

DOI: 10.51692/1994-3776-2022-2-70-75

УДК: 331.1

**И.В. Воронова, О.А. Рассказова****ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ТАЛАНТАМИ****I. Voronova, O. Rasskasova. Information technologies in talent management**

**Аннотация.** Информационные технологии в управлении талантами имеют важное значение для реализации кадровой стратегии, связанной с сокращением потерь от ухода высококвалифицированных сотрудников. В исследовании были определены функции HCM-систем, автоматизирующие процессы управления талантами. Дана сравнительная характеристика востребованных на российском рынке программ по составу HR-процессов. Определены преимущества, которые получает компания от внедрения автоматизации управления талантами.

**Ключевые слова:** информационные технологии; управление талантами; HRM-системы; HCM-системы; управление эффективностью сотрудников; системы управления персоналом.

**Контактная информация:** 195251, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, дом 29, тел.: (911) 914-53-09; e-mail: [olanka777@yandex.ru](mailto:olanka777@yandex.ru)

**Abstract.** Information technology in talent management is essential for the implementation of a personnel strategy related to reducing losses from the loss of highly qualified employees. The study identified the functions of HCM systems that automate talent management processes. A comparative description of the programs in demand on the Russian market in terms of the composition of HR processes is given. The benefits that the company receives from the implementation of talent management automation are determined.

**Keywords:** information Technology; talent management; HRM systems; HCM systems; employee performance management; personnel management systems.

**Contact information:** 195251, Russia, St. Petersburg, Polytechnicheskaya, 29; tel.: (911) 914-53-09; e-mail: [olanka777@yandex.ru](mailto:olanka777@yandex.ru)

Сегодня большинство молодых сотрудников предпочитает не сидеть на месте в одной компании, а искать более подходящие варианты с точки зрения вознаграждения, объема рабочих часов, графика работы, которые позволяют им получать более выгодные условия и продвигаться по карьерной лестнице. С точки зрения работников это хорошо, но с точки зрения компаний, которые вложили определенные усилия и ресурсы, связанные с обучением, передачей опыта и повышением квалификации, такая постоянная смена кадров не выгодна. Многие руководители организаций, анализируя сложившуюся обстановку с потерей сотрудников, понимают, что необходимо перестраивать свои подходы в управлении персоналом, если речь идет о ценных сотрудниках организации. Проблема многих российских компаний в том, что уход работников из компании никем с экономической точки зрения не оценивается. Какими потерями оборачивается для компании такой уход, особенно это касается высококвалифицированных сотрудников и с большим опытом работы и высокими рейтингами, нигде не учитывается. Сколько потребуется времени и затрат на поиск и адаптацию нового сотрудника, насколько будет реализован рабочий функционал, и что можно

**Воронова Ирина Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета и анализа Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

**Рассказова Ольга Анатольевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент Высшей школы административного управления, Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого».

I. Voronova – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Accounting and Analysis Department of Saint-Petersburg State Economic University.

O.Rasskasova – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Higher School of Administrative Management, Economics and Trade, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University.

© Воронова И. В., Рассказова О.А., 2022.

сделать для того, чтобы сократить текучесть кадров, чем заинтересовать сотрудника, чтобы он остался в компании – это только небольшой объем тех вопросов, которые появляются у компании при потере сотрудника. Рассматривая проблему сохранения талантливых сотрудников в организации в современных условиях, необходимо не только выстраивать стратегии по управлению персоналом, но и применять современные технологии, позволяющие эти стратегии реализовать в едином цифровом пространстве.

Цель исследования систематизировать основные направления использования автоматизированной технологии управления талантами. Для этого необходимо решить следующие задачи: 1) выявить функциональное содержание систем управления кадровыми ресурсами 2) сравнить востребованные российские программы по составу функций и 3) определить преимущества систем управления талантами, которые получает компания при их использовании.

