

2. *Андриссен Д.* Невесомое богатство. Определите стоимость вашей компании в экономике нематериальных активов / Д. Андриссен, Р. Тиссен // Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. — 304 с.

3. *Бригхем Ю.* Финансовый менеджмент / Ю. Бригхем, Л. Гапенски / Пер. с англ. — СПб.: Экономическая школа, СПб-й ун-т эк-ки и финансов, Высш. шк. эк-ки, 1997. — Т. 1. — 497 с. — Т. 2. — 668 с.

4. *Волков Д.Л.* Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты / Д.Л. Волков. — СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. — 345 с.

5. *Воробйов Ю.М., Холод Б.І.* Управління економічними ресурсами підприємства: Навч. посібник / Ю.М. Воробйов, Б.І. Холод. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 288 с.

6. *Криворотов В.* Управление стоимостью: оценочные технологии в управлении предприятием / В. Криворотов, О. Мезенцева. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 258 с.

7. *Теплова Т.В.* Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями / Т.В. Теплова. — М.: ГУ ВШЭ, 2000. — 504 с.

8. *Швиданенко Г.О., Шевчук Н.В.* Управління капіталом підприємства / Г.О. Швиданенко, Н.В. Шевчук. — К.: КНЕУ, 2007.

9. *Шевчук Н.В.* Капітал підприємства: формування та ефективність функціонування / Н.В. Шевчук // Ринок цінних паперів України. — 2004. — № 5-6. — С. 48—56.

Стаття надійшла до редакції 11.10.2010.

УДК:159.928.23:65.014.1

М.О.Тонюк, канд. екон. наук, доцент
кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. В умовах мінливого ринкового середовища компаніям і фірмам дедалі стає складніше прогнозувати потребу в талановитих працівниках. Тому переважна більшість їх в усіх куточках світу постають перед труднощами залучення талановитих працівників. Висока вартість навчальних програм для підвищення кваліфікації персоналу та плінністю кадрів спонукають підприємства до пошуку шляхів вирішення проблем, пов'язаних зі сферою управління талантами.

Аннотация. В условиях непредсказуемой рыночной среды компаниям и фирмам становится все сложнее прогнозировать потребность в талантливых работниках. Поэтому большинство из них во всех уголках мира сталкиваются с трудностями привлечения талантливых работников. Высокая стоимость учебных программ для повышения квалификации пер-

сонала и текучесть кадров стимулируют предприятия к поиску путей решения проблем, связанных со сферой управления талантами.

Annotation. In terms of unpredictable market environment companies and firms are faced with the problem of forecasting their demand for talent. That's why a lot of companies in all parts of the world have problems with hiring talent workers. An expensive learning programs for personnel development and high level employee turnover make the companies to find new solutions to the problem in the talent management sphere.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: управління, талант, прогнозування, інвестиції, людський капітал, попит, пропозиція, компанія.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: управление, талант, прогнозирование, инвестиции, человеческий капитал, спрос, предложение, компания.

KEY WORDS: management, talent, forecasting, investment, human capital, demand, supply, company.

Постановка проблеми. Головною цінністю будь-якої компанії чи фірми є її співробітники як головна рушійна сила бізнесу, оскільки їхні знання і досвід є однією з найважливіших конкурентних переваг. Відповідно до цього повністю змінюється робота HR-відділів (human resources), які раніше виконували лише функцію обліку. Тепер підрозділи трансформуються в ефективний інструмент управління людським капіталом, що застосовує інформаційні технології в підборі та мотивації персоналу, підтримці й стимулюванні корпоративної культури і управлінні талантами.

Практика засвідчує, що важливе місце в структурі менеджменту компанії відводиться ефективній системі управління талантами, як процесу інтегрування таланту в бізнес з метою зниження рівня витрат і ризику, вдосконалення якості найму, підвищення рентабельності підприємства [3].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретичних і практичних аспектів проблеми управління талантами на підприємстві знайшли своє відображення у працях зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема А. Робертсона, М. Джонсона, Г. Еббі, Е. Екслерод, Х. Хендфілд-Джонса, В.Г. Донцова, С.В. Позднякова.

