



## Новые технологии управления талантами в крупных организациях рекламного бизнеса

Курина Т.Н.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ:

В статье рассмотрены новые механизмы системы управления талантами с использованием методики «Театр талантов». Сформирована методологическая и нормативная база для внедрения данной методики на предприятиях рекламного бизнеса.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** «театр талантов», управление талантами, привлечение, вовлечение, адаптация, оценка, эффективность, прибыль, рентабельность

### New technologies of talent management in large organizations of advertising business

Kurina T.N.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> RANEPa, Russia

### Введение

Концепция талант-менеджмента берет свое начало в 90-х гг. XX в. и связывается с выходом книги «Война за таланты», авторами которой стали консультанты компании McKinsey. В результате своих исследований ими было выявлено, что менеджеры лидирующих компаний определяют важность талантливых сотрудников и делают акцент на необходимости учитывать данную категорию персонала в процессе управления человеческими ресурсами.

В работах М. Туссинен, П. Боселье, Б. Фруитье [1], А. Ал Арисса, В. Касьо и Дж. Паауве [2] и пр. данные подходы рассматриваются в расширенном варианте. С точки зрения авторов, талант представляет собой исключительную характеристику одного или нескольких сотрудников, т.е. рассматривается эксклюзивно, а если предприятие рассматривает возможность развить особые способности у всех своих сотрудников, то талант – эксклюзивная категория.

П. Капелли [3] (Suchkova, 2016), Дж.Р. Келлер [4], Д.Г. Коллингс, К. Меллахи [5] предлагают рассматривать талант с позиции бизнеса,

основываясь на понятии стратегического или ключевого рабочего места. Авторы талантом называют сотрудника, который занимает стратегическое рабочее место на данный момент и (или) будет способен занять его в будущем. Таким образом, пул талантов и управление талантами исходят из понятия стратегического рабочего места. Одновременно с этим, если изначально талантами считались преимущественно сотрудники высшего звена (топ-менеджмента) как вносящие наибольший вклад в результативность предприятия [6] (*Cascio, Al Ariss; Paauwe, 2014*), то на сегодняшний день стратегическое рабочее место может оказаться в любой точке компании в зависимости от стратегических преимуществ и компетенции предприятия [7] (*Cappelli, 2008*).

В России концепция управления талантами начала развиваться относительно недавно.

В статье предложена авторская методика системы управления талантами в организациях рекламного бизнеса «Театр талантов».

**Цель статьи** состоит в обосновании развития новых технологий в системе управления талантами организации с применением инновационной методики.

**Научная новизна исследования** заключается в разработке авторской методики системы управления талантами организации «Театр талантов».

**Авторская гипотеза.** Внедрение в систему управления талантами организации инструмента «Театр талантов» позволит сформировать более качественный состав коллектива, снизить текучесть кадров, повысить производительность труда работников.

Практика свидетельствует, что наиболее успешные компании разрабатывают два уровня показателей эффективности – базовый и опережающий, либо, другими словами, минимально необходимый и желаемый. Подобный способ постановки задачи в сочетании с выстроенной моделью управления талантливыми сотрудниками эффек-

#### ABSTRACT:

The article considers the new mechanisms of the talent management system using the "talent theater" technique. The methodological and regulatory framework for the introduction of this technique at the enterprises of the advertising business has been formed

**KEYWORDS:** «talent theater», talent management, attraction, involvement, adaptation, evaluation, efficiency, profit, profitability

JEL Classification: M12, M54, J24

Received: 04.12.2019 / Published: 31.03.2020

© Author(s) / Publication: PRIMEC Publishers

For correspondence: Kurina T.N. (tk19@rambler.ru)

#### CITATION:

Kurina T.N. [2020] Noveye tekhnologii upravleniya talantami v krupnykh organizatsiyakh reklamnogo biznesa [New technologies of talent management in large organizations of advertising business]. Liderstvo i menedzhment. 7. (1). – 79-88. doi: [10.18334/lim.7.1.41428](https://doi.org/10.18334/lim.7.1.41428)

тивно стимулирует их одновременно с достижением максимального результата компаниями.

