

Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления талантами в ООО «Форд Соллерс Холдинг»

Т.Г. Мансурова,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры Экономическая теория и Экономическая политика, Набережночелнинский институт Казанского (Приволжского) Федерального университета (423812, Республика Татарстан, Набережные Челны г., просп. Мира, 68/19; e-mail: mansurova_tanya@mail.ru)

И.Е. Нургатина,

канд. педаг. наук, доцент, заместитель директора по социально-воспитательной работе, доцент, Набережночелнинский институт Казанского (Приволжского) Федерального университета (423812, Республика Татарстан, Набережные Челны г., просп. Мира, 68/19; e-mail: imerzon@mail.ru)

Н.В. Руднева,

старший преподаватель кафедры Экономическая теория и Экономическая политика, Набережночелнинский институт Казанского (Приволжского) Федерального университета (423812, Республика Татарстан, Набережные Челны г., просп. Мира, 68/19; e-mail: Rudneva_nv@mail.ru)

Е.Н. Рассолова,

магистрант кафедры экономической теории и экономической политики, Набережночелнинский институт Казанского (Приволжского) Федерального университета (423812, Республика Татарстан, Набережные Челны г., просп. Мира, 68/19; e-mail: hedgehog0593@mail.ru)

Аннотация. В статье рассматривается новая форма HR – управление талантами на предприятии. Проводится анализ состояния системы управления человеческими ресурсами. Выявляются основные причины снижения эффективности, приводятся решения. Производится оценка эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления талантами на предприятии.

Abstract. This article focused on a new form of HR – talent management system in the company. The key goals of the study are: analysis of the status of human resources management system and the evaluation of efficiency of talent management in company. The reasons of the decline of efficiency are identified, solutions are provided.

Ключевые слова: управление талантами, грейдинг, вспомогательный персонал, служащие и руководители, оценка эффективности.

Keywords: talent management, grading, supporting staff, salaried and leaders, evaluation of the efficiency.

В современных условиях сложно найти, привлечь и воспитать талантливых сотрудников. Но еще труднее удержать их в своей компании. Раньше в HR-сфере существовало такое понятие, как теория пузыря, где талантливый сотрудник пробивался самостоятельно. Теперь теорию пузыря сменяет управление талантами. Талантливые работники, безусловно, должны обладать высоким потенциалом, уметь легко ориентироваться в оперативных процессах и отлично знать технологию работы [5]. Таким образом, возникает необходимость рассмотрения понятия управления талантами.

Талантом называют самых эффективных руководителей и менеджеров всех рангов, которые могут помочь компании достичь желаемого и повышать ее результативность [3]. Как и в древности, в этой сфере талант превратился в деньги. Компании, приумножающие таланты среди сотрудников, будут процветать, а остальные – бороться за выживание.

К концу 2000-х годов сложилось несколько представлений об управлении талантами:

– как о наборе процессов управления персоналом (подбор, оценка, обучение, удержание и т. д.), насыщающих организацию нужными эффективными людьми и поддерживающих её в этом состоянии;

– как о процессах управлении особыми талантливыми людьми, которых по определению в компании не может быть много [11, С. 165].

Управление талантами – это раздел HR-менеджмента, занимающийся поиском и привлечением эффективных сотрудников, интегрированием нового персонала, мотивацией и поддержкой работников для удовлетворения настоящих целей организации. В фирмах, придерживающихся политики управления талантами, ответственность за трудовые ресурсы лежит как на отделе по управлению кадрами, так и на руководителях, которые работают в компании. Процесс привлечения и удержания квалифицированных сотрудников, имеющий стратегическое значение, получил название «война за таланты» [9, С. 44].

В настоящее время система управления талантами проходит апробацию на автомобильном предприятии Форд Соллерс Холдинг [1]. Управлением талантами в ООО Форд Соллерс Холдинг занимается отдел обучения и развития персонала. Также в компании существует инструмент по развитию ценных сотрудников, его называют Комитет по развитию персонала (PDC 5) (табл. 1) [7].

В ООО Форд Соллерс Холдинг действует грейдовая система оплаты труда [8]. Грейд – это квалификационный уровень группы должностей и профессий с одинаковой степенью сложности выполняемой работы. Все должности распределяются по грейдам в соответствии с такими факторами, как объем работы, сложность выполняемой работы, уровень ответственности, зна-

чимость в структуре и необходимая квалификация [6].