**Функциональность систем управления кадровыми ресурсами.** Предпосылки к возникновению понятия «система управления талантами» сложились в XX веке, в 70-е годы, когда стала выявляться зависимость эффективности работы организации от развития кадрового потенциала. Если перед компанией стоит вопрос о снижении текучести кадров, сохранения высококвалифицированных и компетентных сотрудников, то необходимы новые подходы и технологии, которые позволят внедрить и осуществить данную стратегию. Для многих российских компаний сокращение расходов в целом, прежде всего, связано с увольнением части сотрудников. И только небольшая часть компаний рассматривает концепцию управления талантами как одно из направлений оптимизации расходов, которое может значительно повлиять на развитие компании и увеличение ее доходов. С момента возникновения термина «система управления талантами», впервые озвученного в статье Д. Уоткинса (Watkins D.) в 1998 г., многие руководители компании впервые обратили серьезное внимание на то, как они используются профессиональные и талантливые кадры [7].

Многие авторы, которые занимаются проблемами управления талантами, выделяют ряд направлений или стратегий, которые необходимо выстраивать для успешного сотрудничества с такими кадрами [3;6]. Во-первых, каждой организации придется выстраивать свою систему управления, поскольку необходимо учитывать специфику деятельности, потребности бизнес-процессов, корпоративные стандарты. Во-вторых, при работе с талантливыми сотрудниками не ограничивать их деятельность четко поставленными задачами, поскольку для таких людей любые ограничения не дают возможности в полной мере использовать свои способности, скорее всего, требуется задавать вектор работы. В-третьих, развивать сотрудников в нужном направлении через системы обучения и повышения квалификации. В-четвертых, оценивать сотрудников и вознаграждать их, чтобы удерживать интерес и мотивацию к работе. Решение всех этих вопросов создаст оптимальные условия для работы кадров, и сократить издержки на подбор и замену персонала в связи с уходом талантливого сотрудника.

В конце 90-х годов практически все крупные и средние компании уже имели автоматизацию кадрового учета с использованием специальных отдельных модулей или программных продуктов, которые выполняли расчетные операции. Часть операций тесно переплетается с бухгалтерским учетом заработной платы: начисление и выплата заработной платы, начисление и уплата страховых взносов, отражения операций по учету больничных и прочих выплат, формирование и сдача отчетности. Часть задач относится к кадровому учету: прием и увольнение сотрудников, учет рабочего времени, в том числе подсчет выходных, больничных и отпускных дней для передачи этих сведений в бухгалтерию, организацией найма сотрудников. Такие программы позволяют решить огромный круг вопросов, связанных с расчетной частью и отражением аналитических данных по каждому сотруднику. Но с возникновением концепции управления талантами появилась необходимость в программной реализации дополнительных функций, связанных с оптимизацией процесса рекрутинга,

обучения и развития кадрового потенциала, продвижения и повышение сотрудника через четко выстроенную систему критериев, оценивающих производительность и потенциал сотрудника. Все эти процессы были автоматизированы и сегодня программное обеспечение, связанное с управлением кадрами, позволяет решать все задачи, в том числе и те, которые позволяют управлять именно талантами в едином информационном поле организации.