Интерес здесь приставляет методика «Театр талантов», в ходе которой проводятся театральные постановки спектаклей сотрудниками предприятия. Просматривая такие постановки, HR-специалисты и психологи устанавливают степень одаренности каждого из участников, а также наличие талантов у каждого из них при выполнении той или иной функции. При этом разрабатывается «ролевая матрица талантов», исходя из которой становится понятен потенциал того или иного сотрудника, что впоследствии может служить основанием для разработки КПЭ сотрудника при выполнении им разных функций. Внедрение представленной методики должно сопровождаться разработкой четких критериев оценки участников театра, отражаемых в Положении о проведении указанных мероприятий и ряде инструкций, определяющих порядок категоризации сотрудников.

Интегрируя предлагаемый инструмент в систему управления талантами крупнейших рекламных компаний России, стоит разработать новый алгоритм рассматриваемой системы. Методика «Театр талантов» должна быть раскрыта в «Золотом стандарте пула талантов», который предлагается апробировать на материалах таких компаний, как «DemisGroup», «Группа АДВ», «Регион Медиа», BBDO Moscow, Transit Media Group (TMG). Все компании работают в сфере рекламного бизнеса и нуждаются в формировании команды творческих талантливых сотрудников, обладающих теми креативными качествами, которые способны выделить проекты компании среди своих конкурентов. Учитывая специфику деятельности каждой организации, «театральные постановки» должны иметь свои особенности. В *таблице 1* приводятся виды деятельности каждой из представленных организаций с одновременными предложениями особенностей по театральным постановкам среди талантов.

Таким образом, несмотря на то, что все анализируемые компании входят в состав рекламного бизнеса, деятельность каждой из них имеет свою специфику, которая определяет профессиональный состав сотрудников, а также выделяет требования к ним. При этом темы «театральных постановок», режиссируемых сотрудниками, будут значительно отличаться друг от друга. В то же время алгоритм управления талантами можно представить один для всех.

На первом этапе важно определить группы талантов компаний, которые будут составлять «золотой пул талантов» предприятия. Здесь важно учитывать специфику и потребности в таких сотрудниках каждой организации.

#### ОБ АВТОРЕ:

*Курина Татьяна Николаевна*, соискатель на звание ученой степени кандидата экономических наук (tk19@rambler.ru)

#### ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Курина Т.Н. Новые технологии управления талантами в крупных организациях рекламного бизнеса // Лидерство и менеджмент. – 2020. – Том 7. – № 1. – С. 79-88. doi: [10.18334/lm.7.1.41428](https://doi.org/10.18334/lm.7.1.41428)

Таблица 1

**Специфика деятельности рекламных организаций и варианты тематик  
для «Театра талантов» выявления талантов**

Название организации	Виды рекламной деятельности	Специалисты, входящие в резерв талантов	Возможные тематика постановок
«DemisGroup»	Создание и продвижение сайтов, размещение контекстной и медийной рекламы, улучшение продающих качеств сайтов, управление репутацией и SMM	Веб-аналитик, интернет-маркетолог, менеджер по привлечению новых пользователей; трафик-менеджер, дизайнер	Интернет-тематика, тематика, связанная с космосом
«Группа АДВ»	Коммуникационный маркетинг Медиабайеры, Стратегическое планирование, digital, медиа, брендинг и PR	Диджитал-рекрутер, бренд менеджер, PR-менеджер, SEM-менеджер	Деловая тематика на предмет общения компаний друг с другом, управления кадрами
«Регион Медиа»	Размещение рекламы в региональных блоках на федеральных телеканалах, радиостанциях и крупных интернет-ресурсах	мобильный маркетолог; веб-разработчик	Телевизионная или радиотематика, темы оповещения информации в СМИ
BBD0 Moscow	Коммуникационные стратегии, творческие концепции для различных медийных каналов	Специалист по таргетированной рекламе; маркетолог; веб-разработчик	Тематика по развитию творческих компетенций у людей
Transit Media Group (TMG)	Производство и размещение транзитной рекламы на общественном транспорте	Операторы информационно-рекламного сервиса; специалист по промоакциям, маркетолог	Тематика, связанная с транспортом, его новациями

