

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ РОБОТИ З «КАДРОВИМ ЯДРОМ» ЧЕРЕЗ ПАРАДИГМУ «ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ»

Вінницький національний технічний університет

Анотація

В статті розкрита сутність «талант-менеджменту», як системи управління «кадровим ядром», наведено та розтлумачено основний інструментарій даної парадигми в сфері управління персоналом..

Ключові слова: талант, HR-менеджмент, персонал, потенціал працівника, цінності.

Abstract

The essence of "talent management" as a management system of the "human resources core" is revealed in the paper, the main toolkit of this paradigm in the field of personnel management is described and explained.

Key words: talent, HR-management, personnel, employee's potential, values.

Вступ

Управління людськими ресурсами (з англ. Human Resources Management) сьогодні є ключовим питанням будь-якого бізнесу та головною ланкою діяльності будь-якої організації. Відповідальність і важливість HR-менеджера з кожним днем зростає, адже від його діяльності повною мірою залежить функціонування організації. HR-менеджмент складається з багатьох процесів та різноманітних підходів до їх виконання. Топ-менеджери провідних світових компаній все частіше застосовують парадигму «талант-менеджменту».

Результати дослідження

Термін «талант-менеджмент» був введений в кінці 1990-х років компанією «McKinsey&Company» в рамках дослідницького проекту, що в результаті призвело до публікації книги «Війна за таланти», в якій зазначалось, що талант-менеджмент або «управління талантами – це діяльність компанії, що дає змогу використовувати вкладення в талановитий персонал у галузі середнього та вищого менеджменту» [1]. Автори книги стверджували, що успіх компанії на ринку залежить від продуктивності її топ-менеджерів, у діяльності яких і визначався талант-менеджмент.

Відтоді це поняття значно розширилось. Включаючи в себе правильний підбір персоналу, його розвиток і утримання, талант-менеджмент став ключовим фактором успішності й ефективності функціонування організації. Загалом талант-менеджмент являє собою інтегрований підхід, процес якого можна розділити на 4 стадії (див. рисунок 1):

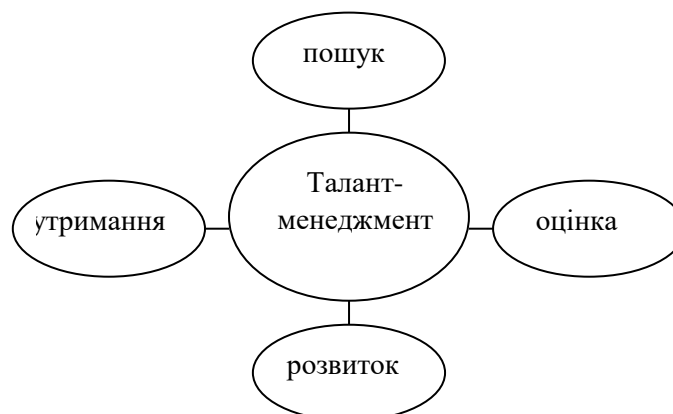


Рис. 1. Стадії талант-менеджменту

До першої стадії відносимо пошук і відбір персоналу, який розділятиме цінності компанії і працюватиме для її прибутку. Щоб розкрити сутність талант-менеджменту необхідно визначити, кого і яким чином можна віднести до «талантів» у менеджменті. Творчих, креативних, інноваційних людей, як об'єктів управління можна умовно поділити на 2 групи (табл. 1) [2].

Таблиця 1 – Розподіл людських ресурсів у талант-менеджменті

Групи талантів	Характеристика
I. HiPo (high potential)	Люди без великого досвіду, але з високим потенціалом і геніальним способом мислення. Їм необхідно постійно надавати можливості для самореалізації, але вести безперервний і жорсткий контроль за їх діяльністю, надавати конструктивну оцінку, передбачати можливі вигоди та втрати від реалізації оригінального рішення об'єкта управління.
II. Homo vulgaris	«Людина звичайна», котра постійно та поступово збільшує об'єм своїх знань, досвіду, нарощує продуктивність праці. В результаті досить тривалого процесу «збагачення» професійної особистості, а не миттєвої віддачі, можна досягнути на довгостроковому етапі значний загальний приріст продуктивності.

