

РОЗДІЛ 7

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 331.108.2

Мутерко А. Н.

Приазовський державний технічний університет

ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Исследована важность привлечения и удержания талантливых сотрудников на промышленном предприятии в условиях экономического кризиса. Проанализированы распространенные ошибки руководителей при продвижении практики талант-менеджмента. На основе этих ошибок сделаны выводы о создании перечня основных принципов управления талантами и корректировании методов подбора персонала.

Ключевые слова: управление, талант менеджмент, персонал, трудовой потенциал, промышленные предприятия.

Постановка проблемы. Предприятия осознают то, что они должны иметь лучшие таланты, чтобы преуспеть в тяжелой конкурентной борьбе и все более сложной кризисной экономике. Вместе с пониманием необходимости нанимать, развивать и удерживать талантливых сотрудников, предприятия понимают, что они должны эффективно управлять талантами как важнейшим ресурсом для достижения наилучших результатов работы предприятий. Немногие, если таковые имеются в Украине, предприятия сегодня имеют достаточный запас талантов. Сейчас в условиях экономического спада и продолжительных военных действий может возникнуть короткое перемирие в войне за талант, и именно в это время мы имеем возможность начать поиск талантов на промышленных предприятиях как один из способов преодолеть кризис в данной отрасли.

Анализ последних исследований и публикаций. Талант-менеджмент – это сравнительно новое направление в управлении персоналом предприятий. Термин «управление талантами», появившийся в 1990-е годы, заключает в себе деятельность в области управления персоналом, направленную на вовлечение сотрудников в инновационный процесс, формирование творческих стимулов и развитие творческого потенциала сотрудников. Этот термин был придуман Дэвидом Уоткинсом из Softscape, впервые применен в статье, опубликованной в 1998 г. [1], и в дальнейшем развитый в книге «Системы управления талантами» в 2004 г. [2]. Впрочем, связь между развитием человеческих ресурсов и эффективностью организационной структуры была признана еще в 1970-х годах [3]. В конце 1990-х международная консалтинговая компания McKinsey опубликовала отчет «Война за таланты» [4], ставший предметом обсуждения на корпоративных собраниях. Под термином «талант» понимается совокупность способностей человека: присущих ему дарований, умений, знаний, опыта, интеллекта, рассудительности, характера и энергии, а также его способностей к обучению и росту. Изначально война за таланты была вызвана нарастающей конкуренцией между ведущими организациями США за привлечение талантливых сотрудников, так как спрос намного превышает их наличие вследствие определенных демографических тенденций.

Выделение нерешенных ранее частей основной проблемы. Талант-менеджмент является неотъемлемой частью трудового потенциала предприятия. Следовательно, в статье талант-менеджмент является фактором повышения эффективности управления трудовым потенциалом на промышленном предприятии.

Цель статьи заключается в оценке значимости талант-менеджмента для промышленного предприятия в условиях кризиса, в выявлении основных ошибок, которые допускают руководители при продвижении этой практики.

Изложение основного материала исследования. Деятельность талантливых сотрудников может стать важной составляющей успеха и корпоративной культуры предприятия, но управление ими связано с большими трудностями, поскольку такие сотрудники очень часто обладают проактивным мышлением и являются независимыми, амбициозными, образованными, выходят за рамки привычных стандартов. Но именно талантливые сотрудники с проактивным мышлением смогут преодолеть кризис, который сложился в промышленной отрасли в Украине.

М. Портер утверждает, что организациям необходимо срочно измениться, чтобы адаптироваться к современным условиям и научиться использовать новые возможности. Развитие технологии дает возможность сотрудникам работать и выполнять большую часть своих служебных обязанностей из своего дома или даже из другой страны. Кроме того, по словам Портера, организации сегодня должны быть открыты для привлечения работников из других стран. Необходимо искать таланты там, где они расположены. Недавно один завод в Румынии объявил о 20 вакансиях для технических специалистов. Оказалось невозможным заполнить вакансии местными ресурсами. В настоящее время на заводе работают 20 инженеров из Китая. М. Портер считает, что в ближайшие годы Индия и Китай станут основными источниками «мозгов» и рабочей силы. Британский преподаватель советует компаниям бороться с нехваткой специалистов, делая акцент на различиях. Он считает, что потенциал женщин, этнических и религиозных меньшинств в скором времени будет приносить пользу бизнесу [5].

