

Секція 2

JEL M12, M54, G51

Лігоненко Лариса Олександрівна

д.е.н., професор, професор кафедри
бізнес-економіки та підприємництва
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»,
Київ, Україна

Демченко Олена Володимирівна,

студентка факультету економіки та управління,
4 курс, ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»,
Київ, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР УСПІШНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розглядається категорія талановитих працівників, які потрібні організаціям для їх успішного функціонування. Обґрунтовується важливість наявності таких робітників та доцільність впровадження талант-менеджменту.

Ключові слова: талант-менеджмент, креативність, розвиток персоналу, потенціал, ефективність, успіх.

e-mail: ligonenko.irs@gmail.com

L.O. Ligonenko

D.in Economics, Professor, Professor of Business
Economics and Entrepreneurship Department,
SHEE «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»,
Kyiv, Ukraine

O.V. Demchenko

4-year student of Faculty of Economic and
Management,
SHEE «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»
Kyiv, Ukraine

IMPLEMENTATION OF TALENT MANAGEMENT AS A KEY FACTOR OF SUCCESSFUL ENTERPRISE DEVELOPMENT

Abstract. The article considers the category of talented employees that organizations need for their successful operation. The importance of having such workers and the expediency of introducing talent management are substantiated.

Keywords: talent management, creativity, staff development, potential, efficiency, success.

Актуальність даної теми полягає в тому, що світові тенденції в управлінні талантами та людським капіталом не стоять на місці, адже на сьогодні стратегічне управління талантами та розвиток їх креативності є необхідністю в сучасному середовищі гіпер-змін. Людські ресурси — один із найважливіших факторів, що безпосередньо впливають на успішність функціонування та розвитку організації, головною конкурентною перевагою якої є талановиті співробітники. Мотивація до праці, ідейність, самореалізація стали можливими завдяки появі талант-менеджменту.

Завданням цього дослідження є розкриття базових положень концепції талант-менеджменту, оцінка значущості та перешкод її впровадження.

Як загальновідомо, людські ресурси — один із найважливіших факторів, що безпосередньо впливають на успішність функціонування та розвитку підприємств та організації, головною довготривалою конкурентною перевагою яких є талановиті співробітники. Забезпечення зростання мотивації до праці, лояльності до компаній, підвищення креативності та самореалізація стали можливими завдяки появі концепції талант-менеджменту.

Поняття талант-менеджменту у своїх роботах досліджували відомі іноземні фахівці та практики, такі як Майєр Деві та Лайкер Джеффри, Робертсон Алан і Грем Еббі, Ед Майклз, Хелен Хендфілд-Джонс і Бет Екселрод, Джон Білсберрі, Томас Дж. Пітерс та інші.

Термін «управління талантами» з'явився в 1990-і роки: Девід Уоткінс з Softscape вперше використав його в статті, опублікованій в 1998 році, та розвинув в книзі «Системи управління талантами» в 2004 році [1].

Концепція талант-менеджменту — це комплекс правил, основних принципів, методів, способів та форм, які необхідні для ефективного управління талантами, що визначає результативність праці робітників не тільки від їх професійних знань, а й від здібностей, від всебічної розвиненості навичок та ставлення до цінностей компанії.

Основною метою талант-менеджменту є розвиток талановитих співробітників, постійний пошук та розкриття їх потенціалу. Під поняттям «таланти»/«талановиті співробітники» розуміються активні, амбітні, ідейні, комунікабельні особистості, які прагнуть до саморозвитку, швидко пристосовуються до змін, здатні розвиватись разом з бізнесом. Ключовою їх ознакою, передумовою прояву талановитості є креативність.

Дуглас А. Реді (Douglas A. Ready), подає в статті в “Harvard Business Review” [2] виділяє 2 типи талановитих працівників: HiPo та Homovularis. (Табл. 1).

Таблиця 1

ТИПИ ТАЛАНОВИТИХ ПРАЦІВНИКІВ

High Potential (людина з високим потенціалом)	Люди без великого досвіду, але з високим потенціалом і геніальним способом мислення потенціалом вони є більш динамічними, швидше адаптуються до змін і часто прагнуть стрімкої кар’єри, маючи амбіції та можливості до росту.
Homo vulgaris (людина звичайна)	Людина, котра постійно та поступово нагромаджує обсяг своїх знань, накопичує досвід, нарощує продуктивність праці. Тобто процес «збагачення» професійної особистості є досить тривалим етапом.

