

КРЕАТИВНАЯ ЭКОНОМИКА
Том 12 ● Номер 5 ● май 2018
ISSN 1994-6929
Journal of Creative Economy

издательство
Креативная экономика

Технология управления талантами персонала как инновационный метод повышения конкурентоспособности организации

Курина Т.Н.[1]

[1] Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

Поиск и привлечение талантливых сотрудников на рабочие места является не единственным фактором успешной деятельности организации. Необходимо осуществлять беспрерывный процесс совершенствования системы управления талантами. В статье основное внимание уделяется тому, как организации должны использовать систему управления талантами для сохранения талантливых сотрудников с целью повышения конкурентоспособности организации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: таланты персонала, конкурентоспособность организации, управление талантами, технология.

Technology of talent management as an innovative method of improving the competitiveness of the organization

Kurina T.N.[1]

[1] The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Russia

Введение

Вопросы управления талантами персонала являются на сегодняшний день наиболее актуальными в области управления независимо от сферы деятельности организации. Однако процесс организации управления талантами остается одним из сложных для руководителей компании. В первую очередь необходимо определить, зачем компании привлекать таланты, распределить обязанности по управлению талантами, что для большинства руководителей является сложной задачей.

Основные положения теории управления талантами

Термин «управление талантами» впервые был предложен в 1998 году Дэвидом Уоткинсом [1]. Позднее Концепция управления талантами была изложена в книге «Война за таланты» [2] *(Mayklz, Khendfild-Dzhons, Ekselrod, 2005)*, в основу которой легло понимание, что успех компании зависит от установки управленцев компании, а не от кадро-

вых процессов. Если компания находит талантливых сотрудников, то необходимо осуществлять процесс совершенствования способов управления талантами. Под талантом специалисты определили совокупность различных способностей сотрудников, в том числе способность к личностному росту и обучению.

Ряд других экспертов в области управления определили талант персонала как людей с высоким потенциалом и навыками или тех, кто может успешно провести трансформацию и изменения в организации [3]*(Anupam Rani, Dr. Upasna Joshi, 2012)*. Существуют противоречия в определении таланта как врожденного качества или приобретаемого в течение всей жизни. Те, кто относит талант к врожденным качествам, которым невозможно научиться, определяют необходимость привлечения организацией изначально сотрудников, наделенных талантом. С другой стороны, талант воспринимается как непрерывное обучение на собственном опыте сотрудника. Большинство ученых согласны с тем, что талант включает как врожденные, так и приобретенные компоненты. Кроме того, проявление талантов на рабочем месте зависит не только от врожденных факторов, но и скрытых (неиспользованные факторы), преднамеренных (такие факторы называют промежуточными) и основанных на собственном опыте (развивающиеся компоненты).

Термин «управление талантами» изначально использовался для определения изменения в области управления персоналом. При этом упор был сделан на измерение человеческого потенциала [4] *(Borisova, Saburova i dr., 2017)*.

В настоящее время не существует единого понятия «управления талантами», но можно привести общую трактовку, которая отражает необходимость развития данной системы в каждой организации. Управление талантами – систематический процесс выявления, оценки, развития и сохранения людей с критическими знаниями, навыками и компетенциями. Компетентность, способность и таланты – это человеческие

ABSTRACT:
The search for and attraction of talented employees to the workplace is not the only factor in the successful operation of the organization. It is necessary to carry out a continuous process of improving the talent management system. The article focuses on how organizations should use the talent management system to retain talented employees in order to increase the competitiveness of the organization

KEYWORDS: talents of staff, competitiveness of organization, talent management, technology

JEL Classification: J01, M50, M59 **Received: 08.04.2018**

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

CITATION:
Kurina T.N. (2018) Tekhnologiya upravleniya talantami personala kak innovatsionnyy metod povysheniya konkurentosposobnosti organizatsii [Technology of talent management as an innovative method of improving the competitiveness of the organization]. Kreativnaya ekonomika. 12. (5). – 651-658. doi: 10.18334/ce.12.5.39053

активы организаций. Проявление талантов персонала на рабочем месте означает готовность сотрудников искать, проводить и выполнять задания любой сложности.

Технология управления талантами на предприятии

Особый интерес к талантам персонала был вызван тем, что организации хотели привлечь на рабочие места талантливых сотрудников и тем самым повысить свою конкурентоспособность. После приобретения и управления талантами следующим самым важным вопросом является сохранение такого персонала на рабочем месте. Однако организации, привлекая талантливых сотрудников, не заботились о сохранении и развитии их талантов. Таким образом, перед организациями встают три важные задачи:

- найти талантливых специалистов и удержать их на рабочем месте;
- грамотно использовать талант сотрудников в целях достижения поставленных целей организации;
- сохранять и развивать таланты у персонала.

Основными способами привлечения талантов являются идентификация специалистов внутри компаний и «вербовка» внешних специалистов.

В настоящее время организации вошли в новую эру, где человеческие ресурсы стали больше, чем просто бизнес-функция. Для привлечения талантов на рабочие места организациям необходимо придерживаться следующих принципов:

Чтобы сделать процесс найма на работу сотрудников более эффективным, необходимо выявить какими компетенциями владеет сотрудник, а не заниматься только изучением его резюме.

