

УДК 331

Талант-менеджмент и его необходимость внедрения в организации

Мухаметшина Гульнара Рафаэлевна, кандидат социологических наук, доцент кафедры проектного менеджмента и бизнес-администрирования, Уфимский университет науки и технологий, г. Уфа

Малькова Софья Алексеевна, бакалавр, Уфимский университет науки и технологий, г. Уфа

Аннотация

В статье рассмотрены основные концепции управления талантами, ее важность применения на практике. Автором подробно рассмотрены следующие вопросы: когда появился термин управление талантами и кто его ввел; что общего у управления человеческими ресурсами с управлением талантами; в чем преимущество компаний, которые ввели управление талантами; какие процедуры содержит в себе процесс управления талантами; что включает в себя деятельность по планированию, привлечению, и развитию талантливых сотрудников. Автором проанализированы различные исследования об управлении талантами, которые были выбраны на основе актуальности проблемы.

Ключевые слова: талант, управление человеческими ресурсами, привлечение, развитие, кадровое планирование, талант-менеджмент.

Talent management and its need for implementation in the organization

Mukhametshina Gulnara Rafaelevna, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Project Management and Business Administration Department, Ufa University of Science and Technology, Ufa

Malkova Sofya Alekseevna, Bachelor of the Ufa University of Science and Technology, Ufa

Annotation

The article discusses the basic concepts of talent management, its importance in practice. The following questions are considered in detail by the author: when did the term talent management appear and who introduced it; what does human resource management have in common with talent management; what is the advantage of companies that have introduced talent management; what procedures the talent management process contains; which includes the activities of planning, attracting, and developing talented employees. The author analyzed various studies on talent management, which were selected based on the relevance of the problem.

Keywords: talent, human resource management, recruitment, development, personnel planning, talent management.

В последние годы концепция управления талантами считается достаточно новой и вызывает интерес у большинства исследователей, поэтому организациям

требуется различать своих сотрудников в зависимости от их результатов. Человеческий капитал представляет собой смесь навыков, опыта, знаний, мотивации и способностей сотрудников. Из-за этого важно понимать, как управлять и контролировать талантливых сотрудников, инвестировать в их навыки, опыт, знания и повышать производительность и эффективность организации. Большинство процветающих компаний много лет назад признали, что наиболее эффективные методы управления талантами напрямую связаны с культурой и стратегией организации. «Современный мир стремительно меняется, появляются новые технологии, новые профессии, происходит серьезная перестройка производства. Развитие искусственного интеллекта, сквозных технологий влекут за собой цифровую трансформацию, которая в том числе повлияла и на развитие бизнеса» [1, с. 26]: Бизнес-среда претерпела множество изменений в различных аспектах, таких как характер работы и новые формы работы, которые происходят в связи постоянным потоком новых знаний, новых навыков и растущей конкуренции между фирмами. Организации сосредоточили внимание на своих нематериальных активах, таких как знания и талантливые сотрудники, поскольку бизнес-среда характеризуется неопределенностью, сложностью и непредсказуемостью. Наблюдая за успешными организациями, можно заметить, что организации, которые нанимают, управляют и удерживают высокоэффективных и талантливых сотрудников, имеют высокий уровень организационного успеха, что объясняет растущий спрос и конкуренцию за квалифицированных сотрудников на глобальном уровне.

Стало очевидным, что основным активом успешной организации является человеческий капитал, поскольку он играет фундаментальную роль в конкурентоспособности и росте организации, что ставит управление человеческими ресурсами на передний план, а стратегического делового партнера – на передний план организации. В результате стали важными практики управления человеческими ресурсами (HRM) и человеческими ресурсами (HR), поэтому они пытаются найти прочную основу и повысить эффективность своей практики. Основываясь на рассмотренной литературе, которая была выбрана на основе актуальности проблемы управления талантами, статья была сосредоточена на выяснении основных точек зрения, определяющих управление талантами, почему важно внедрить управление талантами и каковы наиболее распространенные прикладные практики. В связи с этим читателям будет предоставлен краткий обзор лучших практик и того, как они определяются в литературе. Рассматривать будем зарубежную литературу и примеры американских компаний, т.к. они специализируются на талант-менеджменте и базовые источники по данной теме являются именно зарубежными.