Відомо, що HiPo-працівники складають 2-5% від усієї кількості персоналу [3]. Їх продуктивність, за дослідженням The Bailey Group Research, на 21% більша, ніж у інших [3]. На практиці неможливо створити робочий колектив виключно з HiPo-працівників, проте наявність таких людей у колективі є конкурентною перевагою компанії. Більше того, дохід компанії, головою якої є людина з високим потенціалом, зростає вдвічі швидше.

Щоб мати уявлення про потенціал працівника, його оцінюють. Процес оцінювання відбувається під час найму працівника. Рекрутер, виконуючи своє завдання – знайти кандидата, який відповідає вимогам компанії, – здійснює його оцінку, причому головним критерієм оцінки можуть бути попередні успіхи кандидата. Працівника оцінюють і під час виконання його робочих обов'язків. Існує безліч методів оцінювання персоналу, причому сам керівник або топ-менеджер вирішує, який метод застосовувати. Нижче наведено найпоширеніші методи й техніки [4]:

1. експертна оцінка (з англ. – peer review) – метод прийняття анонімних відгуків від колег, товаришів по команді;
2. самооцінювання (з англ. – self-evaluation) – метод, за яким працівники беруть активну участь у процесі їх оцінки;
3. кількісна оцінка (з англ. – quantitative evaluation) – метод, який базується на статистиці й використовує стандарти продуктивності праці;
4. оцінка на 360 градусів (з англ. – 360-degree feedback) – метод, за яким працівник оцінюється «з усіх сторін»: керівником, підлеглими, колегами, споживачами, клієнтами тощо;
5. шкала компетентності (з англ. – competency on a scale) – метод оцінки результату діяльності працівника за шкалою: від незадовільного до прогресивного.

Успіх на стадії оцінювання в першу чергу залежить від того, що саме та чи інша організація вкладає в поняття «талант-менеджмент» та «талант», які є базовими для побудови єдиної стратегії з управління талантами. Попри те, що талановитий співробітник вважається знахідкою для будь-якої компанії, насправді працювати з талантами, сприяти їхньому становленню та професійному зростанню, спрямовувати їхню діяльність на користь компанії під силу далеко не кожному. Але ХХІ століття повністю змінило уявлення про таланти, і сьогодні найбільш успішні компанії так як «Google», «General Electric» змінили стратегію і замість того, щоб боротися з ними, вони їх «вирощують» [2]. Як показав їх досвід вигідніше розвинути власні таланти, ніж залучати зі сторони. Стів Оленскі [5] виділяє 8 ключових тактик на стадії розвитку працівників:

1. розробка індивідуальної програми розвитку: обговорити з працівником його інтереси й кар'єрні цілі й визначити план діяльності та можливі часові рамки для досягнення кожної цілі;
2. встановлення показників ефективності: визначити конкретні кількісні показники, які свідчатимуть про успішність діяльності працівника, згодом підвищувати значення цих показників;
3. надання обов'язків поза межами робочого відділу: ознайомити працівника зі всіма аспектами діяльності компанії, надавши йому можливість працювати в інших відділах з новими людьми, розширити список навичок;
4. надання конструктивної оцінки: не критикувати працівника до його повного розчарування, а реально оцінити його роботу і дати рекомендації щодо вдосконалення;

2. усунення бар'єрів: забезпечити відкрите робоче середовище для активної співпраці усього персоналу;
3. налагодження професійних знайомств: підключити працівника до нетворкінгу, познайомити з іншими фахівцями, які можуть надати багато нової інформації долучити до професійних галузевих асоціацій тощо;
4. інвестування: вкладати у розвиток працівника певні ресурси, якими можуть бути знання, грошові кошти, приділений час та інші, для максимальної віддачі від нього;
5. заохочення до розвитку: показати, що розвиток є частиною культури компанії, поставити в приклад керівництво, яке продовжує розвиватись особисто та професійно.

