



# Методы оценки эффективности управления талантами в организациях рекламного бизнеса

Курина Т.Н.<sup>1</sup>

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

## АННОТАЦИЯ:

В статье рассмотрены методы оценки эффективности управления талантами в организациях рекламного бизнеса. Выявлены преимущества и недостатки двух крупных компаний, внедривших систему управления талантами, на предмет их эффективности.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление талантами, привлечение, вовлечение, адаптация, оценка, эффективность, прибыль, рентабельность.

## Methods of assessing the effectiveness of talent management in organizations

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

<sup>1</sup> The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Russia

### Введение

Система управления талантами в той или иной форме применяется практически всеми крупными игроками на рынке рекламы. А поскольку именно в рекламном бизнесе наблюдается высокая «концентрация» талантливых людей, оценка эффективности управления ими представляется некой «многоходовой комбинацией», регулярно меняющейся на протяжении разных жизненных циклов управления персоналом организации.

Для исследования методики оценки эффективности управления талантами в организациях рекламного бизнеса целесообразно оценить практику успешных современных компаний, работающих на отечественном и зарубежном рынках.

Исходя из сказанного, цель статьи заключается в проведении исследования применяемых методов оценки эффективности управления талантами в практике крупных компаний, представителей рекламного бизнеса.

Оценка эффективности управления талантами в организациях рекламного бизнеса строится в соответствии со сформировавшейся в них системой управления талантами.

Например, в компании Demis Group («Дэмис Групп») оценку эффективности управления талантами можно проследить на протяжении любого периода деятельности персонала. Многие творческие сотрудники переживают период «профессионального выгорания», когда они уже не могут приносить пользу компании, агентство при этом отказываться от принятых на себя обязательств не может. В этой ситуации начинается активный поиск новых сотрудников. Для того чтобы проследить методику, применяемую Demis Group, на рисунке представим взаимодействие «талант-менеджмента» компании с основными показателями экономической эффективности предприятия.

Поскольку привлечение талантливых сотрудников происходит на протяжении всего периода деятельности компании, в ней регулярно проводится и оценка расходов на реализованные мероприятия, что, соответственно, сопровождается оценкой полученного эффекта. Стоит отметить, что каждый вновь пришедший специалист в Demis Group проходит систему обучения. Это дополнительные расходы, однако в соотношении с потерями, которые может понести фирма при невозможности выполнения взятых на себя обязательств, они гораздо ниже. К тому же в компании на первом месте стоит внутренняя обучающая система: совместная работа HR, руководителей команд, специалистов отделов стратегии и креатива.

В компании используется сбалансированный подход к оценке эффективности системы талант-менеджмента. Цели результата важны, но компетенции эффективности также рассматриваются как необходимый компонент процесса развития талантов. Развитие компетенций поддерживается мультиуровневыми опросами или оценкой «360 градусов», формальным планированием развития карьеры сотрудников, а также оценкой процессов, реализованных в отношении каждой выделенной компетенции [1].

**ABSTRACT:**

The article describes the methods of assessing the effectiveness of talent management in advertising business organizations. The advantages and disadvantages of two large companies that have implemented a talent management system for their effectiveness are identified

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

JEL Classification: M21, M31, M37

Received: 07.03.2019 / Published: 30.04.2019

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers  
For correspondence: Kurina T.N. (tk19@rambler.ru)

**CITATION:**

Kurina T.N. [2019] Metody otsenki effektivnosti upravleniya talantami v organizatsiyakh reklamnogo biznesa [Methods of assessing the effectiveness of talent management in organizations]. Kreativnaya ekonomika. 13. (4). – 837-846. doi: 10.18334/ce.13.4.40490



**Рисунок.** Взаимодействие «талант-менеджмента» с основными показателями экономической «эффективности» предприятия

Источник: составлено автором по данным [5]

Для каждого подразделения и сотрудника формируется матрица показателей, за которые они несут ответственность. На основе этой матрицы рассчитывается коэффициент персональной результативности. Матрица составляется по итогам наблюдений за каждым сотрудником и отчетов по результатам их личных достижений. При этом учитывается, на какой стадии развития находится сотрудник. По итогам в отношении каждой компетенции сотруднику ставится определенная оценка. Он может оцениваться по разным уровням компетенций в разных градациях мастерства. Здесь стоит пояснить, что, являясь новичком в выполнении творческих проектов, он может быть «профи» в мастерстве продаж.