Проте, незважаючи на підвищену увагу дослідників до проблеми управління талантами, вона залишається недостатньо дослідженою, а сама система потребує подальшого вдосконалення.

Постановка завдання. Метою статті є пошук шляхів підвищення ефективності роботи HR-відділів у сфері найму, навчання й залучення до роботи талановитих співробітників у компанії чи фірми.

Невдачі у сфері управління талантами залишаються головною проблемою для менеджерів сучасних організацій і фірм. Остан-

німи роками система управління талантами була не зовсім ефективною, тому корпорації всього світу відчували дефіцит або надлишок талантів на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Управління талантами можна визначити як систему процесів і практичних дій, спрямованих на залучення, управління, розвиток, мотивування і утримання найважливіших талановитих співробітників. Сучасні підходи до проблеми управління талантами поділяють на дві групи. До першої належать пасивні підходи, суть яких полягає в тому, що компанія не робить жодних прогнозів, не визначає власну потребу в талантах, не формує планів, а лише звертається до сфери найму, коли виникає нестача працівників. До другої групи належать підходи, що застосовуються великими досвідченими компаніями. Недоліком цієї групи підходів є застарілість застосовуваних моделей, оскільки вони спираються на цілком передбачуване економічне середовище, чого не можна сказати про сучасний ринок.

З огляду на це, досить важливим є створення концептуально нової парадигми в системі управління талантами, що охоплюватиме всі аспекти мінливого ринкового середовища і попередній досвід підприємств у сфері управління відносинами з постачальниками та дослідженням операцій.

Отже, нова концепція управління талантами повинна вирішувати наступні завдання:

- прогнозування потреби в талантах;
- пошук рентабельних шляхів виховання талантів на підприємстві;
- створення ефективних систем найму й утримання працівників;
- використання належної системи мотивації.

Новий підхід до системи управління талантами має залучати чотири основні методи, за допомогою яких можна дослідити особливості невизначеності попиту та пропозиції талантів.

Невизначеність пропозиції являє собою систему заходів, спрямованих на підвищення рентабельності інвестицій в розвиток талантів і надійності їх вкладення, тобто створення умов, що зменшують плинність кадрів на підприємстві. При цьому використовують два методи для вирішення проблеми невизначеності.

Перший метод полягає у *підвищенні рентабельності інвестицій у людський капітал*. Зазвичай компанії приділяли недостатньо уваги проблемі витрат на розвиток людських ресурсів, адже вважалося, що ці витрати неможливо уникнути в діяльності підприємства. Якщо в минулому людський капітал, у розвиток якого

компанія вклала інвестиції, міг знайти застосування в іншій компанії, то зараз вона може залучити своїх працівників до витрат на свій розвиток. Це є обгрунтованим рішенням, оскільки в саморозвитку працівника зацікавленні обидві сторони — компанія і сам працівник. Нині багато компаній у світі просять своїх працівників сплатити 20—40 % вартості навчальної програми, в якій вони хочуть взяти участь. Але якщо працівник вирішить змінити місце роботи, то він має відшкодувати повну вартість програми. У деяких розвинених азійських країнах поширена практика виплати вартості навчальної програми новим роботодавцем, якщо працівник вирішив змінити місце роботи [4].

У західних країнах компанії надають можливість працівникам працювати над певними проектами з топ-менеджерами, в результаті чого вони набувають новий досвід, не пов'язаний з їхніми основними обов'язками. В даному випадку єдині витрати з боку працівника — це його час.

Часто компанії зазнають втрат, вкладаючи кошти в працівника, який після проходження навчальної програми змінює місце роботи. Щоб пом'якшити наслідки таких втрат, багато компаній намагаються підтримувати зв'язок з цим працівником та інформують його про вакантні робочі місця, а також зберігають його обліковий запис протягом певного часу.