Таблица 1

Структура Комитета по развитию персонала

Уровни	Планирование	Комментарии
PDC 1	Производит планирование для LL2 Члены комитета состоят из LL1	Проводится в Америке на уровне Форда.
PDC 2	Производит планирование для LL3 Члены комитета состоят из LL2	Проводится в Америке на уровне Форда.
PDC 3	Производит планирование для LL4 Члены комитета состоят из LL3	Проводится в Америке на уровне Форда.
PDC 4	Производит планирование для LL5 Члены комитета состоят из LL4. LL4 – директора заводов и вице-президенты по направлениям и по производству.	Проводится на уровне региона. PDC 4 – директора заводов и вице-президенты по направлениям и по производству.
PDC 5	Производит планирование для SG и LL6. Члены комитета состоят из LL5. LL5 – директора по направлениям. SG – начальники отделов, цехов, участков т.д.	Проводится только в ООО Форд Соллерс Холдинг. PDC 5 – Директор завода и директора по направлениям.

Система грейдов является основой политики и практики Управления персоналом в ООО Форд Соллерс Холдинг и гарантирует честное и последовательное отношение к сотрудникам. Квалификационный уровень должности не зависит от личностных качеств сотрудника, который ее занимает. Грейдовая система по стандартам Форд разделяет сотрудников на две категории HOURLY и SALARIED [4,7].

HOURLY – основные и вспомогательные рабочие (слесарь МКС, рихтовщик кузовов, комплектовщик, плотник, сварщик); технический/нетехнический персонал (техник, специалист, экономист по труду, ведущий специалист); Line Team Leaders (LTL) (начальники участков/мастера производственных подразделений (табл. 2).

SALARIED – служащие и руководители (инженер, бухгалтер, юрист-консультант, специалист по ИТ); менеджмент (LL-руководители)

Несмотря на многие положительные стороны Комитета по развитию персонала в ООО Форд Соллерс Холдинг есть и отрицательная сторона. Компания развивает и отбирает в кадровый резерв сотрудников только категории Salaried, уровня SG и LL6, то есть руководителей, начальников отдела, начальников смены, начальников участков и т.п. Это является недостаточно эффективным, так как Комитет по развитию персонала в ООО Форд Соллерс Холдинг не рассматривает сотрудников категории Hourly, т.е. рабочие специальности, такие как ведущий специалист, специалисты, инженеры, технический состав, рабочие.

Таблица 2

Работники категории Hourly

Ранг	Категории работников
1 rank	Курьер, Уборщик помещений, Мойщик посуды.
2 rank	Повар, Оператор котельной, Лаборант химического анализа; Учетчик, Администратор (табельщик)
3 rank	Грузчик, Плотник, Шлифовщик; Диспетчер
4 rank	Маляр (на внешней линии), Комплектовщик, Кладовщик, Контролер качества, Водитель Автомобиля; Техник, Фельдшер
5 rank	Маляр (в камере), Сварщик МКС, Водитель погрузчика, Слесарь МСР; Заведующий складом, Заведующий столовой, Заведующий медпунктом
6 rank	Рихтовщик кузовов, Слесарь по ремонту автомобилей, Наладчик техн.оборудования; Специалист, Экономист, Переводчик, Мастер производственного обучения
7 rank	Техник, Экономист по труду, Механик
8 rank	Ведущий специалист, Ведущий экономист
9 rank	Начальник группы, Ведущий техник, Начальник смены

Salaried – служащие и руководители

Ранг	Категории работников
SG1	В ООО Форд Соллерс Холдинг не существует сотрудники данного грейда
SG2	В ООО Форд Соллерс Холдинг не существует сотрудники данного грейда
SG3	Бухгалтер-кассир
SG4	Бухгалтер, Аналитик, Инженер
SG5	Инженер - технолог, Ведущий бухгалтер, Специалист по закупкам, Инженер по ремонту, Специалист по ИТ
SG6	Юрисконсульт, Инженер (по таре), VOME Инженер, Начальник лаборатории окраски, Начальник группы, PD Инженер
SG7	PD ведущий инженер, Заместитель главного бухгалтера, Начальник отдела
SG8	Начальник отдела, Главный бухгалтер

Таким образом, сотрудникам категории Hourly Компания уделяет недостаточное количество времени: их не развивают и не мотивируют, не рассматривают в качестве внутреннего резервиста.