Стів Оленські в журналі "Forbes" також писав, що знайти справжній талант важко, а ще важче – це втримати його зайнятим у Вашій компанії, щоб він не пішов [5]. На сучасному етапі кожна компанія перебуває у конкурентній боротьбі не тільки за своїх клієнтів та споживачів, але за працівників. Саме тому компанії намагаються забезпечити привабливість і перспективність для талановитих працівників, використовуючи різноманітні мотиваційні заходи, такі як: розвиток особистості, підвищення кваліфікації, навчання новим технологіям, створення особистого гнучкого графіку роботи, встановлення меж робочого дня відповідно не до відпрацьованого часу, а до виробітку, дружня атмосфера, корпоративний дух та інші. Наведемо кілька прикладів світових компаній, які заохочують своїх працівників бонусами. Компанія Airbnb, яку було визнано найкращим роботодавцем 2016 року, надає своїм працівникам щорічну стипендію в розмірі \$2000, щоб подорожувати та орендувати житло в Airbnb у будь-якій точці світу. Google виплачує 50% заробітної плати сім'ям померлих співробітників протягом наступних 10 років. Крім триразового харчування, у Twitter можна зробити акупунктуру та відвідати акторські курси [6].

Варто зазначити, що чи не найважливішу роль в утриманні працівника відіграють не бонуси, а ставлення до нього, ціннісні орієнтири компанії, дружній колектив тощо. У табл. 2 продемонстровано, якими цінностями мають володіти сучасні компанії, щоб працівники бажали залишитись і працювати в компанії.

Таблиця 2 – Порівняння цінностей компаній

<i>Цінності найуспішніших компаній</i>	<i>Цінності середньостатистичних компаній</i>
Командна робота	Скорочення ризиків
Увага до клієнта	Повага до вертикалі керівництва
Справедливість по відношенню до персоналу	Підтримка керівника
Ініціативність та інновації	Складання бюджету

Висновки

Талант-менеджмент визначає ключові особливості ефективного ведення бізнесу. Талант став ключовим фактором, що визначає успішність та ефективність функціонування організації. Талант-менеджмент включає в себе 4 стадії: пошук, оцінка, розвиток, утримання. На першій стадії здійснюється пошук працівників з високим потенціалом. На другій – оцінювання їх потенціалу та відповідності до вимог компанії під час найму, а також оцінювання результатів їх діяльності в компанії. На третій стадії створюється та реалізовується план розвитку цих співробітників. На четвертій стадії проводяться заходи щодо утримання талановитих співробітників в компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Майклз Э. Война за таланты [Текст]: пер. с англ. / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 261 с.
2. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації [Електронний ресурс] / О.І. Продіус, А.І. Журавель, М.О. Сігор // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – С. 172-177. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html>
3. Работа с HiPo: где их искать, и зачем они нужны [Електронний ресурс] / А. Велесюк // Карьера. HR-менеджмент. – 2015. – Режим доступу: <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1980119-rabota-s-hipo-gde-ih-iskat-i-zachem-oni-nuzhny>
4. Danielle Shepherd Top methods and techniques for evaluating employee performance [Електронний ресурс] / Shepherd D. // AssessTEAM – Performance Management – 2016. – Source: – Режим доступу: <https://www.assesssteam.com/top-methods-and-techniques-for-evaluating-employee-performance/>

5. Steve Olenski 8 Key Tactics For Developing Employees [Електронний ресурс] / Olenski S. // Forbes – Leadership – 2015. – Source: <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2015/07/20/8-key-tactics-for-developing-employees/#4136a3666373>
6. 15 цікавих бонусів, які пропонують компанії своїм працівникам [Електронний ресурс] / А. Шепеленко // Публікації – 2017. – Режим доступу: <https://mind.ua/publications/20175990-15-cikavih-bonusiv-yaki-proponuyut-kom-paniyi-svoym-pracivnikam>

Бондарчук Аліна Віталіївна — студентка групи МЗД-176, Факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця, e-mail: alya.bondarchuk.2017@gmail.com

Несен Леонід Миколайович – к.т.н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки Факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця

Науковий керівник: **Несен Леонід Миколайович** — канд. тех. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки Факультету менеджменту та інформаційної безпеки Вінницького національного технічного університету, м. Вінниця

Bondarchuk Alina V. — Department of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: alya.bondarchuk.2017@gmail.com

Nesen Leonid M. — Ph.D., Associate Professor of the Department of Management of the Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

Supervisor: **Nesen Leonid M.** — Ph.D., Associate Professor of the Department of Management of the Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia