

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У статті викладено аргументи на користь доцільності й застосовності управління талантами у сучасних організаціях. Описано недоліки окремих підходів до управління талантами. Розкрито перспективи управління талантами в організаціях. Запропоновано підходи до подолання існуючих проблем в управлінні талантами.

The article presents arguments in favor of the feasibility and applicability of talent management in modern organizations. Weaknesses in certain approaches to talent management are described. Prospects of talent management are revealed. Approaches to overcome existing problems in talent management are suggested.

Постановка проблеми у загальному вигляді. За останні 20 років глобалізаційні процеси охопили практично усі сфери життєдіяльності людини. Їх динамізм значною мірою сприяє підвищенню доступності багатьох ресурсів, які потрібні людині в процесі виробництва товарів та надання послуг. Це, у свою чергу, визначає типовість та одноманітність використовуваних ресурсів – матеріальних, фінансових, технологічних (особливо ІТ). Саме володіння цими матеріально-фізичними активами вже не є суттєвою конкурентною перевагою організацій. З метою підвищення ефективності бізнес-процесів компанії намагаються віднайти інші активи і тому все більше звертають увагу на власних працівників, їх кваліфікацію та знання. Тобто персонал стає важливою складовою для досягнення високих позицій у конкурентному середовищі. Відтак управління персоналом перетворюється у важливу складову забезпечення ефективного функціонування бізнесу.

Водночас, намагаючись розвивати власний персонал, підвищувати його кваліфікацію, більшість організацій неминуче стикаються і будуть стикатися з проблемою уніфікованості навчальних програм та заходів, які пропонуються й проводяться зовнішніми провайдерами освітніх послуг (зкладами освіти, консалтинговими та тренінговими агенціями). Це призводить до уніфікованості знань, вмінь та навичок, які отримують працівники на тренінгах та семінарах. Більшість керівників відмовляються вкладати кошти в розвиток співробітників, не розуміючи яким насправді є їхній потенціал і в чому полягає їх дійсна цінність для посилення конкурентоспроможності організації.

Максимально використовувати цей потенціал можливо тільки на основі врахування здібностей персоналу та його відношення до роботи в організації, на конкретному робочому місці. Згідно з дослідженням, нещодавно проведеним консалтинговою компанією McKinsey, найбільш важливим ресурсом протягом наступних 20 років будуть талановиті працівники, а керівникам доведеться визнати як аксіому необхідність мати в штаті таланти для розвитку і підтримки бізнесу. Отже, на думку авторів, сьогодні необхідним є впровадження концепції управління талантами.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Питанням управління талантами в останні роки приділяється багато уваги як науковцями (розробка теоретичних основ такого управління), так і практиками (впровадження різних моделей управління талантами та оцінка їх ефективності для бізнесу). Дослідженнями в області управління персоналом займалися вітчизняні науковці: В. М. Данюк, А. М. Колот, О. М. Левченко, В. Г. Никифоренко та інші. Також питанням управління талантами присвячено чимало праць практиків у сфері HR, особливо в США, звідки і походить термін «управління талантами» (Talent Management).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на всі досягнення в розробці вказаної теми, й дотепер відсутній єдиний підхід до розуміння сутності поняття «управління талантами» та його складових.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення сутності поняття «управління талантами», розкриття основних проблем та перспектив впровадження цієї концепції в сучасних організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління талантами або «талант менеджмент» (ТМ) як професійний термін популяризувався фахівцями людських ресурсів наприкінці 90-х років ХХ століття, коли високотехнологічні компанії почали вести «війну за таланти». Цей термін було введено компанією McKinsey у 1997 році після вивчення цього явища і опублікування книги [1, с.23; 2, с.173–179]. Необхідно визначити, що ж являє собою управління талантами і як воно співвідноситься з концепціями управління персоналом.

Управління талантами (Talent Management) – це система, націлена на підвищення рівня компетенцій у критичних, з точки зору бізнесу, видах діяльності шляхом впровадження і розвитку програм із залучення, придбання, розвитку, просування і утримання талантів [3].

Управління талантами визначається емпірично як сукупність інструментів, які дають можливість організації залучати, ефективно використовувати і відтворювати талант співробітників [4].