Для повышения эффективности управления талантами в ООО Форд Соллерс Холдинг необходимо создать Комитет по развитию персонала уровня PDC 6. Так как, 56,7% из общего числа сотрудников компании являются работни-

ки категории Hourly, в частности ведущий специалист, специалист, инженер, механик, слесарь механосборочных работ, сварщик на машинах контактной сварки, контролер качества, электро-механик по средствам автоматике и приборам технологического оборудования и т.д. [1]. В состав Комитета по развитию персонала PDC 6 должны включаться начальники цехов, начальники отделов, начальники участков.

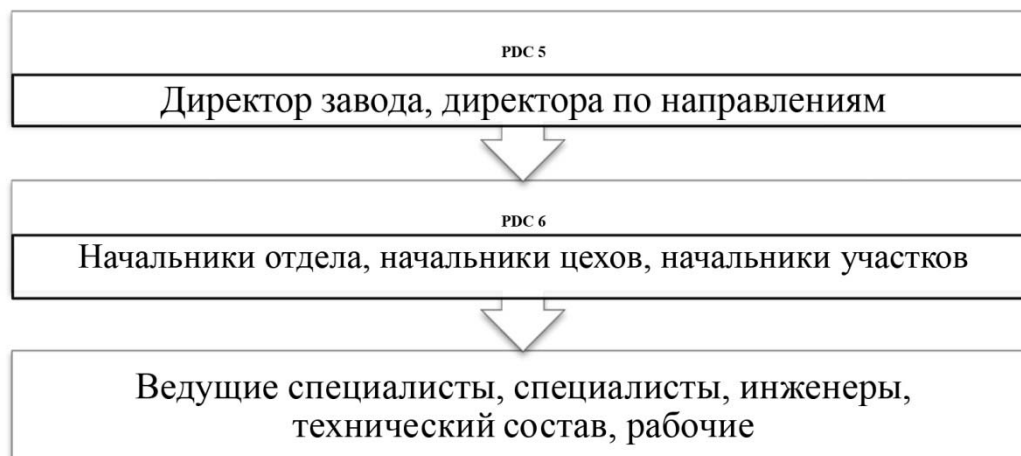


Рис. 1. Состав Комитета по развитию персонала

Далее проведем расчет эффективности создания в ООО Форд Соллерс Холдинг Комитета по развитию персонала PDC6, а также дока-

жем, что развитие сотрудников является выгодным для Компании [2, 10].

Расчетные формулы для стоимостной оценки экономических результатов мероприятия по совершенствованию системы управления талантами компании

Таблица 3

Производственные факторы	Расчетная формула стоимостной оценки экономических результатов в сферах производства и эксплуатации продукции (месячная экономия)	Показатели, составляющие формулу
1. Снижение брака	$P = (B_{и1} - B_{и2}) * (Ц - Ц_б)$ $P = (22 - 15) * (564000 - 0) = 3948000$	$B_{и1}$; $B_{и2}$ - количество брака по отношению к количеству годных изделий до и после внедрения мероприятий в мес., шт; $Ц$ - цена единицы годных изделий, руб.; $Ц_б$ - цена единицы бракованных изделий, руб.
2. Повышение производительности труда в основном производстве	$\mathcal{E}_n = P * D_r * (\Pi_2 - \Pi_1)$ $\mathcal{E}_n = 20 * 21 * (40000 - 32000) = 3360000$	\mathcal{E}_n - экономический результат в расчете за месяц; P - количество работников, по-высивших производительность труда; D_r - количество рабочих дней, отработанных ими за месяц; Π_2 - производительность труда в день после развития; Π_1 - производительность труда в день до развития.

Внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления талантами в целом связано с материальными затратами на профессиональное развитие сотрудников и создание Комитета по развитию персонала PDC 6.