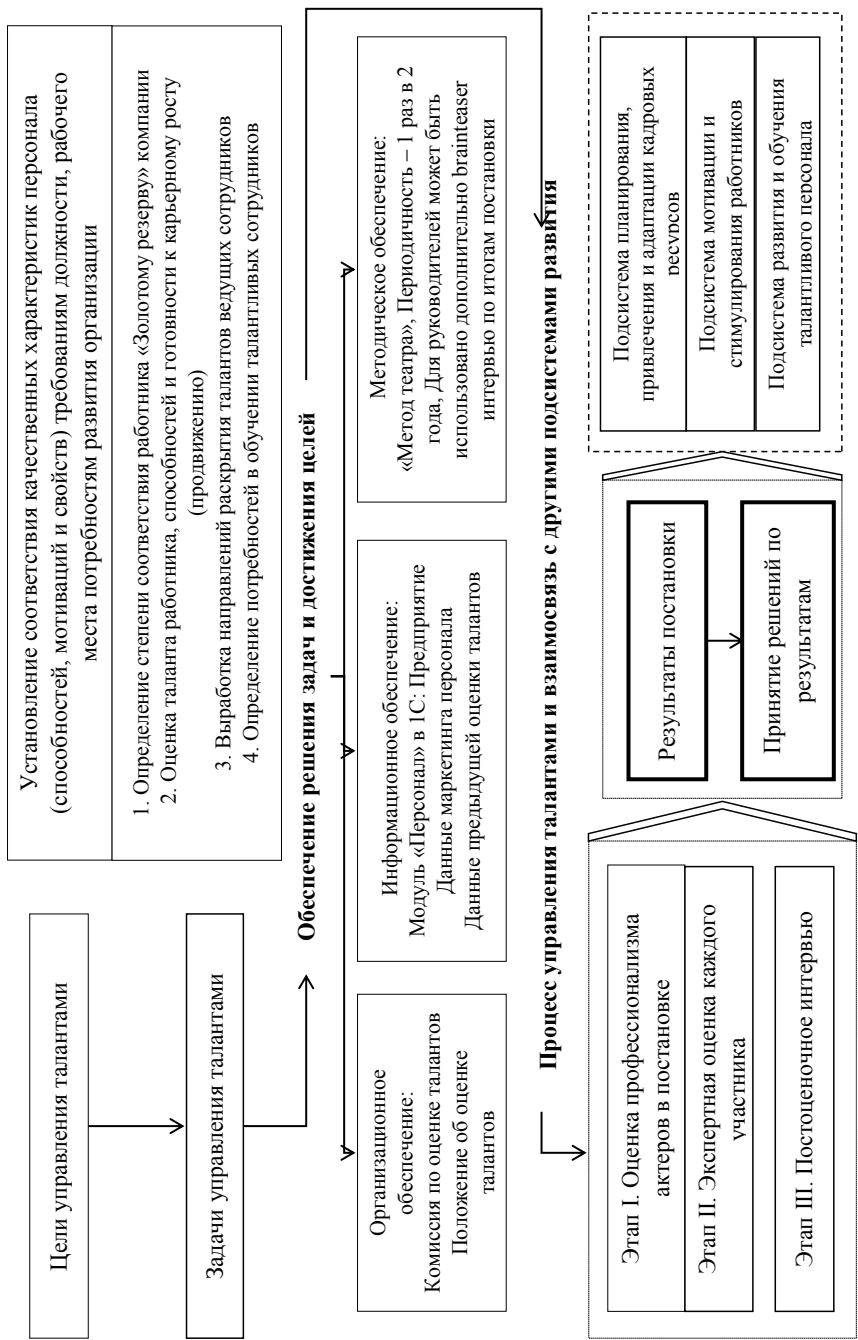
*Источник:* составлено автором.

Второй этап заключается в проработке положения об управлении талантами, в котором будут отображены все процедуры отнесения сотрудников в «пул талантов», методы их регулярной оценки, а также систему мотивации каждого из них. Обязательным на этом этапе является включение в положение «методики театра», процесс проведения которой должен быть подробно описан.

Далее стоит построить матрицу компетенций, свойственных каждому сотруднику, включенному в «золотой пул талантов».

В заключение проводится систематизация контрольных процедур, позволяющих оценить вклад каждого сотрудника в работу компании и подтверждение его «таланта».

Таким образом, сформированную процедуру управления талантами крупных рекламных компаний возможно представить в виде схемы, рассмотренной на *рисунке 1*.



**Рисунок 1.** Усовершенствованная система управления талантами в крупной рекламной компании  
*Источник: составлено автором.*

Итак, цели и задачи системы управления талантами в крупных рекламных организациях останутся теми же, поскольку представляются общепринятыми в исследуемой области управления и соответствуют стратегическим корпоративным целям развития рекламных компаний. Неизменным остается и организационное и информационное обеспечение системы управления талантами, в состав которого войдут:

- в части организационного обеспечения оценку талантов по итогам «театральных постановок» будет проводить постоянно действующая комиссия, закреплённая локальным нормативным актом «Положение о проведении театральных постановок организации». При этом в состав комиссии войдут не только представители руководства компании, но и психолог, рекрутер.
- в части информационного обеспечения управления талантами в организации может быть использована информация по итогам деятельности сотрудника, характеристикам, выявленным у него в процессе театральной постановки.

