

## Література

1. Дієсперов В.С. Зайнятість населення в сільському районі. [Текст] / В.С. Дієсперов // Україна: аспекти праці. — 2013. — №4. — с. 3-9.
2. Розвиток сільських територій України (1990-2010 роки): моногр. / М. К. Орлатий, І.Ф. Гнибіденко, І.М. Демчик та ін.: за ред. М.К. Орлатого. — К.: НДІ «Укргропромпродуктивність», 2012. — 752 с.
3. Рябоконт В.П. Соціально-економічні проблеми зайнятості сільського населення. [Текст] / В.П. Рябоконт // Економіка АПК. — 2012. — №12. — с. 95-99
4. Якуба К.І. Безробіття селян: економічний і соціальний аспект. [Текст] / К.І. Якуба // Економіка АПК. — 2010. — №6. — с. 107-112.
5. Бобух І.М. Пропорції та перспективи формування національного багатства України: монографія / І.М. Бобух. — К.: Ін-т екон. та прогнозув, 2010 р. — 372 с.
6. Населення України. Соціально-демографічні проблеми українського села. — К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2007. — 468 с.
7. Попова О.Л. Нові пріоритети Спільної аграрної політики ЄС на 2014-2020 роки: Стратегічні орієнтири для розвитку агросфери України / О.Л. Попова // Економіка АПК. — 2013. — № 12. — С. 89 — 96.

Стаття подана до редакції 14.06.2014р.

УДК: 331.108.2

**Кузнецова Н.Б.**

канд. екон. наук, методист  
Черкаський державний бізнес-коледж

### КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗНАТЬ

В статті обґрунтовано основні фактори, що зумовляють необхідність впровадження системи управління талантами в компаніях. Представлено авторські погляди щодо сутності і значення концепції управління талантами в системі менеджменту знань та підходи до формування її основних положень.

В статье обоснованы основные факторы, влияющие на необходимость внедрения системы управления талантами в компаниях. Предоставлены взгляды автора относительно сущности и значения концепции управления талантами в системе менеджмента знаний и подходы к формированию ее основных положений.

In this article the main factors influencing on the necessity of the implementation of the talents' management system in the companies has been shown. The author gives her own points of view as for the nature and meaning of the value of the talents' management conception in the system of the knowledge management and the approaches to the forming of its main items.

**Ключові слова.** Талант, концепція, система управління талантами, положення, талант-менеджмент, менеджмент знань.

**Ключевые слова.** Талант, концепция, система управления талантами, положения, талант-менеджмент, менеджмент знаний.

**Keywords.** Talent, concept, talent management system, position, talent management, knowledge management.

**Вступ.** У період розвитку сучасних інформаційних технологій процеси формування середовища знань і використання ефективних технологій управління ними набувають все більшої актуальності серед бізнесових кіл. Зростає роль інтелектуального людського капіталу, який володіє значним потенціалом інноваційних ідей, спроможного продукувати нові знання та ініціювати їх поширення в корпора-

тивному знанневому середовищі. Конкуреноспроможність компаній сьогодні значною мірою, з одного боку, залежить від їх спроможності створити ефективні системи навчання персоналу та управління корпоративними знаннями, а з іншого — залучити та втримати талановитих людей, які володіють арсеналом цінних для компанії знань, підкріплених професійним досвідом. Як засвідчують численні дослідження закордонних вчених, використання самих технологій є тільки інструментом передачі важливих знань, а наявний контакт і взаємовідносини між учасниками цього процесу — основою ефективного обміну знаннями, що має відбуватися з ініціативи самого працівника, тобто добровільно. Тому для компанії вагомим за значимістю є завдання ідентифікації та пошуку талановитих працівників, які володіють високим потенціалом для ефективного розвитку компанії в майбутньому і формування системи управління талантами як важливої складової кадрового менеджменту.

