

УДК 331.108.2

ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА УСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЇ

О.І. Продиус, к.е.н., доцент

А.І. Журавель

М.О. Сітор

Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна

*Продиус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О.
Талант-менеджмент як невід'ємна складова
успіху організації.*

У статті розглядається важливість залучення та утримання талановитих людей в організації. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності та успіху роботи організації за рахунок впровадження талант-менеджменту.

Ключові слова: талант, талант-менеджмент, «війна за таланти», управління, організація

*Продиус О.И., Журавель А.И., Ситор М.О.
Талант-менеджмент как неотъемлемая
составляющая успеха организации.*

В статье рассматривается важность привлечения и удержания талантливых людей в организации. Предложены мероприятия по повышению эффективности и успеха работы организации за счет внедрения талант-менеджмента.

Ключевые слова: талант, талант-менеджмент, «война за таланты», управление, организация

*Prodius O.I., Zhuravel A.I., Sitor M.O. Talent
management as an integral part of success of the
organization.*

The article deals with the importance of attracting and retaining talented people in the organization. The measures to improve the effectiveness and success of the organization through talent management.

Keywords: talent, talent management, «the war for talent», management, organization

З розвитком глобалізації, людські ресурси стали одним із найважливіших факторів, що впливають на успішність розвитку організації, тоді як головною конкурентною перевагою є талановиті співробітники, а їхні вміння та навички потрібно постійно вдосконалювати та розвивати, що стало можливим завдяки появі талант-менеджменту.

Ціль дослідження полягає в виявленні факторів, що впливають на привабливість підприємства для талантів, правил ведення «війни за таланти» та основних перешкод ефективного впровадження системи управління талантами в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Талант-менеджмент – достатньо новий напрям в HR менеджменті. Засновником талант-менеджменту вважається компанія McKisey. Ще задовго до досліджень вищезгаданої компанії дана проблема була висвітлена у опублікованій в 1991 р. статті спеціалістом з теорії організації Джеймса Марча «Exploration and Exploitation in organizational Learning», в якій за допомогою методів математичного моделювання було виявлено, що якщо компанія ставить головною метою виживання на ринку, то потрібно підвищувати продуктивність праці найменш ефективних працівників, якщо ж організація прагне зайняти лідируючі позиції – потрібно спрямувати свою діяльність на підбір і розвиток найрезультативнішого персоналу. Але він не називав це талант-менеджментом, проте напрям досліджень схожий, так само як і зроблені висновки. На жаль, з даної теми не проводилось жодних вітчизняних досліджень.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Талант розглядається, як запорука успіху діяльності кожної організації, а талант-менеджмент – невід'ємна складова виявлення його потенціалу. Розкривається зв'язок понять «талант-менеджмент» і «війна за таланти», як методи підвищення продуктивності праці та результативності діяльності організації.

Ціллю статті є розкриття сутності поняття «талант-менеджмент», виявлення основних мето-

дів, тенденцій та перспективних напрямків у формування команди з талантів, мотивації їх до саморозвитку, самовдосконалення, досягнення цілей організації та утримання талантів.

Основний матеріал

В сучасному світі виграють ті організації, котрі самі, як товар мають найбільшу привабливість на ринку праці та здатні зацікавити, допомогти розвитку та утриманню найбільш талановитих співробітників на всіх рівнях управлінської ієрархії. Успіх будь-якої організації залежить не лише від фінансових можливостей, а й досить вагомими факторами впливу є: навички людей в команді, які спрямовують свою діяльність на досягнення мети підприємства. Ідеї потрібні не лише для того, щоб відкрити свій бізнес, а й для того, щоб примножити свій стартовий капітал та повернути вкладені інвестиції. Однак однією із головних ідей прибуткового бізнесу є формування команди талантів, бо врешті-решт ступінь успішності діяльності підприємства залежить від людей [1].

Термін управління талантами, був використаний вперше Девідом Уоткінсом з Softscape в статті, опублікованій в 1998 році [2] і надалі розвиненим в книзі «Системи управління талантами» в 2004 році [3].