Есть несколько подходов к классификации программных продуктов по управлению персоналом. В зависимости от функционала, заложенного в программе, HRM-системы, классифицируются: на учетно-расчетные системы, HRM-системы с ограниченной функциональностью и полнофункциональные [2]. И в полнофункциональные HRM-системы входит отдельный модуль (или встроенный механизм – TMS (talent management system)), который автоматизирует задачи, связанные с управлением талантами, а именно позволяет оптимизировать процесс найма сотрудников, развития навыков персонала, распределения компенсаций и в целом управления эффективностью кадров. Также с точки зрения функциональности, но с описанием заложенных функций выделяет отдельные классы программ Корольков А., такие как HR-системы с базовыми функциями учета и расчета заработной платы сотрудников; TMS – системы с функциями подбора, адаптации, обучения, управления компетенциями, созданием индивидуальных планов развития, методами оценки эффективности сотрудников; HR-сервисы с функциями сбора и согласования заявок, электронным документооборотом, управлением рабочим временем, построением графиков, сервисами самообслуживания; HCM-системы (Human Capital Management), которые включают в себя функционал TMS-систем и HR-сервисов [4]. Еще в 2012 году эксперты Forrester пересмотрели функционал базовых блоков HRM-систем и сформировали 3 уровня: базовые операции, уровень развития персонала и пользовательский уровень. На каждом уровне есть блоки, включающие в себя основные операции, которые программа решает, например, на базовом уровне происходит управление трудовыми ресурсами (контроль и анализ рабочего времени) и базовые транзакционные процессы (хранение данных о сотрудниках, расчет заработной платы и страховых взносов, соблюдение законодательных требований). На уровне развития персонала выделено три блока. Первый связан с управлением эффективностью и талантами, где автоматизированы процессы по управлению эффективностью сотрудников, планированию успеха, управлению компетенциями, обучением и карьерным продвижением. Во втором блоке решаются процессы по управлению компенсациями, где реализуются механизмы структурирования заработной платы, формирования не денежных компенсаций и бонусов. В третьем блоке реализуется процесс рекрутинга: планирования найма персонала, выставление вакансий, обработка заявок претендентов, адаптация принятых сотрудников. На пользовательском уровне реализованы средства взаимодействия с сотрудниками, менеджерами, с временными сотрудниками, средства коммуникации и контент, а также отчеты и анализ. Такой подход к классификации основных процессов в HRM- системах позволил понять, что в целом представляет собой этот класс программ, четко выделить объем задач, которые позволяют компаниям управлять талантами.

По статистике агентства TAdviser большая часть компаний автоматизацию управления талантами начинают с функций управления эффективностью сотрудников (50%), с рекрутмента (30%) и с обучения персонала (10%) [5]. Комплексный подход по управлению талантами реализуют в основном крупные компании, которые дают возможности роста карьеры и корпоративного обучения, а также применяют системы не финансовых вознаграждений для мотивации перспективных сотрудников.

**Сравнительная характеристика HRM-систем.** Западные компании, работающие на российском рынке Oracle и SAP, предлагают для управления персоналом такие программы как Oracle HCM и SAP ERP HCM Talent Management. Например, программа SAP ERP HCM Talent

Management имеет широкий функционал, который позволяет в частности сотрудникам самим определять свою квалификацию, сравнивать компетенции необходимые для роста карьеры, требования к должностям. Кадровые сотрудники в программе могут проводить сравнение профилей сотрудников для выявления кадров с высоким потенциалом, создавать для них резерв. Западные системы имеют большой накопленный опыт автоматизации процессов управления талантами и позволяют реализовать различные подходы, но стоимость таких программных продуктов высокая и не все компании могут позволить себе такую систему.

Внедрение HRM-систем на российском рынке, по статистике агентства TAdviser на 2021, стабильно растет, несмотря на различные внешние неблагоприятные условия для многих компаний. Крупные проекты по внедрению таких систем реализуются в различных сферах: в финансовой, торговой, машиностроении, строительстве и других. На российском рынке самыми востребованными HRM системами на декабрь 2021 года являются: компания 1С модуль ЗУП (1093 проекта), компания Directum с продуктом Directum HR Pro (466 проектов) и компания Компас с программой «КОМПАС: Управление персоналом» (364 проекта) [5]. В линейке предлагаемых вариантов своих программ разработчики выделяют процессы управления талантами в отдельный блок и предлагают ее тем компаниям, которые хотят повысить лояльность собственных сотрудников, привлечь высококвалифицированные кадры, сократить текучесть.

Сравнивая наполненность функционалом HR-систем российских производителей, можно сказать, что они предоставляют различные автоматизированные процессы, связанные с управлением талантами, которые приведены в таблице 1.