В *таблице 1* приведен пример оценки эффективности управлениями талантливыми сотрудниками в компании Demis Group. Количество баллов присвоено сотруднику по результатам выполненных им работ на протяжении одного месяца трудовой деятельности его непосредственным руководителем. Количество баллов присваивалось в течение месяца по итогам выполняемых работ.

Интегральный показатель здесь составит 400 баллов. Система оценки, используемая компанией:

- 100–200 баллов – недостаточно эффективная работа талантливого сотрудника;
- 200–400 баллов – средний уровень эффективности;
- 400–500 и выше баллов – высокий уровень эффективности.

#### ОБ АВТОРЕ:

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

#### ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Курина Т.Н. Методы оценки эффективности управления талантами в организациях рекламного бизнеса // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 4. – С. 837–846. doi: [10.18334/ce.13.4.40490](https://doi.org/10.18334/ce.13.4.40490)

Таблица 1

**Оценка эффективности управления талантливыми сотрудниками  
в компании Demis Group**

Компетенции	1 уровень развития	2 уровень опыта	2 уровень профессионального мастерства	4 уровень мастерства
Своевременность выполнения заказов	50			
Выполнение заказов без ошибок и с учетом требований клиента		50		
Отсутствие нареканий клиента			100	
Удовлетворенность клиента			100	
Прирост продаж	50			
Количество новых клиентов		30		
Коммерческие расходы	20			

*Источник:* составлено автором

Оценка сотрудника, приведенная в примере, составила 400 баллов, что подтвердило высокий уровень эффективности его деятельности.

Здесь стоит также пояснить, что в компании определены и стоимостные границы оценки талантливых сотрудников по уровням компетенций. По наблюдениям и расчетам экономистов и финансовых работников Demis Group было определено, что работник, который оценен как «неэффективный», подлежит замене, что в итоге влечет дополнительные расходы компании, связанные с поиском и обучением нового сотрудника, а соответственно, снижает прибыль компании.

«Средний уровень эффективности» позволяет увеличить личные достижения сотрудников на 15–25%, что выражается в приросте его производительности труда.

«Высокий уровень эффективности» увеличивает личные достижения сотрудников на 25–50%.

Рассмотренная система оценки влияния талант-менеджмента на финансовые результаты в компании Demis Group позволяет оценить не только вклад талантливых сотрудников в деятельность компании, но и определить его в количественном выражении, который определяется путем умножения базового уровня производительности труда работников на соответствующий уровень прироста эффективности его работы. Однако данная методика довольно предвзято и шаблонно оценивает параметры личных качеств сотрудников, не предусматривает возможность форс-мажорных обстоятельств в жизни творческих людей, а также позволяет оценить лишь узкий круг параметров экономической эффективности.

Далее перейдем к рассмотрению опыта оценки эффективности управления талантливыми сотрудниками еще одной рекламной корпорации – «Группы АДВ» [6].

В компании так же, как и в других рекламных агентствах, таланты – основной ресурс, способствующий достижению поставленных целей. В системе талант-менеджмента компании проводится регулярное обучение, поиск новых представителей творческих профессий в рамках расширения деятельности предприятия. Для оценки вкладываемых в талантливых персонал средств в «Группе АДВ» выделен «пул» талантливых сотрудников (talent pool). Ежегодно проводится оценка показателей, приведенных в *таблице 2*.

Представленные показатели оцениваются на основании отчетов, представленных службой управления персоналом, в которой происходит учет таких важных параметров, как: количество проектов, в которых участвовал каждый сотрудник за отчетный период, количество выполненных заказов одним сотрудником, число претензий, полученных от клиентов в отношении заказов, выполненных сотрудником. Учитываются и расходы, связанные с его обучением, повышением квалификации, переобучением при принятии заказа с инновационным ориентированием.

