

3. Egorshin, A. P. (2003), Upravlenie personalom [Personnel Management], NIMB, N. Novgorod, Russia.
4. Ivancevich, Dzh. (1993), Chelovecheskie resursy upravlenija [Human Resources Management], Delo, Moscow, Russia.
5. Kuz'min, O. Y. (2003), Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk [Fundamentals of Management: the textbook], Akadem-vydav, Kyiv, Ukraine.
6. Lafta, Dzh. K. (1999), Jeffektivnost' menedzhmenta organizacii: uchebnoe posobie [Effective Management of the Organization: a tutorial], Russkaja Delovaja Literatura, Moscow, Russia.
7. Maslov, E. V. (1998), Upravlenie personalom predprijatija: uchebnoe posobie [Management Personnel of the Enterprise: a tutorial], INFRA-M, Moscow, Russia.
8. Odegov, Ju. G. (2002), Upravlenie personalom, ocenka jeffektivnosti. Uchebnoe posobie dlja vuzov [Management Personnel Evaluation. A tutorial for high schools], Jekzamen, Moscow, Russia.
9. Sardak, S. E. (2012), "Evolution of views on the content and the role of human resources in society development", Aktual'ni problemy ekonomiky. — vol. 12(138). — pp. 132-139.
10. Kibanov, A. Y. (2005), Upravlenie personalom organizacii : uchebnyk [Personnel Management: the textbook], 3rd ed., INFRA-M., Moscow, Russia.
11. Upravlinnia personalom: pidruchnyk / [V. M. Daniuk, A. M. Kolot, H. S. Sukov ta in.] (2013), [Personnel Management: the textbook], KNEU: NKМZ, Kyiv, Kramators'k, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 18.06.2016 р.

УДК 339.138:7.012-021.31:005.952:005.53-056.45

Нефьодова К.А.,

аспірантка,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
k.nefedova@ukr.net

Нефёдова К.А.,

аспірантка,
кафедра управления персоналом и экономики труда,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»

Nefedova K.A.,

Graduate student,
Personnel Management and Labour Economics Department,
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

**УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ**

**УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ
ФОРМИРОВАНИЯ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ
TALENT MANAGEMENT AS AN EMPLOYER BRANDING TOOL**

Метою написання статті визначено тему управління талантами, що тісно пов'язана з проблематикою відтоку найбільш професійних кадрів з ІТ-галузі, які шукають перспективи для подальшого розвитку. Умови, які створюють роботодавці та реалії ринку праці, спонукають талановиті кадри частіше змінювати місце роботи, а також шукати можливостей для працевлаштування за кордоном. Таким чином, знижується ефективність і продуктивність роботи на корпоративному рівні, що стає одним із чинників, який гальмує зростання ВВП країни та розвиток економіки в цілому. Напрямок управління персоналом характеризує дії та інструментарій роботодавців, що направлений на адаптацію, стимулювання та збереження найцінніших кадрів, як процес управління талантами. Досліджуючи тему формування бренду компанії як роботодавця на ринку праці, автор окрему увагу приділяє питанню роботи з талантами, а саме управління ними. Аналізуючи основні фактори, які українці перш за все пов'язують з бажанням змінити місце роботи та проживання, досліджуються питання внутрішньої мотивації та перспектив для подальшого розвитку кар'єри. Резюмуючи, у статті запропоновано перелік інструментів для ефективного управління талантами в українських компаніях в умовах сучасного інформаційного середовища.

Целью написания статьи определено тему управления талантами, которая тесно связана с проблематикой оттока наиболее профессиональных кадров из ИТ-сферы, находясь в поисках перспектив для дальнейшего развития. Условия, которые создают работодатели и реалии рынка труда, побуждают талантливые кадры чаще менять место работы, а также искать возможности для трудоустройства за границей. Таким образом, уменьшается эффективность и продуктивность работы на корпоративном уровне, что становится одним из факторов, который тормозит рост ВВП страны и развитие экономики в целом. Направление управления персоналом характеризует действия и инструментарий работодателей, которые направлены на адаптацию, стимулирование и сохранение наиболее ценных кадров, как процесс управления талантами. Исследуя тему формирования бренда компании как работодателя на рынке труда, автор отдельное внимание уделяет вопросу работы с талантами, а именно управления ними. Анализируя основные факторы, которые украинцы в первую очередь связывают с желанием сменить место работы и проживания, исследуются вопросы внутренней мотивации и перспектив для дальнейшего развития карьеры. Резюмируя, в статье предложен перечень инструментов для эффективного управления талантами в украинских компаниях в условиях современного информационного общества.