Способствовать развитию компетенций управленцев и менеджеров, чтобы добиться желаемых результатов повышения конкурентоспособности компании;

Способствовать обучению сотрудников за счет внедрения различных программ, выявлять пробелы в процессе обучения;

Своевременно идентифицировать талантливых сотрудников в организации.

Ответственность за выстраивание бизнес-стратегии и за привлечение талантов в компанию несут руководители организации.

В современном мире условия найма изменились, компаниям приходится не как раньше выбирать сотрудников из большого количества желающих, а самостоятельно

ОБ АВТОРЕ:

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

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Курина Т.Н. Технология управления талантами персонала как инновационный метод повышения конкурентоспособности организации // Креативная экономика. — 2018. — Том 12. — № 5. — С. 651-658. doi: 10.18334/ce.12.5.39053

искать таланты. Для привлечения на работу таланта руководителю компании необходимо делать «привлекательное» предложение будущим сотрудникам. Данное предложение должно включать в себя хороший уровень заработной платы сотрудника, получение различных привилегий, всевозможных выгод от работы и беспрерывное развитие.

Руководители, применяющие систему управления талантами, должны поощрять переходы талантов на другие должности и позиции внутри компании. Это будет способствовать предоставлению сотрудникам возможности управления собственной карьерой и получения ими удовлетворенности от собственной работы.

При выполнении своих должностных обязанностей сотрудникам должны предоставляться свобода и право выбора. Взамен таланты должны демонстрировать результаты своей работы и отдавать всю предпринимательскую активность для достижения конкурентоспособности организации. При этом руководители подразделений не должны препятствовать переходу сотрудников из одного отдела в другой.

Необходимость применения различных способов удержания талантов на рабочем месте вызвана растущей склонностью сотрудников к постоянной смене работы. Это обусловлено осознанием талантливыми сотрудниками выгод, получаемых от смены работы. При этом следует отметить, что вероятность перехода на другое место работы у молодых сотрудников выше, чем у старших коллег. Важным фактором для сохранения персонала является их обучение и помощь в разработке рабочих идей.

Одним из факторов удержания сотрудников на рабочем месте является поддержание хорошей атмосферы на рабочем месте и удовлетворенность сотрудником той работы, которую он делает. На сегодняшний день создание условий для работы талантов и демонстрация их значимости в компании является ключевой задачей руководителя организации. Согласно проведенным опросам, сотрудники испытывают желание приобретать различные навыки, чтобы иметь право перейти на другие рабочие места (51% опрошенных) [5]. Таким образом, в настоящее время одним из способов привлечения талантов может стать проведение различных обучающих программ и курсов для повышения квалификации сотрудников и развития их талантов.

Конкурентоспособность компании повышается в случае применения различных программ развития талантов. Это доказывают данные, полученные в ходе опроса сотрудников компании, где 44% опрошенных отметили улучшения после внедрения таких программ [6]. Мотивация (денежная и неденежная) способствует проявлению скрытых талантов у сотрудников.

Не менее важным условием достижения компанией успеха от использования таланта является реализация правильных стратегий, наличие установки высо-

ких целей у руководителей и осуществление проектов повышения эффективности. Процесс управления талантами должен включать в себя:

1. Планирование рабочей силы и необходимого количества сотрудников для найма. На данном этапе необходимо осуществить интегрирование планирования рабочей силы с бизнес-планом компании, а также требуется выявить, сколько сотрудников потребуется нанять и привлечь к работе.

2. Осуществление рекрутинга – интегрированного процесса оценки набора и найма необходимого количества сотрудников.

3. Проведение обучения для быстрой интеграции сотрудников в компанию.

4. Управление производительностью. На данном этапе компания должна установить свои собственные процессы для управления сотрудниками. Этот процесс требует тщательной подготовки и соответствующего обучения руководителей компании.

5. Организация беспрерывного обучения сотрудников и поддержка производительности труда.

6. Использование различных экономических и социально-психологических методов. Денежная компенсация, непосредственно связанная с производительностью труда, мотивация сотрудников и другие способы.

7. Управление карьерой сотрудников. Необходимо способствовать карьерному росту талантов в организации. Однако сотрудник должен сам добиваться своего повышения, что способствует укреплению его уверенности в своих силах, а также мотивации к труду и проявлению таланта [7] *(Ustinova, Nikonova, 2015)*.

В рамках программы управления талантами под управлением производительностью понимается постоянный процесс коммуникации, который осуществляется между сотрудником и его непосредственным руководителем, а также установление функций сотрудника и четких ожиданий от результатов его работы. Управление производительностью включает в себя следующие этапы:

- формулировка цели на уровне руководителя и включение их в стратегический план развития компании;
- проведение обязательных рабочих встреч руководителя и сотрудника для согласования индивидуальных целей работы, которые соответствуют стратегическому плану развития компании. При этом необходимо выявить степень понимания сотрудником поставленных перед ним целей и задач;
- выявление индивидуальных потребностей сотрудника и составление плана работ;
- осуществление руководителем компании мониторинга по достижению сотрудником поставленных перед ним целей и его личных потребностей;
- беспрерывная формальная и обзорная связь между сотрудником и руководителем для выявления причин недостижения поставленных целей;
- оценка руководителем индивидуальных способностей и талантов сотрудника.