Мнения об определении управления талантами расходятся, но признано, что идея концепции управления талантами появилась в опубликованном компанией McKinsey исследовании «войны талантов», директор которой был Эд Майклз, он же и ввел данный термин, который ныне хорошо известен в рекрутинговых компаниях. Затем он был разработан для публикации в виде книги в 2001 году [2, с. 26-45]. Таким образом, это не новая концепция, как утверждалось ранее, но исследований по-прежнему мало, и в последнее время она стала жизненно важной частью стратегии управления человеческими ресурсами в бизнесе, и в последнее время вызывает растущий интерес к области человеческих ресурсов. управленческие исследования. С

другой стороны, нет единого мнения об определении таланта, как нет и конкретных и четких концептуальных границ управления талантами. Однако в литературе концепция в целом все еще не определена четко в соответствии с альтернативами процесса и решения. Хотя, кажется, что эта идея тесно связана с концепциями, включающими управление человеческими ресурсами, планирование рабочей силы и возможность трудоустройства. Изучив литературу, можно выделить три основных точки зрения на определение управления талантами:

1. В первой перспективе управление талантами рассматривается как набор функций и практик, которые являются типичными практиками и функциями человека. Согласно этой точке зрения, это связано с той же функцией практики УЧР, что и планирование, обучение, развитие и удержание. Например, Дэвид Крилман, генеральный директор компании «Creelman Research» и автор статей, определяет талант-менеджмент как процесс найма, развития и поддержания талантов, что близко к традиционному определению УЧР [1].

2. Вторая точка зрения гласит, что организация создает кадровые резервы сотрудников, которых называют исключительными людьми, людьми, которые могут внести жизненно важные изменения в будущее и текущую деятельность фирмы. Фирмы могут охотиться на этих людей с помощью методов, связанных с планированием и развитием рабочей силы, таким образом, методы связаны с сотрудниками.

3. Третья точка зрения предполагала, что управление талантами связано с конкретными позициями, которые называются ключевыми позициями в фирмах или эксклюзивными позициями. Эта перспектива рассматривается как подход, который начинается с определения важнейших должностей для тех должностей, которые требуют высокоэффективных и талантливых людей. Согласно публикации Д.А. Рэди и Д.А. Коргера “Ready and Conger” [4, с. 68] посвященной талант-менеджменту, управление талантами – это процесс планирования человеческих ресурсов для удовлетворения потребностей организации в соответствии с условиями найма талантливого персонала. Для достижения этой цели обязательно наличие эффективной системы вознаграждения.

Максимизация прибыли является важной целью для каждой организации во всем мире наряду с минимизацией затрат. С этого момента мы можем рассматривать ТМ как важный инструмент для минимизации затрат на наем новых сотрудников за счет сохранения талантливых сотрудников в штате и повышения их квалификации, следовательно, талантливые сотрудники оказываются основным активом в любой организации. Талант-менеджмент в целом направлен на планирование рабочей силы, привлечение талантливых сотрудников, развитие этих сотрудников и удержание этих сотрудников.

Лауреаты нобелевской премии по экономике А. Льюис и Д. Хекман говорят, что управление талантами рассматривалось с трех разных точек зрения [9, с. 139-154]:

Первый заявляет, что талант-менеджмент – это отдел управления человеческими ресурсами, который заставляет всех сотрудников стоять на одной стороне корабля, не различая их даже в том, что касается талантов.

Второй требует создания резервов талантливых кадров путем закрепления существующих талантливых кадров и их развития.

Третий фокусируется на эффективности отдельных сотрудников, где планы оценки устанавливаются для выявления и удержания сотрудников классов А и В и исключения сотрудников класса С.