Развитие персонала благоприятно влияет на эффективность некоторых производственных

факторов, таких как снижение брака и повышение производительности труда (табл. 15). Расходы в месяц на создание Комитета по развитию персонала PDC6 и проведения обучения и развития персонала можно представить в виде сметы затрат (табл. 16).

Смета затрат

Наименование затрат	Кол-во	Стоимость ед., тыс. р.	Сумма, тыс. р.	Обоснование затрат
Создание Комитета по развитию персонала PDC6	1	0	0	Включение в должностную инструкцию комиссии
Разработка Индивидуального плана развития	20	0	0	Включение в должностную инструкцию руководителя
Тренинг	8	40	320	Определяется экспертным путем
Наставничество	20	2	40	Прибавка к ЗП наставнику
Развитие компетенций	40	5	200	Определяется экспертным путем
Работа в проектах	20	5	100	Определяется экспертным путем
Решение кейсов	20	2	40	Расходы на канцелярские товары
Формирование внутреннего кадрового резерва	1	0	0	–
Всего	–	–	700 тыс. р.	–

С помощью таблиц 15 и 16 можно рассчитать стоимостную эффективность совершенствования управления талантливymi сотрудниками:

$(3948000 + 3360000) - 700\ 000 = 6608000$ рублей.

Таким образом, эффективность от развития талантливых сотрудников и создания Комитета по развитию персонала PDC6 в ООО Форд Соллерс Холдинг будет высокой.

Далее оценим социальную эффективность совершенствования системы управления талантами. Характеристика социальных результатов:

- наиболее полное использование талантливых сотрудников компании;
- повышение лояльности сотрудников к компании;
- обеспечение соответствия содержания труда индивидуальным способностям и интересам работников;
- пул резервистов, способных быстро и эффективно замещать новые вакансии;
- удержание ценных сотрудников компании;
- управление карьерой;
- развитие индивидуальных способностей работников;
- повышение профессионализма и конкурентоспособности персонала;
- обеспечение связи между результативностью и оплатой труда;
- формирование чувства причастности работника к делам компании;
- формирование и поддержание кадрового резерва помогает экономить финансы компании за счет снижения затрат на подбор персонала.

Таким образом, развивая сотрудников, компания получает мотивированного работника, повышается производительность труда и уменьшается процент брака, из этого следует повышение качества выпускаемой продукции,

повышения степени удовлетворенности клиентов и увеличение заказов, а это, в свою очередь, приводит к достижению цели компании ООО Форд Соллерс Холдинг – увеличение прибыли и качества продукции.

Библиографический список:

1. Завод в Набережных Челнах, общая информация / Официальный сайт ООО Форд Соллерс Холдинг. [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.fordsollers.com/plants/tatar_plants/cheln/ (дата обращения: 15.12.2016)
2. Иванова, С. Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат [Текст]: учебник / С. Иванова – М: Альпина Паблишер, 2014. – 129 с.
3. Кадол, В. Управление талантами: системный подход. / В. Кадол // [Электронный ресурс]: Режим доступа: http://www.lanit-consulting.ru/_files/texts/409/ upravlenie_talantami-systemny_podhod.pdf (дата обращения: 15.12.2016)
4. Кодекс корпоративного поведения ООО Форд Соллерс Холдинг.
5. Муртазин, Р. Фокус - на таланты. / Р. Муртазин, В. Луцкина. // [Электронный ресурс]: Режим доступа: www.iteam.ru/publications/ (дата обращения: 12.12.2016)
6. Одегов, Ю. Управление персоналом, оценка эффективности. [Текст]: учебник / Ю. Одегов – М: – 2011. – 299 с.
7. Положение о Комитете по развитию персонала ООО Форд Соллерс Холдинг.
8. Правила внутреннего трудового распорядка ООО Форд Соллерс Холдинг.
9. Робертсон, А. Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных [Текст]: учебник / А. Робертсон, Э. Грэм – М.: Баланд-Клуб, 2014. – 200 с.
10. Сергеев, А.М. Управление талантами как фактор формирования инновационного потенциала организации / А.М. Сергеев // [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/> (дата обращения: 16.12.2016)
11. Юлдашев С.А. Что такое управление талантами?. [Электронный ресурс]: <http://www.talentcode.ru/knowledge/topics/chto-takoe-upravlenie-talantami> (дата обращения: 21.12.2016)