Другий метод полягає у *врівноваженні інтересів «працівник—роботодавець»* для збереження інвестицій у людський розвиток. На сьогодні інтереси роботодавців щодо найму та застосування талантів на підприємстві можуть не збігатися з інтересами самих працівників. Тому особи, які не знайшли застосування своїм навичкам в одній компанії, можуть легко змінити місце роботи. Однак вони втрачають можливість досягти максимального кар'єрного росту. Головна проблема полягає в тому, що лише виконавчі менеджери вирішують, хто і де працюватиме, не беручи до уваги думку самих працівників. Розв'язати конфлікт інтересів допомагають внутрішні інформаційні стенди, на яких розміщують інформацію про можливості подальшого службового просування і підвищення професійних навичок всередині компанії. Таким чином, кожний працівник має можливість знайти якнайкраще застосування своєму таланту і досягти професійного успіху. Ця практика набула широкого застосування у компанії «Dow Chemical» [5].

Невизначеність попиту полягає в тому, як врівноважити рішення щодо найму працівників ззовні та виховання кадрів усередині компанії, а також у зниженні можливих ризиків прогнозування попиту на таланти.

Існує два методи, що вирішують проблеми невизначеності попиту.

Перший метод полягає у *зниженні управлінських ризиків* за допомогою виховання талантів усередині компанії та їх залучення ззовні. Великою проблемою компаній у середині минулого століття була нестача висококваліфікованих кадрів, вихованих на підприємстві. Передусім це позначалося на рівні прибутковості, адже якщо не вистачало талановитих управлінців, компанія мала пропонувати ці посади недосвідченим працівникам або відмовлятися від реалізації певного проекту. Незважаючи на легкість прогнозування попиту на таланти, компанії зазвичай мали надлишок талантів для уникнення їх дефіциту.

Тепер надлишок талантів на підприємстві коштує занадто дорого. Ще одна проблема полягає в тому, що виховані власними силами кадри можуть у будь-який час звільнитись і знайти іншу посаду, адже талановиті працівники не повинні бути аутсайдерами. Так, за результатами дослідження компанії «Watson Wyatt» [2], працівники, які нещодавно пройшли програму підвищення кваліфікації, вірогідно звільняться з даного місця роботи і знайдуть компанію, яка оцінить їх навички набагато вище, ніж та, в якій вони працюють. Поряд з цим найм працівників ззовні є більш швидким і ефективним, тому компанія повинна оптимально збалансувати найм і виховання працівників усередині компанії. Перш за все варто відмовитись від прогнозування довгострокового попиту на таланти, оскільки воно ніколи не буде точним. Так, корпорації «Capital one» і «Dow Chemical» вдаються у своїй практиці до короткострокових прогнозів. Менеджери з виробництва продукції повідомляють менеджерів з управління персоналом про попит на продукцію компанії найближчим часом. Останні, використовуючи складні математичні моделі, прогнозують попит на таланти. Потім процес повторюється з використанням зовсім інших припущень для того, щоб упевнитись, що перші результати стосовно талантів були правильними. Менеджери часто об'єднують свої плани, якщо потреби компанії в талантах виявляються занадто великими. Вони усвідомлюють, що основною складовою управління невизначеності попиту є витрати, пов'язані з недо- і переоцінкою. Тобто слід знати, скільки коштуватиме виховання занадто великої або занадто малої кількості талантів. Проте, часто ризики і витрати на планування необхідної кількості талантів вирівнюються. Якщо передбачимо, що буде потрібно 100 працівників у відділі наступного року, а наприкінці року виявилось на 10 більше, або менше, втрати будуть однаковими. Тобто, надлишок працівників коштуватиме

втратою грошей на їх виховання, а дефіцит — витратами на залучення працівників ззовні. Оцінка оптимальної комбінації між вихованням талантів й залученням їх ззовні повинна враховувати такі критерії:

1. Час. Чим довше компанії потрібен талановитий працівник, тим доцільнішим є інвестування в людський капітал усередині неї.

2. Точність прогнозів. Чим менш точними є прогнози щодо часу протягом якого потрібен працівник, тим більшою має бути частка працівників, залучених ззовні.

3. Культура компанії. Якщо для неї надзвичайно важливим є підтримання корпоративної культури, то варто звертатись до системи виховання кадрів всередині компанії. Але якщо вона прагне до змін, то доцільно звертатись до найму працівників ззовні, що принесе нові цінності та норми в компанію.