Дослідження, проведені компаніями “PWC” та “SHL TalentMeasurement” показали, що лише 1 працівник із 7-ми талановитих може претендувати на статус HiPo. Дані люди вміють ефективно працювати, здатні заміщати керуючі посади та можуть забезпечити перспективу розвитку компанії. Ті ж дослідження довели, що такі працівники приносять до 93 % всього доходу компанії і докладають в середньому на 21 % більше зусиль за інших своїх співробітників. Це не означає, що компанія має складатись тільки з високопродуктивних працівників, адже потрібно бачити потенціал кожного і не робити висновки про те, хто талановитий, а хто ні завчасно, бо досвід, отриманий в одній компанії, може зробити вагомий внесок у результативність діяльності іншої.

Проаналізувавши різні погляди іноземних та вітчизняних фахівців щодо їх досвіду управління талантами, систематизовані в [3], можна визначити такі умови створення успішної моделі талант-менеджменту в організації:

- Наявність лідера — менеджер компанії, перед яким стоїть завдання побудови ефективної системи відтворення талантів;
- Побудова та впровадження системи управління талантами на всіх рівнях менеджменту;
- Створення середовища корпоративних знань та системи ефективного управління ними;
- Вкладання інвестицій в розвиток талантів;
- Запровадження системи оцінки праці, морального та матеріального заохочення талановитих працівників та визнання цінності їх праці;
- Визначення та популяризація основних цінностей і принципів компанії.

Попри широке визнання позитивів талант-менеджменту в науковій та бізнес-спільноті, дослідники визначають суттєві перешкоди її впровадження, які пов’язані зі старими стереотипами та догмами керівників більшості підприємств та організацій:

1. Стереотип «незамінних кадрів не буває», адже маємо цінувати кожного співробітника;
2. Неготовність до змін, а саме: брати відповідальність за заміну середньостатистичного співробітника на потенційно талановитого;
3. Невміння оцінювати таланти та ініціативність співробітників;
4. Неможливість побачити позитивний ефект від ефективного управління талантами одразу;
5. Орієнтація на прибуток, мотивація співробітників, корпоративна культура відходить на другий план, або ж взагалі нівелюється.

Розглядаючи особливості управління талантами в Україні, можна зазначити, організації, які функціонують в Україні, можна умовно поділити на дві групи:

- «пострадянські», де менеджмент притримується традиційних стилів управління, заперечує важливість талановитих працівників або одиничних співробітників, опирається змінам, не враховує вимоги ринку, не сприймає аргументи щодо необхідності інвестування в людський капітал тощо; Як правило до цього типу відносяться саме державні компанії
- «інноваційні» — як правило, це компанії з іноземним капіталом, існує чітке розуміння необхідності формування та розвитку талановитих працівників як однієї з ключових складових досягнення успіху організацією.

Чим швидше всі компанії України зрозуміють важливість талант-менеджменту, і приймуть заходи щодо його покращення, тим швидше відбудеться процес переходу української економіки на європейський рівень.

Висновки. Запорукою успіху діяльності будь-якої компанії є талановиті співробітники, а ефективне функціонування залежить від рівня розвитку її потенціалу. Тому актуаль-

ним завданням для українських підприємств є впровадження концепції талант-менеджменту.

Компанія для успішного функціонування та розвитку має орієнтуватись на командну роботу, клієнтоорієнтованість, справедливості та креативності по відношенню до персоналу, інноваційності та ініціативності. Талановиті співробітники є важливим активом для успішної діяльності підприємства, але також є унікальним ресурсом, який складно формувати та утримати, необхідно постійно зацікавлювати, мотивувати та забезпечувати розвиток. Тож необхідно детально підходити до пошуку, відбору, розвитку працівників, утриманню, просуванню по кар'єрній сходові тих співробітника, які максимально корисні для ефективної роботи компанії.

Література

1. Schweyer, Allan. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. John Wiley&Sons (2004).
2. Ready D.A., Conger J.A., Hill L.A. Are You a High Potential? Harvard Business Review. 2010. № 88, no. 6.
3. Управление талантами: опыт бизнеса и государства [Електронний ресурс]. — Режим доступа: http://www.wardhowell.ru/upload/iblock/003/Talent%20Equity%20Institute_07.08%20FINAL.pdf.

References

1. Schweyer, Allan. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. John Wiley&Sons (2004).
- 2 Ready D.A., Conger J.A., Hill L.A. Are You a High Potential? Harvard Business Review. 2010. № 88, no. 6.
3. Talent management: experience of business and the state [Electronic resource]. — Access mode: http://www.wardhowell.ru/upload/iblock/003/Talent%20Equity%20Institute_07.08%20FINAL.pdf.