Управління талантами може бути також визначено як система процесів і практик, спрямованих на залучення, управління, розвиток, мотивування і утримання «ключових (талановитих) співробітників».

Управління талантами – процес інтеграції талантів в бізнес з метою зниження рівня витрат і ризику, поліпшення якості найму, підвищення рівня ефективності бізнесу [5].

Управління талантами являє собою залучення висококваліфікованих працівників, їх адаптацію, розвиток і утримання для досягнення поточних і майбутніх бізнес-цілей [6].

Josh Bersin визначає «управління талантами» як «... процес, спрямований на залучення, управління, розвиток і утримання ключових співробітників компанії» [6].

Управління талантами або Talent Management – цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в компанії системи набору, розвитку, використання і утримання талановитих співробітників, здатних до досягнення виняткових результатів у бізнесі [5].

Як видно із наведених визначень, управління талантами розглядається як: процес; система; діяльність. Кожне із визначень показує, що управління талантами орієнтовано на певні дії з персоналом, причому акцент робиться на висококваліфікованих або ключових співробітників. Саме останнє і спричинило більшість наукових і практичних дискусій щодо сутності управління талантами та його співвіднесення з управлінням персоналом. Переважна більшість прихильників цієї концепції орієнтуються на те, що саме висококваліфіковані та ключові (ті, що займають відповідальні для успіху бізнесу посади) працівники і є талантами, а отже саме ними й варто управляти.

Очевидно, що у всіх визначеннях управління талантами йдеться про їх пошук у зовнішньому оточенні організації, оскільки воно розглядається як процес залучення та набір працівників. Це певною мірою пояснюється часом походження цього терміну – у період, коли американські компанії вели справжні війни за ефективних і важливих для успіху бізнесу працівників. Водночас, новий менеджер досягає необхідних показників діяльності компанії в середньому за рік, оскільки потрібен час на його адаптацію в новому колективі, більш високими є витрати на його стимулювання. Інколи вартість таланту, залученого зі сторони, є набагато більшою, ніж та користь, яку він принесе компанії.

Виходячи із двох вищевикладених особливостей, управління талантами у вітчизняній практиці стало розглядатися як тотожність процесів формування і використання кадрового резерву, до якого, зазвичай, і включають найбільш досвідчених та кваліфікованих працівників. У таких організаціях управління талантами здійснюється або «від посади», або «від особистості».

У межах цього підходу компанії створюють програми на кшталт ТОП-25 або ТОП-50. Для менеджерів у службах з управління персоналом такий стан буде ідеальним, коли реальний відсоток талантів в організації в середньому коливається від 8 до 15%. Вважається, що якщо число талантів в ній нижче рівня 5%, то організація приречена на банкрутство. Необхідно також зауважити, що сьогодні в розвинених країнах близько 25% трудових ресурсів зайнято у сфері високих технологій, де зосереджена найбільша кількість талантів [7, с.14].

Крім того компаніями, створюються особливі умови відповідним працівникам як у сфері розвитку, так і мотивації та стимулювання, унаслідок чого вони сподіваються на отримання ще більшого прибутку. Так, згідно з принципом Парето, 20% співробітників приносять 80% прибутку. Стосовно талантів, це означає, що приблизно 1/5 частина співробітників створює 4/5 доходу організації.

Отже, основними проблемами щодо управління талантами є такі: орієнтація на таланти зі сторони; категоризація персоналу (виокремлення кочових та решти співробітників); обмеження управління талантами тільки формуванням кадрового резерву; створення особливих умов обмеженому колу працівників, яких визнано талантами.

Іншими проблемами системи управління талантами є: слабке обґрунтування критеріїв оцінки талановитості; стереотипи менеджерського складу щодо власного ексклюзивного права на талант; відсутність тиражованих технологій з оцінки та формування кар'єри таланта.

Обмеженість вищевикладеного підходу підтверджується результатами досліджень – 49% організацій вважають управління талантами своїм пріоритетом. Одночасно 38% опитуваних вказали, що управління талантами взагалі не входить до спектру їх пріоритетів [8].

З іншого боку, талановиті співробітники також мають певні проблеми: відсутні технології, які дозволяють потрапити в зону підвищеної уваги керівництва; нерозуміння талановитості працівника його професійним оточенням; неготовність керівників будувати індивідуальну роботу з талантом.