In the focus of the article is defined the topic of talent management, which is closely linked with the problems of the outflow of the most professional staff from IT industry, while they are searching the prospects for further development. Conditions established by the employers and the realities of the labor market, drive talented personnel frequently change their job place, as well as look for opportunities to work abroad. Thus, the efficiency and productivity are reducing at the corporate level, and it becomes one of the factors that stop the growth of gross national product and overall economic development. Personnel management characterizes the employer's actions and tools that focus on adaptation, promotion and saving the most valuable human resources, as the talent management process. Exploring the direction of the company's brand as an employer formation, the author pays a special attention to the issue of talent management. Analyzing the main factors that Ukrainians are primarily associated with the desire to change the place of work and residence, it explores issues of internal motivation and prospects for further career development. In summary, the article provides a list of tools for effective talent management in Ukrainian companies in today's information society.

Ключові слова. Управління талантами, бренд роботодавця, трудова міграція, внутрішня мотивація.

Ключевые слова. Управление талантами, бренд работодателя, трудовая миграция, внутренняя мотивация.

Key words. Talent management, employer branding, labor migration, internal motivation.

Вступ. Представники економічної науки, формулюючи в 90-х роках ХІХ століття загальне визначення поняття управління талантами, стверджували, що свідоме та передбачуване поєднання інструментів управління персоналом, яке

забезпечує організації можливість залучати, ефективно використовувати та утримувати співробітників, обов'язково матиме позитивний вплив на розвиток компанії в цілому [1].

Таким чином, напрацьовані роками надбання окремих фахівців з кадрового менеджменту почали систематизуватися у практичні для компаній комплекси інструментів. Невипадково розробниками української наукової думки з питань управління талантами стала спільнота практиків, тобто фахових менеджерів та управлінців, які запропонували використовувати світовий практичний досвід у теоретичних знаннях.

Різні напрямки наукових досліджень у галузі управління талантами походять саме від закордонних дослідників, а тому першими вони мали місце практичного застосування у міжнародних компаніях. Базові основи талант-менеджменту були досліджені у роботах таких відомих іноземців, як Е. Майклз, А. Робертсон, Х. Хендфілд-Джонс, Е. Екселрод, Т.Дж. Пітерс, Дж. Біллсберрі, Б. Екселрод та інших.

Неабияку роль у формуванні сучасних українських науково-популярних дослідженнях тематики HR-брендингу і талант-менеджменту відіграють міжнародні оператори рекрутингових послуг, які не тільки підтримуються, але й самі безпосередньо вивчають швидкоплинне середовище [4].

Проблематика трудової міграції не є новітньою для дослідження, ці процеси наявні в Україні протягом десятиліть і вивчалися вже багатьма сучасниками економічної науки. В той же час, останні кілька років, під впливом загострення військово-політичного конфлікту, компанії, які потребують найдефіцитніших кадрів, зокрема, представники IT-галузі, потрапили у обставини, які потребували негайного дослідження. Управління талантами перетворилося з просто інструмента якісної роботи з персоналом на впливовий чинник подальших економічних перспектив для країни.

Постановка завдання. Ключовою метою даної статті є дослідження трансформацій, що відбуваються у процесах управління талантами в системі кадрового менеджменту, а також їх вплив на формування бренду роботодавця на ринку праці. Працюючи над досягненням визначеної мети, було визначено такі завдання:

— визначити причини трудової міграції та чинники, під впливом яких професіонали вирішують змінити країну роботи і проживання;

— визначити ключові важелі, що зумовлюють необхідність застосування інструментів системи управління талантами в організаціях;

— сформулювати перелік інструментів, які стимулюють формування потужного бренду компанії як роботодавця, що забезпечуватимуть лояльність персоналу;

— розробити заходи для посилення конкурентних позицій підприємства на ринку праці.

Результати дослідження. Не дивлячись на відносну стабільність чисельності трудових мігрантів, значна частина українських професіоналів усе ще рішуче налаштована на зміну місця роботи і проживання. Статистика свідчить, що кожен шостий працівник офісу шукає можливості поїхати за кордон. Коли мова йде про IT-персонал, ця цифра зменшується до чотирьох.

Однією з ключових проблем українського ринку праці є відтік персоналу. Висококваліфіковані кадри залишають країну у пошуках цікавішої роботи та вищих заробітків. У той же час, у порівнянні з 2014–2015 роками, кількість серйозно налаштованих на від'їзд скоротилася вдвічі. Досліджуючи цю проблематику, за потрібним є визначити першопричини, що саме спонукає українські таланти відмовлятися від тих умов, що пропонують локальні роботодавці [4].