В кінці 1990-х міжнародна консалтингова компанія McKinsey опублікувала звіт «Війна за таланти», що став предметом обговорення на корпоративних зборах. Керівники найбільших компаній, таких як General Electric, Procter & Gamble задумалися про те, як їх компанії працюють з талантами. В кінці 1990-х років основним інструментом заохочення співробітників замість грошових коштів стали акції та опціони. У багатьох технологічно просунутих компаніях, таких як Microsoft і Cisco в результаті такої політики з'явилося безліч співробітників-мільонерів і почалися суперечки про те, як утримати в компа-

нії матеріально незалежних молодих співробітників.

Талант – це сукупність здібностей людини: притаманних їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії, також відноситься здібність до навчання та росту. Чіткого визначення управлінського таланту не існує, так само як і не існує універсального визначення видатного управлінця, тому що вимоги в різних компаніях відрізняються. Кожна фірма визначає свій перелік вимог до управлінця.

Компанія McKinsey визначила, що талант менеджмент або «управління талантами – це діяльність компанії, що дає змогу використовувати вкладення в талановитий персонал у галузі середнього та вищого менеджменту» [4].

Часто процес талант-менеджменту використовується у креативних індустріях, де цінується такі риси персоналу, як комунікабельність, схильність до навчання і самоосвіти та креативність [5]. Та не тільки в креативних компаніях людський капітал займає одне з провідних складових успіху.

Попри те, що талановитий співробітник вважається знахідкою для будь-якої компанії, насправді працювати з талантами, сприяти їхньому становленню та професійному зростанню, спрямовувати їхню діяльність на користь компанії під силу далеко не кожному.

Управління талантами продовжує визначати ключові особливості ефективного ведення бізнесу до сьогодні, талант став ключовим фактором, що визначає успішність та ефективність функціонування організації, правильний підбір талановитого персоналу, його розвиток і утримання – одне з головних конкурентних переваг компанії.

Щоб розкрити сутність талант-менеджменту необхідно визначити кого і яким чином можна віднести до «талантів» у менеджменті. Творчих, креативних, інноваційних людей, як об'єктів управління можна умовно поділити на 2 групи (табл. 1).

Таблиця 1. Розподіл людських ресурсів, як об'єктів управління

Групи «талантів»	Характеристика
I. HiPo (high potential)	Люди без великого досвіду, але з високим потенціалом і геніальним способом мислення. Їм необхідно постійно надавати можливості для самореалізації, але вести безперервний і жорсткий контроль за їх діяльністю, надавати конструктивну оцінку, передбачати можливі вигоди та втрати від реалізації оригінального рішення об'єкта управління
II. Homo vulgaris	«Людина звичайна», котра постійно та поступово збільшує об'єм своїх знань, досвіду, нарощує продуктивність праці. В результаті досить тривалого процесу «збагачення» професійної особистості, а не миттєвої віддачі, можна досягнути на довгостроковому етапі значний загальний приріст продуктивності. Потрібно бачити потенціал кожного робітника і не робити висновку про те хто талановитий, а хто – ні завчасно, бо досвід, отриманий в одній компанії може зробити вагомий внесок у результативність діяльності іншої.

В результаті такого поділу виникає проблема правильного суміщення цих категорій, співвідношення працівників з методами управління. Її можна уникнути шляхом створення атмосфери професійного та особистісного росту, забезпечення результативності, приділення уваги тільки професійним ініціативам.

Але ХХІ століття повністю змінило уявлення про таланти, і сьогодні найбільш успішні компанії так як «Google», «General Electric» змінили стратегію і замість того, щоб боротися з ними вони їх вирощують. Мати талановитих співробітників – це головна конкурента перевага.

Термін талант-менеджмент (управління талантами) – це цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в компанії системи набору, розвитку, використання та утримання талановитих співробітників, здібних в досягненні виняткових результатів в бізнесі [6].

