

## ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У статті викладено аргументи на користь доцільності й застосовності управління талантами у сучасних організаціях. Описані недоліки до певних підходів управлінні талантами. Розкрито перспективи управління талантами. Запропоновані 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. Described weaknesses in certain approaches to talent management. Revealed prospects of talent management. Suggested approaches to overcome existing problems in talent management.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В останні 20 років глобалізаційні процеси охопили практично всі сфери життєдіяльності людини. Їх динамізм все в більшому ступені сприяє підвищенню доступності багатьох ресурсів, що потрібні людині в процесі виробництва товарів та надання послуг. Це в свою чергу визначає типовість та одноманітність використовуваних ресурсів – матеріальних, фінансових, технологій (особливо ІТ). Саме володіння цими матеріально-фізичними активами вже не є суттєвою конкурентною перевагою організацій. Компанії ж з метою підвищення ефективності бізнес процесів 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 в конкурентному середовищі. Відтак управління персоналом перетворюється у важливу складову забезпечення ефективного функціонування бізнесу.

В той же час, намагаючись розвивати власний персонал, підвищувати його кваліфікацію більшість організацій неминуче стикаються і будуть стикатися із проблемою уніфікованості навчальних програм та заходів, які пропонуються й проводяться зовнішніми провайдером освітніх послуг (закладами освіти, консалтинговими та тренінговими агенціями). Це призводить до уніфікованості тих знань, вмінь і навичок, які отримують працівники на тренінгах та семінарах. І багато керівників відмовляються вкладати кошти в розвиток співробітників, не розуміючи яким є насправді потенціал їх працівників і у чому 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 нещодавно проведеним дослідженням консалтинговою компанією McKinsey найбільш важливим ресурсом протягом наступних 20 років будуть талановиті працівники, та керівникам доведеться визнати аксіомою необхідність мати в штаті таланти для розвитку і підтримки бізнесу. Отже, потрібним 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: Данюк В.М., Колот А.М., Левченко О.М., Никифоренко В.Г. та інші. Також питанням управління талантами присвячено чимало праць практиків в 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 даної теми, до цих пір відсутній єдиний підхід до розуміння сутності «управління талантами» та його складових.

**Постановка завдання.** Мета даної статті полягає у виявленні сутності «управління талантами», розкритті основних проблем та перспектив впровадження даної 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 був придуманий компанією McKinsey в 1997 році після вивчення цього явища і опублікування книги тієї ж назви [1, С.23]. Спробуємо розібратися що ж являє собою управління талантами і як воно співвідноситься з управлінням 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 по залученню, придбання, розвитку, просуванню і утриманню талантів [2].

Управління талантами ми визначаємо емпірично як сукупність інструментів, які дають можливість організації залучати, ефективно використовувати і відтворювати талант співробітників [3].

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 таланту в бізнес з метою зниження рівня витрат і ризику, поліпшення якості найму, підвищення рівня ефективності бізнесу [4].

Управління талантами являє собою залучення висококваліфікованих працівників, їх адаптацію, розвиток і утримання для досягнення поточних і майбутніх бізнес-цілей [5].

Josh Bersin визначає «управління талантами» «... процес спрямований на залучення, управління, розвиток і утримання ключових співробітників компанії» [5].

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 [4].

Як видно з наведених визначень управління талантами розглядається як: процес; система; діяльність. Кожне з визначень показує, що управління талантами орієнтоване на певні дії з персоналом. Причому, в управлінні талантами акцент робиться на висококваліфікованих або ключових співробітниках. Саме останнє і породило більшість наукових і практичних дискусій щодо сутності управління талантами та його співвіднесення із управлінням персоналом. Переважна більшість прихильників даної 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 і слід управляти.

Видно також, що у всіх визначеннях управління талантами мова йде про їх пошук у зовнішньому оточенні організації, оскільки дане управління розглядається як процес залучення та набір працівників. Це до певної міри пояснюється часом походженням цього терміну – коли американські компанії вели справжні війни за ефективних і важливих для успіху бізнесу працівників. В той же час, новий менеджер виходить на показники діяльності компанії в середньому за рік, потрібен час на його адаптацію в новому колективі, більш високі є витрати на його стимулювання. Інколи вартість таланту зі сторони є набагато більшою, ніж та користь, яку він принесе компанії.

Виходячи з вищевикладених двох особливостей управління талантами у вітчизняній практиці стали розглядати як тотожність процесам формування і використання кадрового резерву, до якого як правило і включають найбільш досвідчених та кваліфікованих працівників. В таких організаціях управління талантами здійснюється або від «від посади», або «від особистості».

В 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 знижується нижче рівня 5%, то організація приречена на банкрутство. Необхідно також зауважити, що сьогодні в розвинених країнах близько 25% трудових ресурсів зайнято в сфері високих технологій, де зосереджена найбільша кількість талантів [10,С.14].

Крім того, створюються особливі умови відповідним працівникам як в сфері розвитку, так і мотивації та стимулювання і сподіваються на отримання ще більшого прибутку - принцип Парето: 20% співробітників приносять 80% прибутку. Применительно к талантам, это означает, что примерно одна пятая часть сотрудников создает 4/5 дохода организации.

Отже, основними проблемами стосовно управління талантами є такі: орієнтація на таланти зі сторони; категоризація персоналу (виокремлення кочових та інших 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 оцінки талановитості, стереотипи менеджерського складу у власному ексклюзивному праві на талант; відсутність тиражованих технологій з оцінки і формування кар'єри таланта.

Обмеженість вищевикладеного підходу також підтверджується результатами досліджень – 49% організацій вважають управління талантами своїм пріоритетом. Одночасно 38% опитуваних вказали, що управління талантами взагалі не входить в спектр їх пріоритетів [ 9].