**Таблица 1** – Сравнительная характеристика российских автоматизированных программ, реализующих функционал управления талантами

Процессы \ Программы	1С.ЗУП.КОРП	КОМПАС: УП	Directum HR Pro
<b>1. Базовый уровень</b>			
1.1. Управление трудовыми ресурсами	+	+	+
1.2. Расчеты по заработной плате, взносам, отчетность в фонды	+	+	-
<b>2. Уровень развития персонала</b>			
2.1. Управление эффективностью	+	+	-
2.2. Обучение	+	+	-
2.3. Управление карьерой	+	+	-
2.4. Структурирование заработной платы, денежные и не денежные компенсации, бонусы	+	+	-
2.5. Оценка	+	+	-
<b>3. Пользовательский уровень</b>			
3.1. Подбор сотрудников	+	+	+
3.2. ЭДО с сотрудниками, личный кабинет и контент	-	-	+
3.3. Отчеты и анализ	+	+	+

Однако, не только крупные компании нацелены на создание единой системы по управлению персоналом, в том числе и талантами. Для малого и среднего бизнеса существуют решения, которые позволяют реализовать стратегию управления талантами, используя облачные сервисы, не внедряя тяжеловесные комплексные ИТ-решения. Например, из линейки западных продуктов это Oracle Taleo и SAP SuccessFactors. В обзоре российских HR-систем для компаний среднего и малого бизнеса приведены возможности ряда программных продуктов, таких как BambooHR, Workable, Hirma [1]. Эти программы как раз решают те функции отдела кадров, которые связаны с наймом сотрудников (конструкторы анкет и вакансий, поиск сотрудников через социальные сети и карьерные сайты), обучение сотрудников, управление компенсациями, отчетностью и аналитикой. Поэтому, если

организация сталкивается с проблемами управления персоналом, то не зависимо от того, какого размера данная компания, она всегда сможет приобрести HR-систему, которая наиболее удовлетворяет тем задачам, которые необходимо решить в части управления талантами. Система, которая будет использоваться в организации, позволит решить комплекс задач, даст возможность автоматизировать ряд кадровых процессов, связанный с управлением талантов, и положительно повлияет на развитие компании.

**Преимущества систем управления талантами.** Одним из преимуществ, которое решается с помощью HCM-систем, это возможность большим корпоративным компаниям иметь свою отдельную рекрутинговую службу, и прибегать к услугам профессиональных компаний только в определенных случаях. При использовании автоматизации данных процессов повышается не только скорость и качество приема на работу сотрудников, но и возможности планирования кадрового ресурса, а также соблюдение баланса личной жизни и работы, который мотивируют сотрудников, снижает профессиональное выгорание, т.е. создать такую комфортную среду, позволяющую более эффективно выполнять поставленные задачи. Наличие таких автоматизированных процессов позволяет компании не только экономить на издержках по найму сотрудников, но и реализовать свои корпоративные цели и стандарты, выявить кадровый резерв, способный в последующем занять руководящие позиции.

В части процессов учета и планирования рабочего времени и затрат, система позволяет контролировать расходы, связанные с проектами организации, формировать оплату труда за конкретный результат, распределять денежные и не денежные компенсации, планировать рабочее время.

Заложенный в систему функционал в части адаптации сотрудников при приеме на работу или переводе на другую должность или в структурное подразделение, реализуется в предоставлении доступа к различным дистанционным курсам и электронным учебным материалам, и в дальнейшем система отслеживает активность сотрудников и присваивает соответствующие квалификации.

Обучение сотрудников является одним из важнейших направлений в реализации стратегии управления талантами. Информационные технологии позволяют составить календарь учебных курсов, исходя из запросов сотрудников, составить индивидуальный план развития сотрудника. В системе контролируются сроки прохождения обучения или повышения квалификации. Из отчетов можно получить информацию о заполнении учебных групп, используемых помещениях, оборудовании, загрузке преподавателей и результатах обучения. Это позволяет сотруднику, не прерывая производственный процесс, получить требуемую квалификацию. Оценка полученных компетенций сотрудника, особенно, это касается высококвалифицированных профессиональных сотрудников, позволит руководству сформировать кадровый резерв или индивидуальный план развития. При утверждении индивидуального плана развития система автоматически подбирает необходимые курсы и мероприятия для обучения или личностного роста и отслеживает результаты прохождения. Причем в некоторых программах результаты оценок сотрудника отображаются в его личном кабинете.

Заложенные в программе возможности позволяют организации очень быстро реагировать на изменения, которые происходят во внешней и внутренней среде. Используя анализ данных, с помощью которого рассчитываются прогнозные значения убыли кадровых ресурсов, регулируется согласованность кадровой политики с общей стратегией развития компании, что в конечном итоге, поможет ей быстро приспособиться к организационным изменениям и адаптироваться, а также принимать обоснованные кадровые решения.