Якщо у 2015 році мотивуючими чинниками були нестабільна політична ситуація в країні та відсутність базової потреби людства — безпеки, сьогодні на перший план виходять економічні причини, зокрема, інфляція, зростання тарифів і цін, низький рівень життя (рис. 1).

При цьому, державні проблеми не є першочерговими, а спонукають мігрантів перш за все рівень заробітної плати, мотивація та зв'язки з роботодавцем.

Для третини респондентів, яких опитувала міжнародна рекрутингова платформа HeadHunter, якість життя, що відображається у медицині, освіті тощо, стала визначальним фактором для міграції.

Як свідчить статистика, до переїзду за кордон кваліфіковані працівники погодяться лише за визначених вимог. Трохи менше половини за кордоном шукають фінансових і кар'єрних можливостей, тоді як чверть цікавить посада, компанія та нагода перевести родину. Кожен п'ятий готовий переїхати лише за умови вищого рівня життя та вирішеного питання місця проживання. Цікаво, що на міграцію в межах України, владні погодитися лише четверо зі ста опитаних.

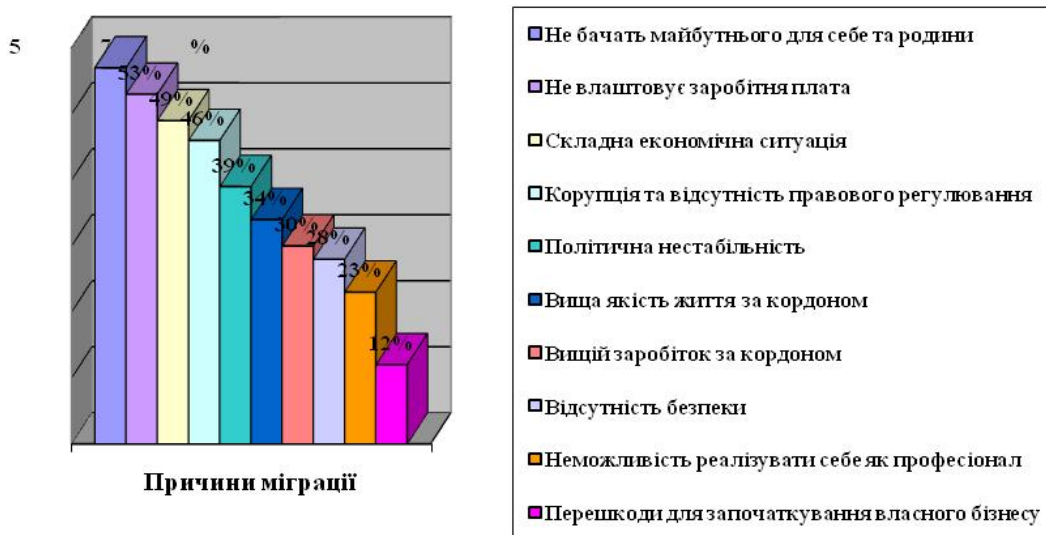


Рис. 1. Найпоширеніші причини трудової міграції

Аналізуючи статистику, дійсно стає зрозумілим, що переважна кількість професійних трудових мігрантів керується зовнішніми економічними факторами, тому українські компанії не вважають за потрібне витратити свої зусилля на побудову сильного бренду роботодавця. Розраховуючи на те, що найталановитіші кадри в будь-якому разі перейдуть рано чи пізно працювати до конкурента

чи забажають професійного розвитку за кордоном, вони втрачають навіть тих, хто ще не встиг зневіритися, але не побачив зацікавленості у роботодавця. Досвід провідних компаній свідчить про те, що впливати на утримання професійних кадрів не тільки в компанії, але й у країні, можуть стимулюючі інструменти, одним з котрих є якісне управління талантами. У сучасному бізнес-середовищі існує тенденція до формування принципово-нового напрямку розвитку процесів управління персоналом і, зокрема, кадрової політики, що спрямовується на ключові функції кадрової служби: пошук, залучення та утримання талановитого персоналу. Залучення новітніх технологій для формування корпоративної культури і потужного бренду компанії як роботодавця є органічним доповненням базового інструментарію системи управління талантами в організації [3].