Украина обладает значительными активами, которые могут быть использованы для ускорения развития не только предприятий, но и страны в целом. Ключевыми ресурсами являются талантливые молодые люди. Дайте им развитие и возможность, помогите раскрыть свой талант. Будущее нашей страны зависит от молодого поколения Украины. И это поколение обладает невероятным потенциалом, главная цель – правильное использование этого потенциала.

Долгое время в Украине о талантах никто не думал, их развитие основывалось на саморазвитии и самообразовании. Сейчас же управление талантами включает в себя:

- привлечение новых перспективных сотрудников;
- регулярная оценка трудового потенциала сотрудника;
- развитие отдельных сотрудников, а также отдела или команд;
- разработка мотивационных программ для удержания стратегически важных для предприятия талантливых специалистов.

Теперь организация и контроль этих процессов считаются приоритетным направлением деятельности отделов по организации и планированию персонала предприятий.

Оценка способностей кандидата начинается уже на этапе отбора. Например, просматривая резюме, многие руководители уже не обращают внимания на красивые резюме с перечислением дипломов по различным дисциплинам. Многие их владельцы были умными и любознательными людьми, однако им часто не хватало целеустремленности и умения брать на себя обязательства и выполнять их. А вот знание языков, владение компьютерными программами, прохождение дополнительных курсов по специальности и т. п. сразу увеличивают шансы.

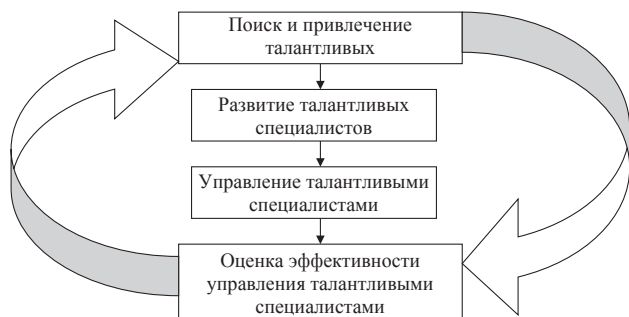


Рис. 1. Схема эффективного управления талантливыми специалистами на предприятии

Рассмотрим все стадии эффективного управления талантливыми специалистами на предприятии (рис. 1).

- Поиск и привлечения талантливых специалистов. Возможность поиска и привлечения талантливых специалистов зависит от привлекательности предприятия, наличия корпоративных ценностей, возможности карьерного роста и достойной заработной платы.

- Развитие талантливых сотрудников. Талантливых сотрудников необходимо постоянно учить и развивать для максимального использования их потенциала. Необходимо совмещать традиционные развивающие программы с креативными программами обучения, например обучающие тренинги для персонала о «личной ответственности как метод эффективной работы» [6].

- Управление талантливыми специалистами. Для удержания таланта на предприятии и сохранения командного духа в коллективе нужно правильно составить систему управления талантливыми сотрудниками. Руководитель обязан развивать культуру поведения, в рамках которой все сотрудники несут ответственность за непрерывное усовершенствования своих навыков и знаний.

- Оценка эффективности управления талантливыми специалистами. Необходимо проводить оценку потенциала талантливых сотрудников и их эффективности на рабочем месте.

Рассмотрим самые распространённые ошибки, которые допускают руководители при продвижении практики управления талантами на предприятиях.

1) Руководство предприятия часто акцентирует внимание на поиске талантливых сотрудников, при этом недостаточно внимания уделяется стратегическим шагам, направленным на оптимальный способ использования этих талантов на предприятии.

2) Многие руководители считают, что на все должности нужно привлекать специалистов высшего класса, а работники низшего и среднего классов должны быть за пределами предприятия, забывая о том, что предприятие вкладывает большие инвестиции в не столь важных в стратегическом отношении сотрудников и недостаточно инвестирует в талантливых специалистов. Следовательно, стратегические должности должно занимать именно талантливые сотрудники высшего класса, а не стратегические для предприятия должности должны занимать сотрудники среднего класса.

Например, в металлургической отрасли специалисты высшего класса, ведущие переговоры о сбыте продукции на мировой рынок, вследствие более высокой вероятности положительных результатов их работы и понимания положительных и отрицательных сторон своей отрасли и продукции более важны для успеха предприятия, чем работники среднего класса, которые ведут ежедневную монотонную работу и которых проще заменить, так как этой работе проще обучить. Следовательно, наличие работника среднего класса на стратегической позиции представителя металлургического предприятия по сбыту продукции может привести к потерям в доходах, а наличие надежного и стабильно работающего работника среднего класса на должности специалиста отдела по сбыту не потребует значительных затрат.

3) Очень часто руководители сталкиваются с таким заблуждением, что талантливых сотрудников можно легко перемещать с места на место. Исходя из этого предположения, перевод топ-талантов на другое место за рубежом или внутри холдинга по стране в большинстве случаев приведет к немедленному повышению эффективности. Талантливые специалисты принимают предложение перейти на другую должность в другой город или за рубеж, но нет никакой гарантии, что их эффективность сохранится на новом месте. Поэтому при переводе талантливых сотрудников внутри холдинга или из другой организации другой страны или города системы управления талантами должны стремиться обеспечить социальные условия, схожие с теми, что присутствовали у него на предыдущей работе.

4) Существует предположение, что увольнение талантливых сотрудников всегда плохо для пред-

приятія. Предприятіє учить їх бути мобільними, продвигає по кар'єрній лестниці, но наступає час, коли талант вирішує йти за межі підприємства на зовнішній ринок. Реальність нашого часу така, що талантливі співробітники стали більш мобільними, ніж раніше. Не завжди уход талантливого спеціаліста оказує негативний вплив на підприємство. Відповідно, підприємству для утримання конкретного таланта може бути дорогою витратою зусиль по його збереженню, не маючи вагомих підстав для підвищення зарплатної плати. Якщо талантливий співробітник відчуває, що він достатньо заробляє порівняно з співробітниками конкурентної організації, якщо він сприймає свою роботу як цікаву і важливу, дотримується ефективних методів управління, якщо він має хороші стосунки з керівниками, відчуває підтримку з боку вищого керівництва і йому надаються достатні можливості для розвитку і зростання, він не буде зваблюватися цікавим пропозицією від іншого підприємства, де він не зможе бути впевненим в тому, що там будуть більш вигідні умови роботи [7]. Керівництво підприємства повинно розуміти, що спеціалісти, які представляють майбутнє підприємства, є наступним поколінням менеджерів, під управлінням яких підприємство повинно бути направлено на постійну ефективність роботи. Відповідно, підприємство повинно бути зацікавлено в утриманні талантливих спеціалістів.

Проаналізувавши поширені помилки керівників, необхідно зробити висновки про створення переліку основних принципів для ефективного управління талантами, яких повинен дотримуватися керівник, і удосконалити систему навчання «школа – вуз – комбінат».

Управління талантами повинно починатися «зовні підприємства» ще на етапі підготовки фахівців в системі навчання. Звичайно, ризик буде зрости, так як часовий інтервал між виявленням таланта і його реалізацією збільшується, але існує багато переваг довготривалого співробітництва зі школами, спеціалізованими і висшими навчальними закладами. В результаті підприємство отримує:

- регулярне співробітництво з кількома профільними вузами, які надають велику базу даних майбутніх спеціалістів;

- можливість впливати на рівень і якість підготовки. Вивчивши попередній досвід і поширені помилки при управлінні талантами, враховуючи набір персоналу на підприємстві попередніх років, оцінивши всі плюси і мінуси, вибрати заходи для корекції професійно важливих якостей співробітника металургічного підприємства. Наприклад:

- 1) для майбутніх спеціалістів технічних спеціальностей – робота в час практики на обладнанні, на якому доведеться працювати в майбутньому, коли вони стануть співробітниками компанії.

Співробітник повинен приходити на підприємство з базовими навчальними навичками обладнання;

- 2) для всіх інших майбутніх спеціалістів – проходження практики в різних підрозділах, де вони зможуть оцінити, наскільки їм підходять умови роботи, функціональні обов'язки, колектив і корпоративна культура.