Тематика наукових досліджень у галузі талант-менеджменту є відносно новим напрямом, проте уже достатньо актуальним, особливо серед закордонних дослідників, оскільки його поява, як нового підходу в управлінні людськими ресурсами, зумовлена пошуком ефективних інструментів ведення бізнесу такими відомими іноземними компаніями, як General Electric, Amgen, Arrow Electronics, The Home Depot, Toyota, McKinsey, The Limited та багатьма іншими. Спочатку управління талантами в діяльності мегакомпаній розглядалося як окремий напрям роботи з кадровим резервом, пізніше — як програма кадрової політики, спрямованої на просування перспективних працівників, а сьогодні — це євагома складова стратегії розвитку бізнесу. Тому можна вважати, що основи талант-менеджменту закладені та розвинуті в дослідницьких та науково-пошукових роботах відомих іноземних фахівців-дослідників та управлінців-практиків, таких як Робертсон Алан і Грем Еббі [1], Джон Біллсберрі [2], Томас Дж. Пітерс [3], Ед Майклз, Хелен Хендфілд-Джонс і Бет Екселрод [4], Майер Деві та Лайкер Джеффері [5] та іншими. Ефективні моделі талант-менеджменту не так давно почали вивчати та впроваджувати в свою діяльність російські компанії, такі як TriMetrix Solution, Nutricia Россия, Solution Management Group, ЗАО КГ «Бизнес-КРУГ» та інші. Відносно України, то необхідно зазначити, що внаслідок існуючої застарілої системи кадрового менеджменту на вітчизняних підприємствах, ця тема ще не достатньо визріла для активного її вивчення, а також формування і впровадження системи управління талантами як важливої компоненти їх корпоративної культури та бізнес-стратегії. Це визначає потребу у дослідженні теоретичних аспектів формування концепції управління талантами та вивченні факторів, що зумовлюють необхідність реалізації цих процесів в Україні.

**Постановка завдання.** Основною метою статті є дослідження сутності та значення концепції управління талантами в системі менеджменту знань, визначення і характеристика її основних положень.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

— обґрунтувати основні фактори, що зумовлюють необхідність впровадження системи управління талантами в компаніях;

— визначити сутність, значення та основну мету розробки концепції управління талантами;

— сформулювати основні положення концепції управління талантами в системі менеджменту знань.

**Результати дослідження.** Останнє десятиліття яскраво демонструє мінливі тенденції у сфері кадрового менеджменту, що відбуваються у світовому масштабі. У бізнесі формується новий вектор розвитку кадрової політики, спрямованої на пошук та залучення в компанії талановитих працівників — основного джере-

ла їх успіху та процвітання. Основні акценти робляться на використання нових технологій при формуванні корпоративної культури, що базується на головних принципах і цінностях компанії, органічно інтегрованих у систему управління талантами. Специфічних особливостей набувають усі складові кадрової політики з управління талантами: від процедур пошуку і залучення талановитих працівників, їх професійного розвитку до способів та методів їх утримання в компанії. Орієнтація сучасного бізнесу на талановитих фахівців та необхідність формування корпоративної системи управління талантами зумовлені такими основними зовнішніми змінами та факторами:

1) продовженням тенденцій загального старіння населення в масштабах світового суспільства, що ще більше поглиблює демографічну кризу через зниження показників народжуваності та фізичного скорочення майбутнього трудового потенціалу країн;

2) глобалізацією світових суспільних процесів і динамічним розвитком науково-технічного прогресу, що впливають на швидкість старіння знань, прискорення їх обміну та зумовлюють необхідність постійного їх оновлення;

3) існуючими диспропорціями між попитом та пропозицією прогресивних професійних знань, зумовлених роз'єднаністю бізнесу з освітою і наукою, зниженням рівня якості освіти, що формує дефіцит затребуваних ринком праці нових професійних компетенцій;

4) зростанням рівня професійної мобільності висококваліфікованих фахівців у світовому масштабі, що активізує міграційні потоки талантів;

5) зростанням рівня життя у багатьох країнах, які розвиваються, що суттєво впливає на зміну життєвих цінностей та пріоритетів працюючих людей в бік зростання цінності їх життя і здоров'я.

Управління талантами сьогодні стає системним аспектом функціонування бізнесу загалом, що спонукає компанії доповнювати функції управління бізнесом на рівні топ-менеджменту та менеджменту середнього рівня функціями з пошуку, залучення та утримання талантів.

Основним принципом управління талантами в бізнесі стає меритократія – система набору та просування працівників на базі їх професійних знань і ділових якостей. Яскравим прикладом впровадження практики меритократії в систему управління персоналом є компанія Дженерал Електрикс (GE), яку справедливо називають «машиною з виробництва лідерів». Кожним наступним її генеральним директором, починаючи з Едісона і до Джеффри Іммельта, включаючи легендарних Коффіна і Уелча, формувалася високоефективна система управління талантами на основі розвитку й оцінки ділових якостей професійних менеджерів та корпоративних цінностей компанії. Завдяки цьому їм вдалося органічно інтегрувати систему розвитку й управління талантами в операційну систему компанії [6]. «Вирощені» в такому навчальному середовищі майбутні лідери, крім комунікативних, соціальних, наукових та інших компетенцій, набувають ще цінних управлінських компетенцій, що визначають їх здатність управляти змінами завдяки розвинутим аналітичним навичкам, стратегічному мисленню, умінню працювати як у локальних, так і у віртуальних глобальних командах, бути рішучими у своїх діях, досконало знати свою галузь та працювати на якісну складову зростання бізнесу компанії.