Руководитель должен способствовать развитию процесса управления талантами за счет максимального участия персонала в достижении поставленных целей по повыше-

нию конкурентоспособности компании, а также за счет проведения различных опросов среди клиентов и сотрудников компании.

Как показывает практика успешных компаний (например, американских GE, Apple, Intel и т.д.), отдел кадров не может самостоятельно заниматься поиском талантов, к этому процессу должен быть подключен руководитель компании. Огромной частью работы руководителей должно стать привлечение талантов в организацию. Прежде всего, руководитель организации должен понять необходимость привлечения талантов и сделать соответствующую установку. На руководителя организации ложится ответственность за создание коллектива талантов.

Несмотря на то, что талант является одним из важных факторов повышения конкурентоспособности, процесс управления талантами внедрен не во всех организациях. Для 84% российских и мировых компаний интегрированное управление талантами остается на стадии незавершенности, а 11% даже не приступали к внедрению программы привлечения талантов. Ряд компаний отмечает успех и повышение конкурентоспособности за счет применения технологий управления талантами. Но среди большинства других компаний прослеживается тенденция нежелания выйти за пределы привычных методов управления, что препятствует развитию их конкурентоспособности [5].

На сегодняшний день в России и в мире главными проблемами являются нехватка квалифицированных специалистов и неумение управлять талантами [8] *(Levichev, Vorogushin, 2016)*. При этом следует отметить, что количество трудоспособного населения сокращается и будет сокращаться в будущем, что также негативно сказывается на привлечении талантов на рабочие места.

Управление талантами требует от руководителей компаний интеграции и общения между людьми и развития лидерства. Для этого необходимо осуществлять обучение руководителей в области привлечения талантов, организации их работы и методов удержания на рабочих местах. Программа обучения руководителей должна постоянно разрабатываться и обновляться в зависимости от постановки новых проблем, с которыми сталкиваются организации. Программа по обучению управлению талантами должна включать в себя передовую практику, изложенную простым и легко понимаемым алгоритмом действий, которая может быть осуществлена организацией независимо от направленности ее деятельности.

Не менее важным фактором повышения конкурентоспособности компании и достижения эффективности является установка руководителя компании на поиск и привлечение таланта. Руководитель должен не просто привлекать таланты, но и сделать установку на то, что сотрудник является главным активом организации.

Заключение

Талант сотрудников является главным фактором, который определяет успех компании независимо от направления ее деятельности (будь то образовательная или

строительная компания), а конкурентным преимуществом компании является ее способность привлекать, удерживать и развивать таланты. Основная ответственность за управление и удержание ложится на руководителя компании, который должен четко понимать цель привлечения и важность талантов.

ИСТОЧНИКИ:

1. Watkins, David. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions,Softscape, Incorporated, 1998
2. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. / Пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. –М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005..
3. Anupam Rani, Dr. Upasna Joshi A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies. Citeseerx. [Электронный ресурс]. URL: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.736.610&rep=rep1&type=pdf.
4. Борисова О.Н., Сабурова Л.Н. и др. Управление талантом как основной элемент в корпоративной стратегии развития персонала. Журнал Академии стратегического управления. [Электронный ресурс]. URL: https://www.abacademies.org/articles/talent-management-as-an-essential-element-in-a-corporate-personnel-development-strategy-1939-6104-16-SI-1-104.pdf.
5. Towers Watson Talent management technology: why the future is now/ Perspectives, 2010.
6. Rajpre et Kaur Empirical Study of Talent Management Program and Its Impact on the Employee's Retainment and Performance in Indian Supermarket Big Bazaar. Human Resource Management Research. [Электронный ресурс]. URL: http://article.sapub.org/pdf/10.5923.j.hrmr.20130303.01.pdf.
7. Устинова И.С., Никонова М.А. Управление талантами как инновация в управлении персоналом. Сборник конференции Томского политехнического университета. [Электронный ресурс]. URL: http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/15391/1/conference_tpu-2015-C40-V2-020.pdf.
8. Левичев Ю., Ворогушин Е. Управление талантами в России и мире: цифры и тренды. PwC. [Электронный ресурс]. URL: https://www.pwc.ru/ru/hr-consulting/assets/talent-management-shtat.pdf.

REFERENCES:

Anupam Rani, Dr. Upasna Joshi A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT CompaniesCiteseerx. Retrieved from http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.736.610&rep=rep1&type=pdf

Mayklz E., Khendfild-Dzhons Kh., Ekselrod E. (2005). Voyna za talanty [War for talents] M.: Mann, Ivanov i Ferber. (in Russian).

Rajpre et Kaur Empirical Study of Talent Management Program and Its Impact on the Employee's Retainment and Performance in Indian Supermarket Big BazaarHuman Resource Management Research. Retrieved from http://article.sapub.org/pdf/10.5923.j.hrmr.20130303.01.pdf