Конечно, не все организации могут позволить себе полнофункциональную HRM-систему, чтобы реализовать свои планы в части управления кадрами. Поэтому многие

компании реализуют отдельные функции через ряд приложений и программ, решающих конкретный очень небольшой круг кадровых процессов, нацеленных на выполнение какого-то одного процесса, например, только электронный документооборот между сотрудниками или только работа с анкетами по выставленным вакансиям. Такой подход не совсем оправдан, поскольку компания, не видя всех данных по кадрам в едином информационном поле, не имеет тех инструментов для того, чтобы выявить узкие места в управлении кадрами. Тратит ресурсы на новый поиск и найм сотрудников, на ручную обработку данных, не имеет возможности ускорить кадровые процессы, в том числе за счет доступа к системе сотрудников и менеджеров. При консолидации всех разрозненных функций из разных программных продуктов в одной системе значительно оптимизируется работа отдела кадров, тем самым сокращаются издержки компании.

**Выводы.** Таким образом, реализация стратегии управления талантами для многих компаний является одним из факторов сокращения расходов от потери квалифицированных кадров. Организация может использовать для выполнения процессов управления талантами различные HR-системы и не обязательно все эти процессы должны быть реализованы в одной системе. Хотя для увеличения эффективности использования данных и работы с кадрами единая система гораздо функциональней, поскольку сокращает время на сбор и обработку информации и автоматизацию процессов, производимых в ручную. Возможности современных систем позволяют управлять кадровыми ресурсами, сокращая процент потери квалифицированных кадров путем полной автоматизации процесса рекрутинга, управления эффективностью персонала, обучения, карьерного роста, достижения целей и управления компенсациями. Тем самым освобождает ресурсы кадровых сотрудников для решения более сложных, творческих задач, а именно, поиск более компетентных профессионалов, управление обучением и переобучением на платформе компании и, в целом, организует единое информационное пространство для управления кадрами организации, как офисными, так и теми, кто работает удаленно. Преимущества использования информационных систем управления талантами, которые получает компания, позволят сократить издержки на подбор и замену персонала в связи с уходом талантливого сотрудника, повысить лояльность собственных сотрудников, привлечь высококвалифицированные кадры в компанию.

#### Литература

1. Баева Т. Обзор HR-систем для управления персоналом. 2020г. URL: <https://wiseadvice-it.ru/o-kompanii/blog/articles/obzor-hr-sistem/> (дата обращения 28.04.2022)
2. Барановская Т.П., Вострокнутов А. Е., Березовский В. С. Исследование HRM-систем: анализ рынка, выбор и внедрение для компаний среднего и крупного бизнеса // Научный журнал КубГАУ. 2016. №115. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-hrm-sistem-analiz-rynka-vybor-i-vnedrenie-dlya-kрупного-biznesa](https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-hrm-sistem-analiz-rynka-vybor-i-vnedrenie-dlya-kompaniy-srednego-i-kрупного-biznesa) (дата обращения: 29.04.2022).
3. Варганов А. Два ключевых принципа в системе управления талантами. 2016г. URL: <https://www.komdir.ru/article/1596-sistema-upravleniya-talantami> (дата обращения 28.04.2022).
4. Корольков А. Human Capital Management (HCM) — что это такое и в чем отличие от других HR-систем? 2021г. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/:Human\\_Capital\\_Management\\_\(HCM\)\\_HR-%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC](https://www.tadviser.ru/index.php/:Human_Capital_Management_(HCM)_HR-%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC) (дата обращения 29.04.2022).
5. Российский рынок HRM-систем. 2022г. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Российский\\_рынок\\_HRM\\_систем](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Российский_рынок_HRM_систем) (дата обращения 30.04.2022).
6. Свириденко К. Система управления талантами в организации. 2018. URL: <https://finassessment.net/blog/sistema-upravleniya-talantami-v-organizatsii> (дата обращения 30.04.2022)
7. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management that Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Incorporated, 1998. In English.