План мероприятий по внедрению проекта совершенствования системы управления талантами в крупных рекламных компаниях представлен в *таблице 2*.

Основное внимание в разработанном плане мероприятий по проекту управления талантами рекламных компаний необходимо уделить нормативному обеспечению.

Чтобы усовершенствованная система управления талантами могла в полной мере функционировать, не противореча нормативным актам в области охраны труда, целесообразно закрепить обновления, вносимые в систему в локальном акте (например, Положение о включении сотрудников в состав «Пула талантов» компании). Изменения в нормативном акте и в системе управления талантами вводятся в действие Приказом по предприятию. Составляет такой приказ директор Департамента HR, который впоследствии и контролирует исполнение приказа.

Для остального персонала Приказ об изменении системы управления талантами размещается на корпоративном сайте. В локальном положении о деловой оценке персонала стоит подробно определить схему работы комиссии, проводящей оценку сотрудников, участвующих в театральных постановках, а именно:

- порядок проведения театральных постановок;
- порядок проведения заседания комиссии по итогам просмотра театральной постановки;
- правила принятия решений комиссией по управлению талантами сотрудников и их оформление;
- правила подготовки комиссией рекомендаций каждому участнику постановки.

В том случае, если указанные вопросы останутся без регламентации, возможны конфликты в коллективе, дестабилизация социально-психологического климата, наличие оппортунистического поведения сотрудников компаний. Далее следует рассмотреть более подробно механизм проведения мероприятий в рамках управления талантами рекламных компаний.

Порядок проведения театральных постановок должен сопровождаться алгоритмом в отношении исследуемых компаний, который возможно представить в *таблице 3*.

Таблица 2

**План мероприятий по внедрению проекта совершенствования системы управления талантами в крупных рекламных компаниях**

Содержание работ	Срок исполнения	Ответственные исполнители	Источники информации и ресурсы
Выявление потребностей в совершенствовании системы управления талантами компании	3 месяца	Специалисты Департаментов HR, штатные или привлеченные психологи и рекрутеры	Анализ, результативности функционирования действующей системы управления талантами
Сбор необходимой информации для разработки проектных предложений совершенствования системы управления талантами организации	3 месяца	Специалисты Департаментов HR, штатные или привлеченные психологи и рекрутеры	Посещение театральных постановок, контент анализ СМИ, привлечение внешних консультантов при условии наличия свободных средств финансирования
Предварительный отбор схем проведения мероприятий в системе управления талантами	1 месяц	Руководители Департамента HR, члены комиссии, оценивающие театральные постановки	На основании составленных отчетов, в зависимости от персонала
Принятие решений о совершенствовании системы управления талантами	1 неделя	Генеральный директор компании, Директор Департамента HR	По итоговому отчету Директора Департамента HR решение рассылается руководителям всех подразделений организации
Разработка проекта совершенствования системы управления талантами	1 месяц	Директор Департамента HR постоянные члены комиссии	Разработка процедур и регламента проведения театральных постановок внутри коллектива. Консультации с внешними специалистами. Формирование новой системы и обеспечения мероприятий
Апробация новой системы управления талантами	3 месяца	Комиссия	Внедрение новой системы управления талантами по отдельном подразделении. Выявление и устранение возникающих проблем. Доработка схем оценивания участников постановок, документов для проведения необходимых оценок
Запуск новой системы управления талантами	---	Генеральный директор, Директор Департамента HR	Формирование локального нормативного акта о введении новой системы управления талантами, внесение изменений в другие локальные нормативные акты

*Источник:* составлено автором.