В конце отчетного периода происходит вычисление прибыли, полученной по итогу деятельности каждого сотрудника, путем соотношения показателей прироста

Таблица 2

## Показатели оценки «пула» талантливых сотрудников «Группы АДВ»

Показатель	Алгоритм расчета	Пояснения по динамике	Предложения по результатам оценки
Коэффициент «талантливости» сотрудников	Количество сотрудников «пула» / среднесписочная численность персонала	Чем выше будет прирост, тем больше талантливых сотрудников в компании	Если динамика отрицательная, может снижаться прибыль, необходимо принимать меры по удержанию талантливых сотрудников в компании
Удельный вес продвинутых сотрудников пула	Количество продвинутых сотрудников пула / количество персонала в пуле всего	Чем выше число продвинутых сотрудников, тем более высока заинтересованность работников в дальнейшем росте и реализации творческих идей, что положительно влияет на прибыль	В случае отрицательной динамики может наблюдаться отток талантов из организации, что негативно влияет на финансовые результаты фирмы
Уровень вовлеченности персонала	Количество работников, вовлеченных в реализацию творческих проектов / среднесписочная численность персонала	Положительная динамика показывает улучшение показателей работы и повышение уровня вовлеченности персонала	В случае отрицательной динамики может наблюдаться отток талантов из организации, что негативно влияет на финансовые результаты фирмы

Источник: составлено автором

прибыли, выраженной в повышении производительности труда конкретного работника, с расходами, пошедшими на его квалификацию.

Используемая в «Группе АДВ» методика оценки финансовых результатов, полученных от талантливых сотрудников, позволяет достоверно оценить, насколько эффективно протекают процессы в данной системе. К тому же она позволяет определить в стоимостном выражении влияние работы «пула талантов» на конечный результат компании. В то же время используемых компанией показателей недостаточно, чтобы максимально точно определить показатели эффективности работы талантливого персонала. Также они не позволяют своевременно выявлять угрозы снижения результативности работы конкретных сотрудников, факты их профессионального выгорания.

В ряде зарубежных компаний, работающих в России, оценка влияния талантливых сотрудников на финансовые результаты предприятия производится посредством метода ассесмент-центра [2]. Для этого в отношении каждого талантливого сотрудника в компании заранее утверждаются определенные компетенции, оцениваемые по пятибалльной шкале. Каждый балл соответствует определенному уровню развития работника. С другой стороны, каждой оценке присваивается уровень влияния на финансовые результаты компании. Возможная шкала оценки компетенций талантливых сотрудников рекламных компаний приведена в *таблице 3*.

Таблица 3

**Возможная шкала оценки компетенций талантливых сотрудников рекламных компаний**

Оценка	Описание	Влияние на финансовый результат		
		Высокое положительное (+)	Нейтральное (0)	Негативное отрицательное (-)
5	Уровень мастерства. Творческие навыки развиты и выполняются автоматически	+		
4	Качество выражено, но не индивидуально, и может развиваться работником самостоятельно, хорошо развиты навыки трудолюбия и усердия	+		
3	Качество проявляется только в типовых ситуациях и может развиваться при соответствующей подготовке; усердие развито удовлетворительно		0	
2	Качество проявляется не системно и нуждается в развитии; навыки плохо сформированы, необходима подготовка; практические умения, связанные с творчеством в рекламе			-
1	Качество не проявляется вообще; отсутствуют практические умения, наблюдаются трудности в освоении			-

*Источник:* составлено автором

Во время проведения ассесмент-центра выставляются экспертные оценки каждому участнику, на основании чего формируются экспертные заключения [3] (Suchkova, 2016).

Результат оценки уровня компетенций талантливых сотрудников может быть оценен по 5-тибалльной шкале в разрезе показателей [4] (Dudin, Frolova, 2015):

- управленческие навыки и лидерский потенциал;
- организованность и исполнительская дисциплина;
- мотивация достижения;
- интеллектуальные способности;
- эффективное взаимодействие;
- коммуникативные навыки.

По итогам оценки выявляются наиболее развитые компетенции талантливых сотрудников, что становится основанием для принятия решений по реализации направлений развития талантливого персонала. Далее формируется механизм, позволяющий связать воедино проблемы управления талантливых людей с финансовыми результатами компании. Для этого может быть использована система «сбалансированных показателей», основанная на четырех перспективах (финансовые цели, клиентские цели, структурные цели (бизнес-процессы) [2].