На думку авторів, перспективи управління талантами в сучасних організаціях пов'язані з розв'язанням вказаних проблем та чітким визначенням поняття «талант» та управління ним.

1. Дослідження свідчать про те, що організації доволі багато ресурсів інвестують у нових співробітників та надто мало в те, щоб виявити таланти у наявних [9]. Так компанії втрачають справжніх спеціалістів. Автори переконані, що управління талантами по своїй суті суперечить вербуванню нових працівників, оскільки передбачає, що перш за все потрібно шукати таланти і фахівців усередині своєї організації. Ідея управління талантами полягає в цільовому розвитку співробітника, в пошуку та розкритті його потенціалу.

2. Талант – це здатність досягати виняткових результатів, що визнані і винагороджуються власниками, менеджерами та споживачами [3]. Талант – такі якості співробітників, які дозволяють їм робити істотний внесок у розвиток організації [4]. Автори вважають, що таланти – це не окрема частина персоналу або не певна сукупність вмінь окремих співробітників, а всі працівники організації, що являють собою її найцінніший актив, який володіє необхідними знаннями, навичками та вміннями. Ефективність реалізації конкретних навичок чи комплексу робіт залежить не тільки від знань, якими володіє співробітник, але й від його здібностей та відношення. Автори пропонують під талантом розуміти комплекс переваг (знання, вміння, навички, здібності та відношення), які в заданих умовах дозволяють працівнику показувати результативність вищу за середню. У цьому випадку управління талантами полягатиме у постійному виявленні талантів персоналу та їх застосуванні найкращим чином на користь бізнесу [10].

3. Система управління талантами передбачає цілісний підхід до роботи з співробітниками, які володіють високим потенціалом розвитку здібностей у сфері лідерства й менеджменту, здатними в перспективі посісти ключові посади (табл. 1).

4. Управління талантами не можна обмежувати тільки створенням кадрового резерву,

хоча навіть це для багатьох організацій є великим кроком у напрямку підвищення ефективності бізнес процесів. Більш широкий погляд на питання означає, що справжні таланти можуть бути знайдені будь-де і їм зовсім не обов'язково займати керівну посаду.

Таблиця 1

Характеристики основних елементів системи управління талантами

Основні елементи системи управління талантами	Характеристика
Ідентифікація талантів	Найбільш значущі критерії оцінки талантів – компетенції і потенціал. Їх можна оцінити методом Ассесмент-центру. Ідентифікація повинна проводитися на регулярній основі як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку праці та забезпечувати постійне поповнення пулу талантів в організації
Розвиток талановитих співробітників	Для розвитку талантів краще використовувати не типові форми навчання, а можливість реалізації знань та ідей на практиці. Складанням плану розвитку співробітників повинні займатися не тільки HR-менеджери, але й вище керівництво компанії, адже управління талантами в кінцевому рахунку призводить до зростання вартості бізнесу
Мотивація та утримання талановитих співробітників	Система компенсацій обов'язково повинна включати змінну частину оплати праці за індивідуальні та командні результати, оскільки талановиті співробітники вкрай негативно ставляться до «зрівнялівки». При цьому нематеріальна мотивація або визнання заслуг має для них більше значення, ніж матеріальна мотивація, оскільки талановиті співробітники орієнтовані, в першу чергу, на самореалізацію. Для талантів важливі можливості для розвитку, цікаві завдання, злагоджена команда, визнання заслуг
Система комунікацій при управлінні талантами	При управлінні талантами максимально прозорими повинні бути внутрішні комунікації, які мають відповідати очікуванням високопотенційних співробітників. Таланти орієнтовані на цілепокладання і виділення пріоритетів у своїй діяльності, для чого їм необхідний максимум інформації в рамках виробничої діяльності. При цьому вони вкрай чутливі до дотримання «правил гри», які були визначені при їх появі в компанії або відбору «пулу талантів». Відповідно, у компанії має бути чітко сформульовано поняття таланту, розроблені програми виявлення та розвитку талантів та умови участі в них, програми публічного заохочення досягнень талановитих співробітників
Поповнення «пулу талантів»	В умовах запеклої війни за таланти залучення талантів можуть дозволити собі, в основному, великі успішні компанії, які активно працюють з випускниками шкіл, студентами, аспірантами і молодими викладачами, що формують зовнішній кадровий резерв з талановитих співробітників дочірніх компаній, філій, партнерських компаній та підприємств-конкурентів. Для більшості організацій набагато ефективніше виявляти, розвивати і утримувати власні таланти

