудников: привлечения и отбора талантов, развития и их удержания.

Возможно, не существует единственно верной, универсальной стратегии управления талантами в организации, совершенных практик работы с ними, однако при необходимости ее разработки важно учитывать рекомендации тех компаний, которые успешно прошли этот путь и сегодня эффективно реализуют деятельность по управлению талантами.

«Оценка и развитие талантов. Сборник кейсов» представляет собой публикацию с описанием пяти лучших практик развития талантов, реализуемых компаниями Сбербанк, Amway, Heineken, Hoff, Pashabache.

Сборник подготовлен преподавателями факультета менеджмента в ходе реализации дисциплины «Управление талантами» на магистерской программе «Менеджмент» (специализация «Управление человеческими ресурсами») в НИУ «Высшая школа экономики» в Нижнем Новгороде.

Все кейсы сборника содержат материал, полученный в ходе интервью с HR-менеджерами компаний и анализа корпоративных документов. Кейсы описаны в определенной логике:

- представлено описание компании;
- обозначены стратегические цели компании в области управления персоналом;
- описан общий подход к работе с талантами в компании;
- определена ключевая задача/идея в управлении персоналом, решение которой было необходимо для компании на определённом этапе ее развития;
- изложен процесс решения задачи с указанием перечня структурных подразделений/партнеров, вовлеченных в разработку и внедрение решения с указанием их функций;
- презентован полученный результат (технология/метод/инструмент) работы с талантами, реализованный в компании, и описаны эффекты от его внедрения.

Публикация данного сборника кейсов была бы невозможна без открытости, честности и щедрости HR-менеджеров организаций, чьи примеры работы с талантами описаны в книге.

Благодарим вас, дорогие и уважаемые коллеги, HR-партнеры:

Анна Демешкина, менеджер по организационному развитию компании HEINEKEN (ООО «Объединенные пивоварни Хейнекен»);

Надежда Зайчек, ведущий специалист по развитию персонала компании HEINEKEN (ООО «Объединенные пивоварни Хейнекен»);

Екатерина Ульянова, ведущий специалист по развитию лидерства компании HEINEKEN (ООО «Объединенные пивоварни Хейнекен»);

Марина Кошарова, Talent manager компании Amway Россия/Казахстан;

Олеся Лебедева, HR директор Волго-Вятского Банка ПАО «Сбербанк России»;

Дарья Дерова, менеджер направления Центра обучения Центра развития Волго-Вятского Банка ПАО «Сбербанк России»;

Светлана Зольникова, директор по персоналу ООО «Посу-да» (Pasabahce);

Екатерина Бедрикова, менеджер по оценке персонала и управлению талантами компании Hoff.

Слова благодарности говорим также магистрам группы 19 УЧР специализации «Управление человеческими ресурсами» Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» в Нижнем Новгороде за активное участие в курсе «Управление талантами» и подготовке материалов сборника.

Уверены, что кейсы, представленные в данном сборнике, могут оказаться полезными как широкому кругу читателей, интересующихся вопросами управления талантами, так и практикующим менеджерам по персоналу, стоящим на пути внедрения системы управления талантами в своих компаниях.

Кроме того, книга рекомендуется в качестве дополнительной литературы к курсу «Управление талантами», проводимом в магистратуре «Менеджмент» на факультете менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» в Нижнем Новгороде, а также может быть рекомендована студентам высших учебных заведений, обучающимся по управленческим специальностям.