Кроме того, П. Пиллэй и другие зарубежные доктора наук и профессора определяют его как «сумму способностей, опыта, компетенций, отношений и поведения людей, которые могут быть превращены в эффективность организации» [10, с. 308-323]. Другое определение управления талантами: «новая бизнес-наука, которая объединяет планирование, приобретение, развитие, мобильность и оценку рабочей силы в стратегическую дисциплину». Кроме того, общепризнано, что управление талантами напрямую связано с планированием рабочей силы, найма, развития человеческого капитала и разнообразия. Другое определение заключается в том, что управление талантами связано с позитивными вещами, выполнением задач для лучших сотрудников, инвестированием в их развитие, развитием их потенциала и оказанием помощи людям в достижении наилучших результатов. использовать свои сильные стороны. На основе предыдущих усилий, предпринятых для определения управления талантами, определено определение управления талантами следующим образом: это интегрированный процесс, который содержит несколько определенных процедур, которые в значительной степени способствуют успеху организации и эти процедуры:

1. Планирование рабочей силы,
2. Привлечение талантливых сотрудников,
3. Развитие и обучение находить талантливых сотрудников и поддерживать их как активы организации.

Поскольку конкурентное преимущество необходимо любой организации, а талантливые сотрудники считаются важным активом любой организации, потребность в талантливых сотрудниках возрастает из-за вклада их знаний и опыта в работу организации. Более того, эффективность организации напрямую влияет на бизнес-результаты, которые влияют на прибыль и производительность этой организации [3, 3-8]. Сохранение талантливых сотрудников повлияет на организацию с разных сторон, эти аспекты могут включать затраты на привлечение талантливых сотрудников в дополнение к времени, усилиям и затратам, необходимым для развития этих талантов в соответствии с потребностями организации. Также и в случаях неопределенности, и в случаях процветания потребность в талантливых сотрудниках возникает из глубин океана неудач. Важность также исходит из определения, в котором управление талантами определяется как систематическое привлечение, выявление, развитие, вовлечение, удержание и использование тех людей, которые обладают высоким потенциалом, который создает особую ценность для организации. Управление талантами играет ключевую роль в воздействии на всю организацию. Управление талантами оказывает большое влияние на эффективность организации за счет минимизация затрат на процесс найма и это также увеличивает производительность фирмы в дополнение к прибыльности и объему производства. Когда организация применяет ТМ, она создает огромные возможности для получения конкурентных преимуществ. Кроме того, положение организации в своей отрасли определяется ее способностью удерживать, привлекать и развивать таланты, что превратило талант-менеджмент в фактор неудачи или успеха организации.

Как упоминалось ранее, управление талантами имеет много общего с управлением человеческими ресурсами, более того, они имеют некоторые общие практики, которые применяются в обоих отделах и которые в конечном итоге приводят к успеху организации. В настоящее время организационные таланты требуют управления и улучшений из-за неопределенности условий, таких как постоянная нехватка навыков и требования сотрудников к балансу между работой и личной жизнью. Мастерство управления проявляется в способности организаций улучшать стратегии, политику и программы по привлечению, развитию и удержанию талантливых сотрудников. Этого можно достичь, определив, в чем нуждается организация либо в текущих возможностях, либо в предполагаемых талантах. Чтобы профессионально применять управление талантами, отдел кадров нуждается в помощи высшего руководства этой организации, чтобы быть высокоэффективным и плодотворным, начиная от планирования рабочей силы до удержания талантов и заканчивая привлечением талантливых сотрудников и их развитием.

В бизнесе часто говорят, что наибольшую ценность организации обеспечивают работающие в ней сотрудники. В соответствии с кадровым планированием менеджеры должны понимать, что их задачи в области управления персоналом и процесс привлечения, найма, развития и удержания сотрудников напрямую связаны с основными целями организации, что заставляет менеджеров позволить себе дополнительные усилия для выполнения своих обязанностей при осознании важности своей роли ради совершенства всей организации. Роли талантливого планирования рабочей силы заключаются в том, чтобы предвидеть будущие потребности бизнеса и окружающей среды для удовлетворения требований к персоналу, обусловленных этими обстоятельствами. Деятельность по планированию талантливых кадров:

1. Инвентаризация талантов: сюда входят текущие таланты, работающие в организации, и их роли.
2. Прогноз рабочей силы: прогнозирует потенциальную потребность в талантах.
3. Планы действий: процедуры с момента найма работника до этапа компенсации.
4. Контроль и оценка: это позволяет отделу кадров контролировать процесс планирования рабочей силы, используя обратную связь с обратной связью.