Сучасні менеджери потребують стратегічних дій в придбанні талантів не менше, ніж в використанні нових технологій. Зараз пошуком талантів займаються спеціальні люди – рекрутери, здавалося б вони й повинні вирішити проблему з талантами. Але головне завдання рекрутера не привести талант в компанію, а лише знайти кандидата, який відповідає вимогам відповідного клієнта. Головним критерієм оцінки талановитості можливого претендента є його попередні успіхи. Дуже успішний менеджер однієї компанії може не принести значних результатів іншій компанії.

Як показав досвід провідних компаній вигідніше виростити та розвинути власні таланти, ніж залучати зі сторони. В управлінні талантами можна виділити такі стадії (табл. 2).

Таблиця 2. Загальна характеристика стадій управління талантами

Стадії управління талантами	Основні характеристики
1. Ідентифікація та залучення талантів	Пошук працівників з високим потенціалів в колективі та зовнішньому середовищі.
2. Розвиток талантів	Створення та реалізація плану розвитку цих співробітників
3. Управління талантами	Використання та утримання талановитих співробітників, утримання їх в компанії.
4. Відстеження та оцінка ефективності управління талантами	Відстеження єдності в стратегії управління талантами на підприємстві та контроль за витратами на управління талантами

На стадії ідентифікації та залучення талантів важливу роль відіграє оцінка привабливості підприємства чи організації потенційними майбутніми талановитими співробітниками. Сьогодні в світі спостерігається тенденція росту частоти зміни місць роботи талантами, тому що попит на них збільшився.

Імідж компанії, матеріальні заохочення, соціальний пакет мають значний вплив на вибір компанії талантами. Сама стадія управління талантом включає в себе утримання талантів в організації, інвестиції в менеджмент, лідерство, створен-

ня таких умов, при яких співробітники розвивають власні навички та несуть відповідальність за покращення організації бізнес-процесів. Успіх на етапі оцінки управління талантами в першу чергу залежить від того, що саме та чи інша організація вкладає в поняття «талант-менеджмент» та «талант», які є базовими для побудови єдиної стратегії з управління талантами. Ефективне управління ними сприяє підвищенню іміджу компанії як роботодавця та допомагає зберегти існуючі та залучити нових. Виділяють три рівні управління талантами (табл. 3).

Таблиця 3. Рівні управління талантами

Рівні управління	Результат
1) планування заміни (Replacement planning)	План заміни ключових позицій
2) планування спадкоємності (Succession planning)	Розвиток та кар'єрний план для потенційно талановитих
3) управління талантами (Talent management)	Повністю інтегрована в HR-процеси система розвитку та розкриття талантів

Девіз «Війна за таланти» вперше проголосили в США, але зараз цей девіз використовують також російські та українські компанії. Якщо брати досвід українських компаній, то це планування замін (кадровий резерв) або у кращому випадку – планування спадкоємності.

Згідно з даними обзору Fortune Top-100 найуспішніших компаній знаходяться на рівні управління 2 або 3 і відповідно цінності лідерів та середньостатистичних компаній дуже відрізняються (табл. 4).

Таблиця 4. Порівняльна характеристика ціннісних орієнтирів компаній [7]

Цінності 100 найуспішніших компаній	Цінності середньостатистичних компаній
Командна робота	Скорочення ризиків
Увага до клієнта	Повага до вертикалі керівництва
Справедливість по відношенню до персоналу	Підтримка керівника
Ініціативність та інновації	Складання бюджету

Крім цього українські компанії ще мають інші проблеми з приводу впровадження системи талант-менеджменту як важливої складової успіху організації, які виникають через небажання щось змінювати.

Зазначимо основні перешкоди впровадження управління талантами:

- 1) стереотип «незамінних кадрів не буває»;
- 2) стереотип «давати таланти, а не вирощувати» – керівникові не подобається бути залежним від талановитого співробітника, на протипагу девіз консалтингових компаній «Рости або йди»;
- 3) неготовність брати відповідальність за заміну середньостатистичного співробітника на потенційно талановитого;
- 4) неможливість побачити позитивний ефект від ефективного управління талантами одразу – для того, щоб побачити результат потрібно чекати щонайменше 1,5-2 роки.