Процеси управління талантами тісно пов'язані з кадровою стратегією і HR-брендингом. Ключ до успішного залучення та утримання професіоналів полягає у ефективній побудові корпоративної культури і атмосфери в компанії, веденні комунікацій і розвитку разом з ринком і потенційними конкурентами. Бренд роботодавця складається з багатьох атрибутів, у тому числі репутації, робочого середовища, і комунікацій [2]. Для досягнення сильного бренду роботодавця слід залишатися конкурентоспроможним і шукати нові стратегії, які охоплюють ці чинники. Орієнтація на сучасного працедавця змушує роботодавця використовувати максимум можливостей, керуватися зовнішніми змінами та факторами [3]. Серед тих інструментів, які західні науковці називають трендами побудови сильного бренду роботодавця і якісного управління талантами:

1) соціальна активність і присутність у ЗМІ (соціальні медіа останнім часом стали повноцінним середовищем для спілкування, зокрема, професійного. Таким чином, роботодавець, який має активні соціальні канали спілкування з власною аудиторією, володіє більшими шансами для отримання прихильності з боку затребуваних кадрів);

2) формування соціальної бази спілкування (використовуючи інструментарій взаємодії у вигляді створення суспільних груп і форумів, регулярне розміщення контенту, який відображає корпоративну культуру і цінності компанії, зв'язок з потенційно зацікавленими кандидатами зростатиме, а існуючий персонал цінуватиме наявне);

3) вимір ефективності ініціатив та кампаній (вкрай важливо стежити за ефективністю та зусиллями, які компанія витрачає на реалізацію тих чи інших заходів. Не існує шаблонів ефективної взаємодії. Для конкретної галузі можуть працювати певні інструменти, а для іншої вони виявлятимуться марними);

4) виховання «адвокатів» бренду з числа старожилів компанії (найзатребуваніші таланти на ринку мають сформувану картину ідеального роботодавця, завдяки можливостям для кар'єрного зростання, історіям успіху, схвальним відгукам на профільних сайтах);

5) мотивація до спілкування нинішніх співробітників для професійної взаємодії з компанією у мережі (налагодити зв'язки з потенційними кандидатами є ймовірнішим, коли вони бачать позитивне ставлення персоналу до ініціатив компанії, підтримують їх та залучають до них своє оточення);

6) трансформація інструментів (ті заходи, які раніше приносили користь, зараз не працюють. Виховання споживацько-орієнтованого суспільства свідчить

про те, що бренд роботодавця і комунікації з зацікавленими сторонами повинні корелюватися із досвідом роботи з клієнтами. Оптимізацію процесів слід здійснювати паралельно на всіх ланках від якості обслуговування клієнтів до HR-процесів);

7) мобільні технології змінюють світ (якщо компанія позиціонує себе як сучасна технологічна організація, вона має створювати умови для мобільного забезпечення свого існуючого та майбутнього персоналу. Такими технологіями на практиці є, наприклад, застосування концепції BYOD (Bring Your Own Device), тобто дозволяє використовувати в робочих справах власні гаджети та мобільні застосунки для підвищення ефективності роботи);

8) руйнування звичних уявлень про робоче місце (досвід таких світових лідерів, як Google, Facebook, Amazon чи навіть китайського Alibaba свідчить, що сучасний офіс не передбачає дорогих дизайнерських меблів, а потребує простору для творчості, інноваційної техніки та можливостей для власного вибору, де, коли і як працювати [5]);

9) розширення мережі зав'язків та аудиторії (не дивлячись на еру digital, тобто цифрову, і присутність IT-кандидатів у багатьох мережевих спільнотах, щодня з'являються нові майданчики для живого і віртуального спілкування. Існує велика ймовірність, що кандидати, в пошуках яких ви знаходитеся, вже спілкуються з вашими конкурентами [6]);

10) підтримка відкритого спілкування між керівництвом і працівниками (мабуть, цей інструмент є найдешевшим, найкориснішим і найчеснішим методом формування сильного корпоративного іміджу, тому регулярна організація заходів звітування, активність топ-менеджменту у соціальних мережах підвищують якість комунікацій, що працюватиме на користь бізнесу);

11) ідентифікація та унікальність бренду роботодавця (власні розроблені компанією повідомлення в вигляді бачення, місії, цінностей, принципів роботи та інші характеризують і надають особливості кожній компанії. Однакових організацій не існує, тому правильно сформовані зовнішні та внутрішні повідомлення якісно відрізнятимуть компанію на ринку [7]).