По нашему мнению, использование ассесмент-центра является перспективным к применению только крупными компаниями, поскольку представляет собой многоступенчатый сложный и довольно дорогостоящий анализ. При этом суть оценки сводится к определению именно компетенций сотрудников, а не влияния талантов на итоги финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Безусловно, чем выше уровни компетенций сотрудников, тем более эффективно и производительно используется этот персонал, исходя из чего, следует связь с показателями финансовых результатов компании. Однако в количественном выражении данный показатель определить довольно проблематично, поскольку каждая из компетенций сотрудников не может быть выражена в денежном эквиваленте.

Изученные методики позволяют оценить эффективность управления талантами в стоимостной или качественной оценке. Наибольший интерес, безусловно, представляют методы, используемые современными компаниями рекламного бизнеса, поскольку они апробированы в практике деятельности этих компаний и принесли соответствующие результаты. В то же время исследование позволяет определить, что каждая из них может быть применима только в определенных условиях развития бизнеса. Остается актуальной проблема определения финансового результата компаний непосредственно от работы в ней талантливых людей.

В рассматриваемом контексте нами предлагается видоизменить ряд анализируемых параметров, определяя реальный вклад в прибыль компании, вносимый отдельным сотрудником. Для этого нами предлагается на каждого талантливого сотрудника формировать «карту результативности» его деятельности, в которой фиксировать

каждый реализованный проект работника, выделяя расходы, связанные с ним, и прибыль, полученную по итогам его реализации.

В окончании каждого месяца необходимо определять итоговые показатели деятельности сотрудника за этот период, по результатам чего формировать рейтинг персонала по уровню полученных каждым из них доходов.

Данная система является несложной и позволяет выявить вклад каждого конкретного сотрудника в финансовые результаты компании. К тому же «карты результативности» дают возможность расчета и других показателей результативности компании, среди которых можно выделить рентабельность, эффективность и окупаемость проектов.

Такой метод оценки можно назвать проектно-процессным, поскольку он позволяет оценить финансовые результаты конкретных проектов, реализованных талантливым персоналом фирмы. Использование данного метода не сопровождается большим объемом капитальных вложений, однако, по нашему мнению, может принести действенные результаты фирме, которые будут выражены не только в возможности выявить реальные результаты работы каждого сотрудника, но и поднять уровень их мотивации в своих результатах. Однако оценка влияния на результаты деятельности предприятия не может проводиться без разработки конкретных инструментов, способствующих росту производительности их труда.

## Заключение

Проведенное исследование позволило определить многообразие разных методик оценки эффективности управления талантливыми сотрудниками компаний. Однако, как было определено, большая часть из них имеет формальный характер и может быть использована только в рамках деятельности определенных компаний. Анализ выявленных недостатков позволил перейти автору к формированию собственной модели оценки результатов работы талантов компаний и вклада их в прирост финансово-экономических показателей посредством реализации проектно-процессного метода, основанного на разработке индивидуальных «карт результативности», которые возможно формировать как при использовании автоматизированных систем, так и ручным способом (при небольшом количестве персонала). Использование данного метода не сопровождается большим объемом капитальных вложений, однако, по нашему мнению, может принести действенные результаты фирме, которые будут выражены не только в возможности выявить реальные результаты работы каждого сотрудника, но и поднять уровень их мотивации в своих результатах. Однако оценка влияния на результаты деятельности предприятия не может проводиться без разработки конкретных инструментов, способствующих росту производительности их труда.

## ИСТОЧНИКИ:

1. Долгачева М. Talentship – стратегический подход к HR. Trainings. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=9820> ( дата обращения: 26.02.2019 ).

2. Латуха М. Талантливые сотрудники в российской и зарубежных компаниях // Экономический портал.
3. Сучкова Е.Е. Формирование стратегии управления персоналом в условиях инновационного развития экономики // Инновационное развитие российской экономики: IX Междунар. науч.-практ. конф. – М., 2016. – с. 295-298.
4. 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 .
5. Официальный сайт компании Demis Group («Дэмис Групп»). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.demis.ru>.
6. Официальный сайт Группы АДВ. [Электронный ресурс]. URL: <https://advgroup.ru>.

#### REFERENCES:

- 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*. 11 (3). 282-288. doi: 10.5539/ass.v11n3p282 .
- 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] *Innovative development of Russian economy*. 295-298. (in Russian).