В заключение, планирование талантливой рабочей силы направлено на распределение конкретных сотрудников с особыми талантами на определенные рабочие места в нужное время с удобными навыками, необходимыми для выполнения этих рабочих мест. Итак, управление талантами – это то, как организация реализует свой стратегический кадровый план. Это также механизм, с помощью которого организация регулирует предложение талантов в зависимости от меняющихся потребностей бизнеса, а также потребностей организации. Кроме того, это считается одной из процедур анализа, прогнозирования и планирования, которая связана с деятельностью по управлению талантами, чтобы гарантировать, что в организации есть нужные люди в нужном месте, в нужное время и в нужное время, правильную цену для реализации своей бизнес-стратегии.

Одним из наиболее важных методов управления талантами является привлечение талантливых сотрудников и освоение этой практики. В исследовании арабских студентов говорится, что репутация организации является важным фактором в привлечении ключевых сотрудников [6, с. 29-33]. Исследование африканских студентов, опубликованное в международном журнале инноваций, творчества и изменений, прояснило факторы (денежные и немонетарные), которые привлекли людей к определенной организации [7, с. 1-17]. Эти факторы повлияли на выбор людей в отношении возможности работы в организации, а также на выбор организации. Такие факторы, как баланс между работой и личной жизнью, конкурентоспособная оплата и сложная работа, являются одними из важных факторов, привлекающих сотрудников. Организации должны следовать определенным процедурам для привлечения талантливых сотрудников путем разработки четкой стратегии по привлечению талантливых сотрудников из-за пределов организации и повышения квалификации других талантливых сотрудников внутри организации. Привлечение талантов также зависит от брендинга того, как организация представлена на рынке, т. е. люди заинтересованы в работе в организации, а компании могут избирательно подходить к культуре организации. Согласно исследованию о стратегическом управлении талантами, все талантливые сотрудники в разных секторах ищут организацию, которая предлагает интересные задачи, большие возможности для развития и содержательную работу в успешной организации, где их могут привести великие лидеры [8, 304-313]. В то время как значительная оплата является важным фактором привлечения, талантливых людей больше привлекает перспектива значимой работы в открытой, доверительной и ориентированной на результат культуре, а не только заработная плата. Качество организации – это качество рабочей силы, которой она обладает. Лучший способ иметь талант наверху – это иметь талант внизу; их развитие требует карьерного вдохновения, сильных и слабых сторон, способностей, симпатий и антипатий. Поэтому легче определить, что кого мотивирует, и это очень помогает в процессе обогащения работы.

Согласно исследованию студентки под названием «Планирование преемственности или разумное управление талантами?», предполагалось, что на каждого нового работника приходится пять пенсионеров, поэтому организации могут справиться с нехваткой талантов, расширяя возможности и поощряя свои нынешние таланты [3, 3-8]. Развитие талантов может проходить в несколько этапов, таких как развитие подчиненных, менеджеров и сертификация. Каждая организация в мире имеет свою собственную политику развития талантов, поскольку не существует общих стандартов, которые должны применяться во всех организациях. Существует несколько общих концепций о том, как поступать с сотрудниками, которые превосходят ожидания по производительности, что позволяет компании иметь долгосрочное видение изменения своей политики найма с «найма людей для заполнения стульев» на «найм людей и их развитие для служения будущим возможностям и потребностям». Согласно еще одному исследованию «Пять ключевых принципов развития талантов», компания будет нанимать высококвалифицированных и талантливых сотрудников, которые не были нужны в момент их найма, но у них был потенциал для неотложных стратегических

требований или у них были необходимые навыки в будущем [5, с. 206-216]. Это даст компании преимущество приобретения различных талантов. С другой стороны, эти организации не будут учитывать фактор, который может привести к посредственной работе других сотрудников. Более того, организации в целом нанимают не только профессиональных и талантливых сотрудников, но и сотрудников ниже уровня. Кроме того, эти высококвалифицированные и талантливые сотрудники должны быть стандартизированы в соответствии со стандартами организации. Одной из основных целей управления талантами является классификация сотрудников по категориям в соответствии с их навыками, определив высококвалифицированных и малоэффективных сотрудников [3, 3-8]. Выявляя плохих исполнителей, процесс управления талантами должен иметь возможность предпринять действия, например: определив, что сотрудник неквалифицированный, необходимо будет организовать его обучение либо перевести на другую должность, где он продемонстрирует свои внутренние навыки.