За останні роки в Україні значно активізувалося міжнародне співробітництво в торгівельній сфері, результатом якого стало входження на український ринок крупних іноземних компаній. Ця тенденція набуде ще більшої динамічності внаслідок підписання економічної частини Угоди про асоціацію України з ЄС, що очікується вже цього року. Виникатиме потреба у ефективних менеджерах та здібних до

навчання працівників, що зумовить необхідність реформування існуючої системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Основою побудови нової системи стане орієнтація на таланти та, відповідно, використання нових технологій щодо їх пошуку і залучення в компанію, професійного розвитку та утримання в ній. Узв'язку з цим за доцільне вважаємо розглянути основні підходи до розробки концепції управління талантами та сформулювати її ключові положення в системі менеджменту знань, що в подальшому визначатиме необхідність формування стратегії управління талантами в компаніях.

Оскільки дефініція «концепція» походить від латинського *conceptio*, що означає погляд, розуміння того чи іншого явища (процесу), то сутність концепції управління талантами розглянемо саме з позиції розуміння процесу управління особливим об'єктом, яким є талановиті працівники.

Концепція управління талантами являє собою комплекс правил, основних принципів, методів, способів та форм, необхідних для ефективного управління талановитими працівниками, та визначає залежність результативності реалізації конкретних навичок чи комплексу робіт не тільки від професійних знань працівника, а й від його здібностей (талантів) і особистісного відношення до цінностей компанії. Вона полягає у постійній роботі з виявлення талантів персоналу та їх використанню найкращим для блага компанії способом.

Основною метою концепції управління талантами є цілеспрямований розвиток працівника та постійний пошук і розкриття його потенціалу. Вивченнями різних поглядів іноземних фахівців щодо досвіду формування системи управління талантами провідними американськими, корейськими та японськими компаніями — лідерами в галузі управління людськими ресурсами дає можливість визначити наступні важливі умови створення успішної моделі талант-менеджменту в компанії:

- наявність прогресивного лідера — головного менеджера компанії, для якого побудова ефективної системи відтворення талантів є першочерговим завданням;
- принципова орієнтація у побудові системи управління талантами на цінності меритократії та прозорості;
- впровадження системи управління талантами на всіх рівнях менеджменту — від нижчого до найвищого;
- створення проактивного середовища корпоративних знань та ефективної системи управління ними;
- постійні інвестиційні вкладення у розвиток талантів;
- професійний розвиток талановитих працівників, що забезпечується системою їх безперервного навчання;
- постійнодіюча система оцінювання праці талановитих працівників, публічності визнання цінності результатів їх праці;
- справедлива система матеріального заохочення істинних талантів за проявлені творчий підхід, вміння нестандартно мислити, інтуїтивно знаходити оптимальні рішення;
- ідентифікація основних принципів і цінностей компанії у змісті нових професійних вимог та стратегічних завдань розвитку компанії.

Таким чином, усі ці умови мають відповідати статусу компанії □ сильного HR-бренду роботодавця, основною конкурентною перевагою якого є «цінні творчі пориви» талановитих працівників.

Виходячи із вищезазначених умов, можна визначити наступні складові концепції управління талантами в компанії:

Першаскладова розробка системи пошуку та залучення талантів як із внутрішніх корпоративних джерел, так і зовнішніх ринкових, що включає:

1) ідентифікацію (виявлення) талантів серед працівників компанії за допомогою використання різних методик (наприклад, Trimetrix), розробки індикаторів прояву потенціалу, комплексного аналізу таких складових особистості людини, як її поведінки, мотивації, установки та здібностей, що дасть можливість виявити сфери діяльності, в яких людина може найкраще проявити свої таланти;

2) формування нових умов найму активних стратегій пошуку талантів через рекрутингові агенції, вербування на останніх курсах вищих навчальних закладів та використання нових джерел пошуку персоналу (наприклад, в інших галузях, країнах);

3) використання нестандартних методів залучення талантів, зокрема хедхантингу (headhunting), що в перекладі з англійської означає «полювання за головами»), аутстафінгу як методу залучення компанією позаштатного спеціаліста (фрілансера), який має відповідні знання, професійні навички та досвід на час виконання певного проекту, інших методів пошуку;