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

1. Дослідження свідчать, що, організації доволі багато ресурсів інвестують у нових співробітників та надто мало в те, щоб виявити таланти у наявних[6]. Так компанії втрачають справжніх спеціалістів. Ми переконані, управління талантами по своїй суті суперечить вербуванню нових працівників, оскільки мається на увазі, що перш за все потрібно шукати таланти і фахівців усередині своєї організації. Ідея управління талантами полягає в цільовому розвитку співробітника, у пошуку та розкритті його потенціалу

2. Талант - це здатність досягати виняткових результатів, визнаних і винагороджується власниками, менеджерами та споживачами [2]. Талант-такі якості співробітників, які дозволяють їм вносити істотний внесок у розвиток організації [3]. Ми виходимо з того, що таланти – це не окрема частина персоналу або не певна сукупність вмінь окремих співробітників, а всі працівники організації, які являють собою її найцінніший актив, який володіє необхідними знаннями, навичками і вміннями. Ефективність реалізації конкретного навичка чи комплексу робіт залежить не тільки від знань, якими володіє співробітник, але й, від його здібностей та відношення. Ми пропонуємо під талантом розуміти комплекс переваг (знання, вміння, навички, здібності та відношення), які в заданих умовах дозволяють працівнику показувати результативність вище за середню. В цьому випадку також управління талантами полягатиме у постійному виявленні талантів персоналу та їх застосуванні найкращим чином на користь бізнесу [7].

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

Таблиця 1

## Характеристики основних елементів системи управління талантами

<b>Основні елементи системи управління талантами</b>	<b>Характеристика</b>
<i>Ідентифікація талантів</i>	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
<i>Розвиток талановитих співробітників</i>	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, а й вище керівництво компанії, адже управління талантами в кінцевому рахунку веде до зростання вартості бізнесу
<i>Мотивація і утримання талановитих співробітників</i>	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
<i>Система комунікацій при управлінні талантами</i>	Внутрішні комунікації повинні бути максимально прозорими при управлінні талантами і 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 відборі в «пул талантів». Відповідно, в компанії має бути чітко сформульовано поняття таланту, розроблені програми виявлення та розвитку талантів та умови участі в них, програми публічного заохочення досягнень талановитих співробітників
<i>Поповнення «Пулу талантів»</i>	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 більш ефективно виявляти, розвивати і утримувати власні таланти

4. Управління талантами не можна обмежувати тільки створенням кадрового резерву, хоча навіть це для багатьох організацій є великим кроком в напрямку підвищення ефективності бізнес процесів. Більш широкий погляд на питання означає, істинні таланти можуть бути знайдені де завгодно і зовсім не обов'язково займати керівну посаду. У багатьох організаціях для досягнення успіху краще використовувати таланти фахівців на їх основною посадою. Ми вважаємо, що розвивати треба всіх 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. В 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 ряді компаній управління талантами може за часом обмежуватися тільки управлінськими кадрами, в інших компаніях ці програми можуть поширюватися на весь персонал

**Висновки та перспективи подальших розробок.** Все вищевикладене дозволяє нам зробити висновок про те, що сутність управління талантами полягає у виділенні в організації талановитих людей, а потім у застосуванні їх талантів на певній позиції або в проекті. Це дозволяє пропонувати позиціонувати управління талантами в організації як стратегію «від людини / особистості», що передбачає орієнтацію не на позицію, а на людей з їх можливостями. Таким чином, спочатку виявляється, у чому працівник талановитий, і після вибирається спосіб максимально оптимального його використання в організації. Тому в організаціях доцільно створювати систему, в якій сотрудники максимально проявляючі себе ростуть быстрее, а кто не проявляет потенциала к росту используется по другому. Організація, що визначає, в чем именно талантливы уже работающие сотрудники, и перемещают их на лучшую для них должность, повинна бути готова к большому количеству внутренних ротаций; суттєвим витратам на комплексну оцінку персоналу.

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

### Література:

1. Майклз Э., Х. Хэндфилд-Джонс и Э. Экселрод. Война за таланты - Изд. „Манн, Иванов и Фербер”, 2005.
2. Управление талантами – западня блажь // [Електроний ресурс].- Режим доступу: <http://originaltm.com/upravlenie-talantami-zapadnaya-blazh/>
3. Управление талантами: опыт государства и бизнеса // Talent Equity Special Edition // [Електроний ресурс].- Режим доступу: [www.wardhowell.com](http://www.wardhowell.com)
4. Управление талантами // [Електроний ресурс].- Режим доступу: <http://www.smart-edu.com/upravlenie-talantami/upravlenie-talantami.html>
5. Чебышева .Е. <http://lanit-consulting.ru/services/hr/lib/access/all/7>
6. Управление талантами – что это? // [Електроний ресурс].- Режим доступу: <http://www.upsteem.com/novosti/upravlieniie-talantami-chto-eto#.UWVfWle3SB4>
7. [Електроний ресурс].- Режим доступу:<http://www.smart-edu.com/upravlenie-talantami/upravlenie-talantami.html>
8. Ушева М.Н. талант менеджмент в системе управления человеческими ресурсами// Маркетинг і менеджмент інновацій - 2011. - № 3. -Т. 2 - С. 173-179. // [Електроний ресурс].- Режим доступу:
9. <http://hrpuls.ru/2012/12/tolko-pоловина-amerikanskih-organizatsiy-nazyivaet-upravlenie-talantami-osnovnyim-prioritetom>
10. Еремина И.Е. Управление развитием менеджерского таланта персонала организации в сфере дополнительных образовательных услуг// автореферат диссертации д.е.н. по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда). – М.: РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, 2009.-38с.