Таблица 3

**Порядок проведения театральных постановок в исследуемых организациях**

Предприятие	Сотрудники, участвующие в постановке	Выбор направлений для театральных постановок	Возможные темы представлений	Периодичность проведения постановок
«DemisGroup»	Веб-аналитик, интернет-маркетолог, менеджер по привлечению новых пользователей; трафик-менеджер, дизайнер	Интернет-тематика, тематика, связанная с космосом	«Космический рейс», «Просторы интернета», «Путешествие в космос»	1 раз в полгода
«Группа АДВ»	Диджитал-рекрутер, бренд менеджер, PR-менеджер, SEM-менеджер	Деловая тематика на предмет общения компаний друг с другом, управления кадрами	«Фирма вчера, сегодня, завтра...» «Мёртвые души»,	1 раз в полгода
«Регион Медиа»	Мобильный маркетолог; веб-разработчик	Телевизионная или радиотематика, темы оповещения информации в СМИ	«Ревизор», «Просторы интернета»	1 раз в полгода
BBDO Moscow	Специалист по таргетированной рекламе; маркетолог; веб-разработчик	Тематика по развитию творческих компетенций у людей	«Золотая маска», «На галерке», «Золотой софит»	1 раз в полгода
Transit Media Group (TMG)	Операторы информационно-рекламного сервиса; специалист по промо-акциям, маркетолог	Тематика, связанная с транспортом, его новациями	«Открытие», «Понт»	1 раз в полгода

*Источник:* составлено автором.

Выбранные постановки могут меняться, однако направленность должна совпадать с установленным Стандартом направлением в отношении разных должностей. За постановку назначается ответственный. Им необязательно может выступать начальник отдела, может быть назначен человек, имеющий опыт в таких постановках, обладающий навыками работы в театре. В команду должны войти все специалисты, входящие в состав «Золотого пула талантов».

### **Заключение**

Предлагаемый алгоритм управления талантами в организации рекламного бизнеса предусматривает изменение методического обеспечения. Так, вместо стандартизированной оценки талантов организации и включения сотрудников в «золотой пул» будут использованы результаты оценивания по методу «театральных постановок» с форми-

рованием развернутой отчетности по действиям каждого отдельно взятого сотрудника, а также обоснованием принятия решений в отношении каждого сотрудника, принявшего участие в постановках на основании специально составленной матрицы. В обновленную систему управления талантами будет включен новый элемент – структурирование процесса и взаимосвязь этой системы с другими подсистемами управления талантами организации.

## ИСТОЧНИКИ:

1. Долгачева М. Talentship – стратегический подход к HR. [Www.trainings.ru/](http://www.trainings.ru/). [Электронный ресурс]. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=9820> ( дата обращения: 26.10.2019 ).
2. Латуха М. Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях. Экономический портал. [Электронный ресурс]. URL: [www](http://www.economy.ru) ( дата обращения: 26.10.2019 ).
3. 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. Москва , 2016. – с. 295-298.
4. Официальный сайт Компании Demis Group. «Дэмис Групп». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.demis.ru>.
5. Официальный сайт Группы АДВ. Группа АДВ. [Электронный ресурс]. URL: <https://advgroup.ru>.
6. Cascio W., al Ariss A. and Paauwe J. Talent Management: Current theories and future research directions // Journal of World Business. – 2014. – № 2. – p. 173-288.
7. Cappelli P. Talent on Demand: managing people in an age of uncertainty. - Boston: Harvard Business School Publishing, 2008. – 280 p.
8. Cappelli P., Keller J. R. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. – 2014. – № 1. – p. 305-331.
9. Collings D. G., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda // Human Resource Management Review. – 2009. – № 19. – p. 304-313.
10. 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. – № 3. – p. 282-288. – doi: 10.5539/ass.v11n3p282 .
11. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The war for talent. - Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2001. – 200 p.
12. Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach // Human Resource Management Review. – 2013. – № 4. – p. 326-336.

## REFERENCES:

- Cappelli P. (2008). *Talent on Demand: managing people in an age of uncertainty*
- Cappelli P., Keller J. R. (2014). *Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. (1). 305-331.
- Cascio W., al Ariss A. and Paauwe J. (2014). *Talent Management: Current theories and future research directions Journal of World Business*. 49 (2). 173-288.
- Collings D. G., Mellahi K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda Human Resource Management Review*. (19). 304-313.
- Dudin M.N., Frolova E.E. (2015). *The Balanced Scorecard as a basis for strategic company management in the context of the world economy transformation Asian Social Science*. (3). 282-288. doi: 10.5539/ass.v11n3p282 .
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001). *The war for talent*
- Suchkova E.E. (2016). *Formirovanie strategii upravleniya personalom v usloviyakh innovatsionnogo razvitiya ekonomiki* [Formation of the strategy of personnel management in the conditions of innovative development of economy] *In proceedings: Innovative development of the Russian economy*. 295-298. (in Russian).
- Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B (2013). *Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach Human Resource Management Review*. 23 (4). 326-336.