4) визначення ключових факторів привабливості компанії щодо залучення талановитих працівників (статус кращого роботодавця, захопленість роботою, оптимальний емоційний баланс на робочому місці, кар'єрні перспективи, відповідальність, здорова корпоративна конкуренція, можливість експериментувати, перевіряти та реалізовувати власні ідеї, демократичний стиль управління, гідна оплата праці, відкриті комунікації, висока корпоративна культура і т. ін.);

5) формування системи «вирощування» управлінських кадрів проміжного рівня, розвиток та управління лідерством як процесу соціального впливу на підлеглих для досягнення визначених цілей компанії.

Варто зазначити, що на даному етапі важливо встановити рівновагу (баланс) між внутрішніми та зовнішніми джерелами пошуку талантів і забезпечити безперервність цього процесу, який не повинен бути пов'язаний з наявністю уже відкритих в компанії вакансій. Вся система менеджменту в компанії має бути сфокусована на залучення талантів.

Друга складова — формування системи «утримання» талантів, що базується на високих мотиваційних настановах і заохочувальних стимулах економічного та не економічного характеру талановитих працівників і включає:

1) розробку планів розвитку та професійних досягнень талантів, способів і методів їх утримання в компанії з метою об'єктивної оцінки їх виконання та постійної роботи над проблемними моментами;

2) планування в системах кар'єрного заміщення, професійних ротацій та спадкоємності серед талановитих працівників;

3) забезпечення процесу безперервного навчання і розвитку персоналу з використанням різноманітних форм і методів навчання, спрямованих на випереджаючий розвиток талантів в умовах постійних змін;

4) формування активної комунікативної атмосфери, сприятливої для обміну та передачі цінних для компанії професійних знань;

5) створення диференційованої системи оплати праці, яка б відображала залежність розміру грошової винагороди від якості результатів праці працівника;

6) постійні інвестиційні вкладення в розвиток талантів, підвищення рівнів їхньої кваліфікації та професійної мобільності.

Основні положення концепції управління талантами відображено на рис. 1.