У багатьох організаціях для досягнення успіху краще використовувати таланти фахівців за їх основною посадою. Автори вважають, що розвивати необхідно усіх співробітників. Бізнесу потрібні як майбутні керівники (стратегічний кадровий резерв), так і

просто ефективні співробітники (оперативний кадровий резерв). Важливо також виявляти потенціал працівників (як професійний (для горизонтальної кар'єри), так і управлінський (для вертикальної кар'єри)). Управління талантами повинно розглядатися як циклічний і безперервний процес їх виявлення, використання і розвитку. У цьому зв'язку управління талантами переплітається із концепцією навчання впродовж життя, включаючи самонавчання. Відтак, управління талантами може бути реалізовано в програмах різного рівня і розмаху. У низці компаній управління талантами може за часом обмежуватися тільки управлінськими кадрами, а в інших компаніях ці програми можуть поширюватися на весь персонал.

Висновки і перспективи подальших розробок. Усе вищевикладене дозволяє авторам зробити висновок про те, що сутність управління талантами полягає у виділенні в організації талановитих людей та застосуванні їхніх талантів на певній позиції або в проекті. Це дозволяє запропонувати позиціонування управління талантами в організації як стратегію «від людини (особистості)», що передбачає орієнтацію не на позицію, а на людину з її можливостями. Таким чином, спочатку виявляється у чому працівник талановитий, після чого обирається спосіб максимально оптимального його використання в організації. Тому компаніям доцільно створювати систему, в якій співробітники, що максимально проявляють себе, зростають швидше, а ті, що не проявляють потенціал до зростання, використовуються у інший спосіб. Організація, що визначає в чому саме талановиті вже працюючі співробітники, і переміщує їх на оптимальну для них посаду, повинна бути готовою до більшої кількості внутрішніх ротаций та суттєвих витрат на комплексну оцінку персоналу.

Отже, для ефективного управління талантами, з одного боку, працівнику потрібно знайти організацію з відповідною оргкультурою, а з іншого, роботодавцю надати інструменти для розвитку цього співробітника, у тому числі, самостійного.

Список використаної літератури

1. Майклз Э. Война за таланты / [Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод]; [пер. с англ. Ю. Е. Корнилович]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 272 с.
2. Ушева М. Н. Талант-менеджмент в системе управления человеческими ресурсами / М. Н. Ушева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – Т. 2 – С. 173–179.
3. Шахбазов А. Управление талантами – западная блажь [Электронный ресурс] / А. Шахбазов. – Режим доступа: <http://originaltm.com/upravlenie-talantami-zapadnaya-blazh>.
4. Управление талантами: опыт государства и бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.wardhowell.com.
5. Духнич Ю. Управление талантами [Электронный ресурс] / Ю. Духнич. – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/upravlenie-talantami/upravlenie-talantami.html>.
6. Чебышева Е. Что такое управление талантами? [Электронный ресурс] / Е. Чебышева. – Режим доступа: <http://lanit-consulting.ru/services/hr/lib/access/all/7>.
7. Еремина И. Е. Управление развитием менеджерского таланта персонала организации в сфере дополнительных образовательных услуг: автореф. дис. на соискание науч. степени докт. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)» / И. Е. Еремина. – М., 2009. – 38 с.
8. Только половина американских организаций называет управление талантами основным приоритетом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrpuls.ru/2012/12/tolkopolovina-amerikanskih-organizatsiy-nazyivaet-upravlenie-talantami-osnovnyim-prioritetom>.
9. Лаас К. Управление талантами – что это такое? [Электронный ресурс] / К. Лаас. – Режим доступа: <http://www.upsteem.com/novosti/upravlieniie-talantami-cto-eto#.UWVfWle3SB4>.
10. Духнич Ю. Управление талантами [Электронный ресурс] / Ю. Духнич. – Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/upravlenie-talantami/upravlenie-talantami.html>.

Прийнято до друку 30.05.2013