При правильному побудованні системи навчання «школа – вуз – комбінат» можна компенсувати відсутність досвіду роботи, а саме скоротити період адаптації, пришвидшити становлення професійних навичок.

Основні принципи, яких повинен дотримуватися керівник для ефективного управління талантами:

1. Керівник і його стратегія направлені на залучення талантливих співробітників на підприємство.

2. Керівник сприяє постійному розвитку талантливих співробітників, щоб вони могли швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

3. Керівник відповідальний за зміцнення корпоративного духу талантливих співробітників.

4. Керівник винагороджує всіх співробітників, оцінюючи їх ступінь вкладу в роботу.

Висновки. Ідея управління талантами не нова, вона надійшла в роботу спеціалістів багатьох підприємств. Однак до сих пор існують помилки, які допускають керівники при управлінні талантами. Розгляд частини цих помилок призводить до початку ефективного розвитку управління талантами на основі емпіричних даних інших підприємств. Неотъемлемим наслідком економічного спаду є те, що на ринку праці з'явиться велика кількість вільних спеціалістів. Для керівників підприємств, які потребують в кваліфікованих спеціалістах з проактивним мисленням, які зможуть подолати кризові явища, це найкращий час. Наразі час для інвестування в потенційні таланти і розширення штату талантливих спеціалістів за рахунок постійного вкладу коштів в навчання і професійне зростання, перегляд і оновлення методів відбору спеціалістів на роботу. Було б помилково передбачати, що війна за таланти повністю завершилася. Керівники, які думають про майбутнє підприємства, з великими зусиллями розвивають і утримують талантливих спеціалістів. Такі якості, як реалістичний оптимізм, вміння висловити чітке бачення ситуації, здійснювати контроль і ефективно керувати, визначають талантливих спеціалістів з проактивним мисленням, який більш ніж необхідний в складних економічних умовах. Нікому не відомо, коли саме закінчиться криза, але керівник повинен знати, що йому потрібно, щоб забезпечити стабільне майбутнє промисловим підприємствам, а саме звернути увагу на талантливих спеціалістів, які допоможуть підприємству вистояти в складних кризових умовах.

Список літератури:

1. Watkins, David. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. - Softscape, Incorporated, 1998.
2. Schwyer, Allan. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning. – Toronto, Ont.: Wiley, 2004. – 253 p.
3. Schein, Edgar. Increasing Organizational Effectiveness through Better Human Resources Planning and Development // Sloan Management Review. – 1977. – Vol. 19:1. – P. 1.
4. Майклз Е. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод ; пер. с англ. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 261 с.

5. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. Е. Калининой ; изд. 2-е. – М. : Альпина Паблишер, 2008. – 720 с.
6. Мутерко Г.М. Проактивне мислення як ефективний метод управління персоналом / Г.М. Мутерко // Економічний аналіз : зб наук. праць ТНЕУ. – 2015. – Т. 21. – № 2. – 309 с.
7. Branham, L. How to Retain Top Employees. Brno: ComputerPress. (2004).

Мутерко Г. М.

Приазовський державний технічний університет

ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Резюме

Досліджено важливість залучення й утримання талановитих співробітників на промисловому підприємстві в умовах економічної кризи. Проаналізовано поширені помилки керівників під час просування практики талант-менеджмента. Зроблено висновки щодо створення переліку основних принципів управління талантами і коректування методів підбору персоналу.

Ключові слова: управління, талант-менеджмент, персонал, трудовий потенціал, промислові підприємства.

Muterko H. M.

Priazovskiy State Technical University

TALENT MANAGEMENT AS A FACTOR OF INCREASING THE EFFECTIVENESS OF LABOUR POTENTIAL MANAGEMENT AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

Summary

Studied the importance of attracting and retaining talented employees at the industrial enterprise in the conditions of economic crisis. Common mistakes of leaders in promoting the practice of talent management were analyzed. Conclusions about the establishment of a basic principles' list of talent management and adjustment of recruitment methods are based on these mistakes.

Key words: management, talent management, personnel, labor potential, industrial enterprises.