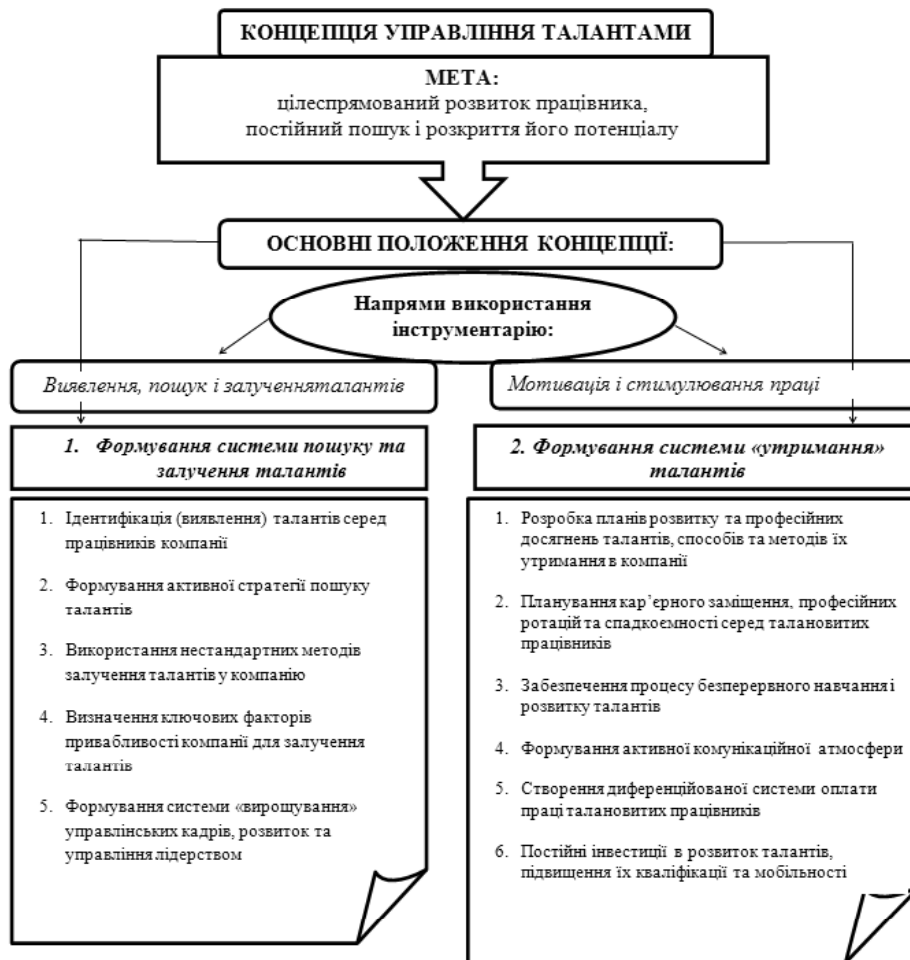


Рис. 1. Основні положення концепції управління талантами

*Джерело:* авторська розробка

**Висновки.** Таким чином, послідовна та цілеспрямована реалізація розглянутих нами складових концепції управління талантами створюватиме сприятливе підґрунтя для формування цілісної стратегії розвитку та управління талантами в компанії, головні цілі і пріоритети якої мають бути органічно інтегрованими в генеральну стратегію її розвитку. Розуміння та усвідомлення українськими компаніями важливості таланту як складової їх конкурентоспроможності сприятиме формуванню ефективної системи управління людськими ресурсами на основі ціннісно-орієнтованих підходів до інтелектуальних здібностей людини.

### **Література**

1. Робертсон, Алан Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных [Текст] : пер. с англ./ А. Робертсон, Э. Грэм. — К.: Баланс Бизнес Букс, 2004. — 200 с.
2. Биллсберри, Джон Как подобрать и сохранить нужный персонал [Текст]: пер. с англ. / Дж. Биллсберри. — Днепропетровск: Баланс-клуб, 2002. — 256 с.
3. Томас Дж. Питерс Талант [Текст] : пер. с англ./ Т.Дж. Питерс — Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. — 160 с.

4. Майклз, Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Эксел-род [Текст]: пер. с англ. Ю.Е.Корнилович. — 5-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 280 с.
5. Майер, Деви Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota [Текст]: пер. с англ./ М. Деви, Дж. Лайкер — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. — 304 с.
6. Управление талантами: опыт бизнеса и государства [Электронный ресурс]. □ Режим доступа: [http://www.wardhowell.ru/upload/iblock/003/Talent %20Equity %20Institute\\_07.08 %20FINAL.pdf](http://www.wardhowell.ru/upload/iblock/003/Talent%20Equity%20Institute_07.08%20FINAL.pdf).
7. Как управлять талантами? [Электронный ресурс]. □ Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/kak-upravlyat-talantami>.
8. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації [Електронний ресурс] / О.І. Продіус, А.І. Журавель, М.О. Сітор // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. — 2013. — № 1 (6). — С. 172-177. — Режим доступу: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2013/No1/172-177.pdf>.

Стаття подана до редакції 12.06.2014р.

УДК 331.101.2

**Салова Н.А.**

Аудитор, САР, ІАВ (А)

ТОВ «Аудиторська компанія «ПСП Аудит»

## **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ**

Зроблено аналіз і наведено короткий огляд теоретичних напрацювань вчених стосовно сучасних технологій управління персоналом. Розглянуто основні положення, переваги та недоліки сучасних технологій управління персоналом, широко використовуваних на практиці, з урахуванням норм чинного трудового і кадрового законодавства України. Обґрунтовано об'єктивну необхідність впровадження вітчизняними суб'єктами господарювання сучасних технологій управління персоналом з урахуванням економічних, суспільних, політичних умов розвитку держави та національних особливостей українських працівників.

Проведен анализ и приведен короткий обзор теоретических разработок ученых относительно современных технологий управления персоналом. Рассмотрены основные положения, преимущества и недостатки современных технологий управления персоналом, широко используемых на практике, с учетом норм действующего трудового и кадрового законодательства Украины. Обоснована объективная необходимость внедрения отечественными субъектами ведения хозяйства современных технологий управления персоналом с учетом экономических, общественных, политических условий развития государства и национальных особенностей украинских работников.

The author has highlighted the main provisions, advantages and disadvantages of modern personnel management technologies, which are widely used in practice, taking into consideration the existing Ukrainian labour and human resource legislation. In the article was justified an objective necessity to implement modern personnel management technologies by domestic business entities, taking into account economic, social and political conditions of the state and national peculiarities of Ukrainian workers.

**Ключові слова:** підприємство, персонал, управління, технології управління, концептуальна модель.

**Ключевые слова:** предприятие, персонал, управление, технологии управления, концептуальная модель.

**Key words:** enterprise, personnel, management, technologies are a management, conceptual model.