Висновки. Проаналізувавши сучасні тенденції, пов'язані зі зростанням трудової міграції IT-персоналу, визначено, що компаніям слід покращувати свою якісну присутність в інформаційному середовищі та посилювати свій бренд як роботодавця на ринку праці, завдяки застосуванню сучасних інструментів управління талантами. Підводячи підсумки, зроблено такі висновки. *По-перше*, професійна трудова міграція зростає не лише під впливом зовнішньо-економічних факторів, але й через не активність роботодавців, відсутність стратегії розвитку HR-бренду та інструментарію формування потужного внутрішнього маркетингу. *По-друге*, світовий досвід успішних компаній не є теорією для практичного застосування в Україні, адже наявні професіонали мають свої власні очікування від кар'єрного зростання, а, відповідно, фактори впливу на них і виховання внутрішньої мотивації будуть особливі. *По-третьє*, підтримка з боку держави вкрай необхідна компаніям на всіх ланках взаємодії з економічно-активним населенням, починаючи з інформаційної підтримки, тобто навчання, продовжуючи організацією спільнот і заходів для розвитку, підтримкою корпоративних програм тощо. *По-четверте*, повністю знищити відтік IT-кадрів з України неможливо і недоцільно, адже українські професіонали, підвищуючи власні компетенції до відповідного рівня часто поверта-

ються розвивати нашу економіку, започатковуючи локально власний бізнес або популяризують наші талановиті кадри у світі, підтримуючи імідж високопрофесійної держави з великим майбутнім.

Література

1. HR-брендинг в Україні. Теорія та практика / [Т. Рябоконт, О. Кухарук, Л. Гасай, Л. Онупко, М. Ярош]. — К.: Джерела М, 2015. — 116 с.
2. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань / Н. Б. Кузнецова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. — 2014. — № 2(8). — С. 181–187.
3. Майклз Е. Війна за таланти [Майклз Е., Хендфілд-Джонс Х., Екслерод Е.] — 2-ге вид. — [пер. з англ.] / Манн, Іванов та Фербер, 2006. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://books.google.ru/books?id=qfNonNjseYC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>.
4. На роботу за кордон: головні причини трудової міграції (2016). — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://hh.ua/article/18887>.
5. McDonald, Angela (2016) "Top 10 Employer Branding Ideas to Attract New Talents". — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.manilarecruitment.com/manila-recruitment-articles-advice/employer-advice/top-10-employer-branding-ideas-to-attract-new-talents/>.
6. Hopping, Clare (2016), Launchpad. "10 Quick Ways to Improve Employer Branding and Top Talent Recruitment". — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.launchpadrecruits.com/insight-articles/improve-employer-branding-recruitment>.
7. Minchington, Brett (2015), Eremedia. "Employer Branding Best Practices You Need to Know". — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.eremedia.com/ere/15-employer-branding-best-practices-you-need-to-know/>.

References

1. Riabokon, T., Kukharuk, O., Hasai, L., Onypko, L., Yarosh, M. (2015), HR-brendynh v Ukraini. Teoriia ta praktyka [HR-branding in Ukraine. Theory and practice], Dzherela M, Kyiv, Ukraine
2. Kuznetsova, N. B. (2014), "The concept of talent management in the system of knowledge management", *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, no. 2(8), pp. 181–187.
3. Ed Michaels Helen Handfield-Jones Beth Axelrod Michaels E., (2006) "The war for talent", [Online], available at: <https://books.google.ru/books?id=qfNonNjseYC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>. (Accessed 22 June 2016)
4. "To work abroad: the main causes of migration", 2016, [Online], available at: <https://hh.ua/article/18887>. (Accessed 22 June 2016)
5. McDonald, Angela (2016). Manila Recruitment: "Top 10 Employer Branding Ideas to Attract New Talents", [Online], available at: <http://www.manilarecruitment.com/manila-recruitment-articles-advice/employer-advice/top-10-employer-branding-ideas-to-attract-new-talents/>. (Accessed 22 June 2016)
6. Hopping, Clare (2016), Launchpad. "10 Quick Ways to Improve Employer Branding and Top Talent Recruitment". [Online], available at: <http://www.launchpadrecruits.com/insight-articles/improve-employer-branding-recruitment>. (Accessed 22 June 2016)
7. Minchington, Brett (2015), Eremedia. "Employer Branding Best Practices You Need to Know". [Online], available at: <http://www.eremedia.com/ere/15-employer-branding-best-practices-you-need-to-know/>. (Accessed 22 June 2016)

Стаття надійшла до редакції 30.06.2016 р.