Для отримання перемоги у «війні за таланти» потрібно запровадити у компанії принципово новий підхід, що передбачає:

- 1) Орієнтацію на залучення талантів.
Залучення талантів повинне бути головним завданням не відділу кадрів або відділу управління персоналом, а стати основною метою менеджерів всіх рівнів компанії, включаючи також, в першу чергу, генерального директора. Збагачення колективу талантами – робота, що не підлягає делегуванню жодному співробітнику, а основну відповідальність за формування талановитого колективу повинен нести найвищий керівник компанії.
- 2) Забезпечити конкурентні переваги підприємства чи організації на ринку роботодавців для працівника.

Кожна компанія перебуває у конкурентній боротьбі за своїх клієнтів та споживачів, але не всі думають про боротьбу за працівників. На сучасному етапі економічних відносин потрібно забезпечити привабливість і перспективність пропозиції компанії для талановитих працівників.

В останній час матеріальні форми у мотивації співробітників виходять на другий план, а провідні позиції займають нематеріальні методи стимулювання праці, а відповідно і формування привабливості. Тобто важливо надавати цілісний пакет пропозицій, оскільки унікальність його вцілому чи одного з елементів може стати вирішальним фактором у виборі місця роботи «таланту».

Як складові такого набору пропозицій можуть бути використані наступні заходи:

- захоплююча робота, що передбачає впровадження нових продуктів, інноваційних напрямків, безперервне вдосконалення виробництва, постійна трансформація, раціональне розмежування відповідальності та автономії;
- стійкі позиції компанії, налагоджена ефективна система менеджменту, дружня і довірливу атмосферу, корпоративний дух, орієнтація на результат;
- диференційована система винагороди, підвищення оплати праці найрезультативнішим співробітникам.
- 3) Можливість професійного і особистісного самовдосконалення і росту.

Приток «талантів» спостерігається у ті компанії, котрі ведуть активну діяльність у сфері коучингу, розвитку особистості, підвищення кваліфікації, навчання новим технологіям, що забезпечують ріст і розвиток. Створення особистого гнучкого графіку роботи, встановлення меж робочого дня відповідно не до відпрацьованого часу, а до виробітку. Збільшені вільного часу та підвищення продуктивності праці надасть переваги для сімейних людей.

4) Впровадження методів диференційованої оцінки персоналу. Підтримувати всіх, але інвестувати в кожного по-різному.

Багато з співробітників потерпають від нечіткої і необ'єктивної оцінки результатів діяльності. На будь-якому підприємстві повинна бути сформована чітка система оцінки персоналу, що забезпечить варіювання оплати праці, просування по

службі, встановлення певних привілеїв, позбавлення від «баласту», дозволить йому бути успішним в умовах жорсткої конкуренції. Крім того, потрібно здійснювати проміжний контроль та контроль кінцевих результатів по всім підрозділам.

Слід відмітити, що в українських компаніях відсутня чітка система методів ранжування працівників, що значно б полегшило оцінку їх діяльності. Тому доцільно розділити співробітників за рівнем ефективності роботи на такі ранги:

A: перспективні, результативні, забезпечують високий результат;

B: обмежений потенціал, очікуваний результат;

B: мінімальний рівень результативності.

Потрібно «робити ставку» на категорії *A*, розвивати працівників рангу *B*, понижувати у посаді чи, у крайньому випадку, звільняти представників рангу *B*. Категорії *B* потрібно дати шанс у іншій сфері діяльності, порадити як застосувати свої вміння та навички. Задля забезпечення досягнення бажаного результату потрібно застосувати комбінацію «кнута та пряника» в управлінні персоналом.

Організації повинні брати курс не на «виращування» талантів, а на їх безперервний пошук, навіть якщо всі вакансії заповнені. Залучення нового співробітника може стати поштовхом для створення нової посади або використання його здібностей у якості позаштатного співробітника

Залучення талантів нетрадиційними способами або з нестандартних джерел, що передбачає створення спеціальних систем компетенцій, програм підбору кадрів, як на території країни, так і з-за кордону.