4. Ієрархія посад. Якщо в компанії існує значна відмінність між складністю виконуваних обов'язків на різних посадах, то набагато простіше виховувати таланти всередині неї [1].

Для кожної компанії ці критерії будуть різними, як і відрізнятимуться всередині неї. Таким чином, низькокваліфікована праця може бути задоволена працівниками залученими ззовні, а висококваліфікована — навпаки.

Другий метод полягає у *приспосованні та невизначеності попиту на таланти* за допомогою скорочення часових проміжків між прогнозами. Практика залучення випускників вищих навчальних закладів до роботи у великих компаніях свідчить, що основною проблемою є наплив кандидатів в один і той самий час — після отримання диплому. Ефективне прогнозування в даній ситуації полягає у прийомі кандидатів частинами з інтервалом у кілька місяців. Тобто, після тренування і залучення до основної роботи першої групи працівників, компанія знає скільки ще працівників їй потрібно, таким чином вона зможе підвищити точність своїх прогнозів щодо попиту на таланти.

Інший спосіб підвищення ефективності прогнозування попиту на таланти полягає у скороченні терміну навчальних програм для працівників. Першим етапом підготовчої програми має стати курс підвищення кваліфікації у різних сферах, що будуть однаково корисними для всіх працівників компанії. Після цього вона проводить додаткову оцінку свого попиту на таланти і вирішує, скільки працівників і для яких відділів мають продовжити програму підвищення кваліфікації. Таким чином, вона економить на інвестиціях у людський розвиток і знижує ймовірність утворення надлишку талантів на підприємстві [2].

Ще один шлях підвищення точності прогнозів щодо попиту на таланти — це централізація програм розвитку в компаніях. Кожний відділ великої організації націлений на оптимізацію прибутків і витрат, розвиток власних навчальних програм, тому існує мала ймовірність, що кожний відділ точно спрогнозує свою потребу в талантах. Це означає, що об'єднання відокремлених навчальних програм в одну загальну в подальшому вирівняє нестачу й надлишок талантів між різними відділами.

Висновки. Проблема у сфері талантів тісно переплітається на рівні суспільства, підприємництва та найманих працівників. Для продуктивного функціонування підприємство прагне залучати працівників з певним рівнем навичок і досвідом, працівники намагаються знайти краще застосування своїм здібностям. Економіка, як і суспільство в цілому, націлена на ефективне використання та постійне підвищення рівня навичок роботи.

Мінливому ринковому середовищу ХХІ ст. необхідна нова концепція у сфері управління талантами, якою може стати реагуюча концепція, описана в даній статті. Тобто фірма має залучати додаткову кількість працівників саме тоді, коли це необхідно. Роботодавці зможуть ефективно управляти своїми потребами в талантах, компенсувати інвестиції в людський розвиток з метою врівноваження інтересів трьох сторін і підвищення загального рівня навичок.

Література

1. Робертсон А., Эбби Г. Управление талантами: Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных: Пер. с англ. — М.: АЛАНС-КЛУБ, 2004. — 200 с.
2. Майклз Эд, Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты: Пер. с англ. — Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 272 с.
3. Робертсон Алан. Управление талантами: Пер. с англ. — Баланс Бізнес Букс, 2004. — 204 с.
4. Джонсон М. Битва за персонал. — СПб.: Питер, 2004. — 345 с.
5. http://www.mckinseyquarterly.com/The_people_problem_in_talent_management_1755.
6. Быкова Л. Кадровый резерв и управление талантами: различия и преимущества. — Режим доступа: <http://www.irinam.com/index.php?newsid=1874>
7. Управление талантами в российских ИТ-компаниях. — Режим доступа: http://supremum.com.ua/itforum/wiw_itf.php?ID=2375
8. Сычева А. Таланты в ХХІ веке. — Режим доступа: <http://www.smart-edu.com/index.php/stati-upravlenie-talantami/talanty-v-xxi-veke.html>

Стаття надійшла до редакції 1.10.2010.