Глядя на высокий уровень интереса к концепции управления талантами в последние годы, несколько неприятно, что она остается относительно нечеткой и не имеет теоретической основы. Эта статья основана на текущем корпусе литературных данных с теоретической точки зрения. Область управления талантами находится в начальной фазе и требует значительного уровня теоретической разработки. Вклад этой статьи в два раза; разработать четкое и краткое определение управления талантами с разных точек зрения, как упоминалось выше. Первая точка зрения определяла его как типичные практики и функции управления человеческими ресурсами. Однако вторая предполагала разработку кадровых резервов для эксклюзивных сотрудников, которые могли бы внести существенные изменения во всю производительность. Наконец, последняя точка зрения фокусируется на ключевых позициях, на которые требуются высококвалифицированные сотрудники. Таким образом, у специалистов-практиков и менеджеров будет больше шансов понять, с какой точки зрения они могут определить управление талантами и как они могут использовать это для повышения производительности. Кроме того, специалисты-практики и менеджеры имеют возможность определить, исходя из трех основных практик, упомянутых в этом документе, какая из них более уместна для применения и оказывает непосредственное влияние на производительность и лояльность сотрудников. Применяя это, менеджеры могут разрабатывать и совершенствовать стратегию фирмы. Вышеупомянутое управление талантами оказывает сильное влияние на поддержание сотрудников и их производительность, поэтому менеджеры должны обратить внимание на систематические программы развития и обучения талантливых сотрудников. Превратить их неявные знания и навыки в явные, которыми можно было бы поделиться со всеми сотрудниками. Это общепринято в рассмотренной литературе, из чего можно сделать вывод, что важность управления талантами заключается в том, чтобы помочь фирме снизить затраты на наем новых сотрудников за счет удержания талантливых сотрудников и их развития с помощью специальных программ обучения. Фреймворк обеспечивает основу для будущих исследований, направленных на углубление результатов внедрения методов управления талантами.

Литература

1. Управление бизнесом в условиях цифровой экономики: моноУ67 графия / К.Е. Гришин, А.Ш. Галимова, Г.Р. Габидуллина, М.Р. Богатырева / под общ. редакцией К.Е. Гришина, А.Ш. Галимовой. – Уфа: РИЦ БашГУ, 2022. – 88 с.
2. Creelman David Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now [Text] / D. Creelman // Human capital institute, 2004.
3. Nilsson Staffan Employability and talent management: challenges for HRD practices [Text] / S. Nilsson, P.E. Ellström // European journal of training and Development 36 (1), 2012. – 26-45 p.
4. Hills Angela Succession planning or smart talent management? [Text] / A. Hills // Industrial and commercial training, 41 (1), 2009. – 3-8 p.
5. Ready Douglas A. Make your company a talent factory [Text] / D.A. Ready, J.A. Conger // Harvard Business Review, 85 (6), 2007. – 68 p.
6. Pruis Evert, The five key principles for talent development [Text] / E. Pruis // Industrial and Commercial Training, 43 (4), 2011. – 206-216 p.
7. Shrimali H. Role of talent management in sustainable competitive advantage: Rising to meet business challenge [Text] / H. Shrimali, B. Gidwani // Pacific Business Review International, 4 (3), 2012. – 29-33 p.
8. Lyria Rita K. Role of talent management on organisation performance in companies listed in Nairobi securities exchange in Kenya [Text] / R. K. Lyria, G. S. Namusonge, K. Karanja // Journal of Human Resource and Leadership, 1 (3), 2017. – 1-17 p.
9. Collings David G. Strategic talent management: A review and research agenda [Text] / D.G. Collings, K. Mellahi // Human resource management review, 19 (4), 2009. – 304-313 p.
10. Lewis, R.E. Talent-management: A critical review [Text] / R.E. Lewis, R.J. Heckman // Human resource management review, 16 (2), 2006. – 139-154 p.
11. Pillay Pragasen Talent-management [Text] / P. Pillay, M. Subban, B. Qwabe // Journal of Public Administration, 43 (Special issue 1), 2008. – 308-323 p.