Зараз, коли ми пов'язані глобальним економічним простором, компанії зрозуміли, що змінилася сама суть проблеми набуття талантів. Компанії привертають людей активними шляхами: через брендингові програми, соціальні мережі, місцеві ярмарки вакансій, online-відео та прямі джерела. За даними останніх досліджень, сучасні рекрутери на 30-40% використовують соціальні мережі. Вперше за останні роки більшість талановитих керівників намагаються тісно інтегрувати свої

рекрутингові команди в процес управління талантами та стратеги і експерти проводять все більше часу в турботах про рекрутинг [8].

Слід створити диференційовану систему оплати праці, що покаже відповідність між результатами роботи і грошовою винагородою. У закордонних компаніях уже давно використовується метод встановлення заробітної плати при особистій згоді майбутнього робітника і роботодавця на співбесіді, що дає змогу дати оцінку кожному окремо і можливість її коригування у майбутньому.

Персоналу необхідний безперервний розвиток. Талановиті особистості мають схильність до завершення трудової кар'єри на робочому місці, де вони не бачать перспектив та підґрунтя для самореалізації та саморозвитку. Розвиток талановитої особистості на підприємстві має проводитися за допомогою підвищуючих професіоналізм завдань, коучингу та наставництва. Але найчастіше ці дії відбуваються не як безперервний процес, а як одноразові акції. Саме їх результати повинні слугувати вирішальним фактором у процесах просування по службі. Менеджерам завжди повинні надаватись цікаві завдання та зворотня інформація. Також для саморозвитку менеджера можливим варіантом є ротация кадрів задля детального пізнання різних галузей знань.

Висновки

Дедалі більше підприємств починають усвідомлювати, що здатність управляти талантами стає стратегічним пріоритетом для вдалого бізнесу. Дослідження встановило, що управління талантом не може бути ізольованим від бізнес-стратегії. Компанії досягають найкращих успіхів, якщо залучають всі ланки лідерів до розвитку талантів, особливо на ранніх стадіях формування стратегії. Таким чином, для того щоб вижити українським підприємствам, або отримати нові можливості для розвитку необхідно більш активно використовувати талант-менеджмент, який дозволить швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Список літератури:

1. Башук Т.О. Підбір персоналу та ухвалення рішень у креативному управлінні організацією / Т.О. Башук, Я.І. Смірнова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 148-155.
2. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. – Softscape, Inc., 1998.
3. Schweyer A. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. – Toronto, Ont. : Wiley, 2004. – 253 p.
4. Майклз Э. Война за таланты [Текст] : пер. с англ. / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 261 с.
5. Kuttim M. Entrepreneurs' human capital in creative industries: A case of Baltic Sea region countries / M. Kuttim, U. Venesaar, E. Kolbre // Actual Problems of Economics. – 2011. – No. 126. – PP. 381-391.

6. Ушева М.Н. Талант менеджмент в современном управлении человеческими ресурсами / М.Н. Ушева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №3. – Т.2. – С. 173-179.
7. Шахбазов А. Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса // Бизнес-образование в России и за рубежом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ubo.ru/articles/?cat=132&pub=1112>
8. Робертсон А. Управление талантами [Текст] : Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных: пер. с англ. / Алан Робертсон, Грэм Эбби. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. – 176 с.

Надано до редакції 11.11.2012

Продіус Оксана Іванівна / Oksana I. Prodius
patrik@eurocom.od.ua

Журавель Аліна Ігорівна / Alina I. Zhuravel
alina_juravel@mail.ru

Сітор Марія Олегівна / Mariia O. Sitor
marina.sitor@mail.ru

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації [Електронний ресурс] / О.І. Продіус, А.І. Журавель, М.О. Сітор // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – С. 172-177. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opi.ua/files/archive/2013/n1.html>