
СУЩНОСТЬ И ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

Федюшина Елена Александровна¹, канд. экон. наук, доц.

Шишкина Наталья Викторовна², д-р экон. наук, проф.

Попова Юлия Николаевна³, канд. тех. наук, доц.

¹ Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018

² Воронежский государственный аграрный университет, ул. Мичурина, 1, Воронеж, Россия, 394087

³ Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова, ул. Тимирязева, 8, Воронеж, Россия, 394087; uk_an@mail.ru

Цель: выявление особенностей трактовки сущности таланта, его роли в организации и элементов процесса управления талантами, присущих научной литературе и передовым деловым практикам. *Обсуждение:* актуальность темы исследования вызвана тем, что роль персонала в достижении стратегических конкурентных преимуществ организаций становится все более значительной при одновременной возрастании неоднородности персонала по целому ряду признаков. Управление талантами рассматривается как деятельность по выявлению наиболее значимых для перспектив компании должностей и исполнителей и эффективному воздействию на них с целью максимального использования присущих им компетенций. *Результаты:* исследована суть управления талантами в контексте общей современной парадигмы управления человеческими ресурсами организации и во взаимосвязи с другой актуальной концепцией – менеджментом знаний, выделены черты различий между управлением талантами и управлением знаниями, а также глубокая связь управления талантами и компетентностным подходом. Выделены и рассмотрены основные подпроцессы процедуры управления талантами, исследованы перспективы и трудности их реализации. Сделан общий вывод о том, что уточнение сущности таланта и доступных методов управления им может помочь в совершенствовании менеджмента компаний, заинтересованных в обеспечении своей стратегической конкурентоспособности за счет раскрытия и реализации потенциала своего персонала.

Ключевые слова: управление талантами, человеческие ресурсы,

управление знаниями, конкурентное преимущество, компетенции.

DOI:

Введение

Стратегическое значение управления талантами (talentmanagement) в современной экономике не вызывает сомнений [4,12]. Организации в условиях глобализации сталкиваются с огромными трудностями при подборе кадров, действительно способных стать для них ключевым фактором успешной деятельности, причем это касается как транснациональных корпораций, так и мелких и средних предприятий, действующих на локальных рынках.

Holland [10] указывает, что лишь 10-20% выпускников высших учебных заведений в мире готовы к профессиональной трудовой деятельности. Остальным недостает либо профессиональных знаний и навыков, либо социальных и коммуникативных компетенций, а в последние десятилетия – все чаще еще и мотивации для их приобретения и развития.

Поэтому для организаций любого типа и профиля деятельности как никогда важно не только находить сотрудников, способных к достижению высоких показателей своей работы, но и удерживать их, формируя лояльность работодателю, а также эффективно использовать их возможности, способствуя их полному раскрытию и дальнейшему развитию их компетенций.

Определение таланта

Необходимость эффективного управления талантами встречает понимание в большинстве компаний, так как во многих случаях таланты и компетенции сотрудников выступают единственным источником формирования конкурентных преимуществ, причем следует подчеркнуть, что в условиях зрелых национальных экономик эта проблема имеет примерно такую же степень актуальности, что и в развивающихся экономиках.

Collings и Mellahi [9] определили управление талантами как деятельность, включающую систематическую идентификацию ключевых позиций, которые вносят наибольший вклад в устойчивое сохранение конкурентоспособности компании; постоянное развитие компетенций выделенной группы сотрудников как основных носителей совокупного знания организации, носителей талантов, для последующего заполнения указанных позиций в организации; а также разработку архитектуры человеческого потенциала, способствующую развитию, сохранению и эффективному использованию совокупного уровня компетенций ради достижения целей организации [2]. Указанное определение можно схематически представить на рис. 1.

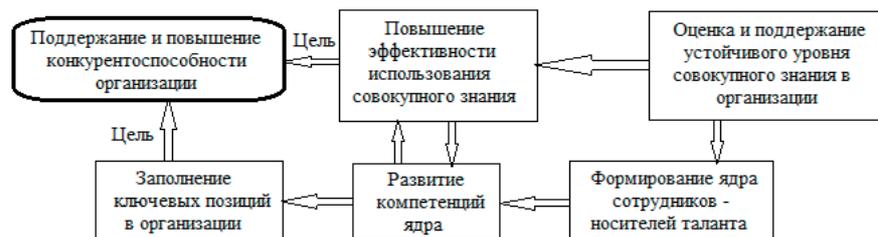


Рис. 1. Схематичное представление определения управления талантами

Между тем в экономике и менеджменте, в том числе и в теоретических работах по управлению человеческими ресурсами и управлению талантами, до сих пор нет точного определения того, чем является талант, то есть собственно объект такого управления. Отсюда неизбежно вытекает и размытость, неопределенность тех практик, которые описываются и анализируются в качестве примеров управления талантами. Естественно, отсутствие консенсуса по поводу понимания сущности таланта в организации неизбежно ведет к затруднению в определении способов его измерения, а следовательно – и оценки эффективности его развития и использования.

По сути, сейчас сложилась ситуация, в которой каждый отдельный исследователь и каждая организация, практически занимающаяся управлением талантами, по-своему трактуют талант и оценивают его. Все отраженные в литературе подходы с большей или меньшей точностью можно отнести к одной из двух основных направлений: организационному или индивидуалистическому.

Большинство организаций и их исследователей рассматривает талантливых исполнителей в тесной связи с ключевыми должностями, подразумевает возможность обучения для развития талантов, а также возвращение лояльности индивида для обеспечения его долгосрочного присутствия в компании.

Индивидуалистический подход гораздо больше внимания фокусирует на личностных характеристиках как источнике таланта, причем часть исследователей склонны считать талант врожденной характеристикой, требующей дальнейшего развития, а часть воспринимает его как особенность качественной подготовки, то есть как исключительно приобретенную характеристику. Также при этом подходе большое внимание уделяется межличностным взаимодействиям как в ходе формирования таланта, так и в ходе его дальнейшего практического применения, так как последнее тесно увязано со сравнениями и представлениями отдельного исполнителя о доступном лично ему пределе совершенствования своей деятельности.

Тогда с учетом этих подходов талант трактуется с различиями, представленными на рис. 2.

На наш взгляд, концепция управления талантами тесно связана с концепцией управления знаниями в организациях, также типичной для

современного управления человеческими ресурсами. В обеих концепциях повышение конкурентоспособности организации связывается с характеристиками ее персонала, которые не могут быть компенсированы за счет развития других производственных ресурсов, в том числе капитала.

Однако можно выделить и ряд существенных различий [5, 11, 6]:

1. В концепции менеджмента знаний значительная роль отводится обучению, распространению знаний в организации, максимальному охвату персонала знаниями, распространению знаний. В управлении талантами наличие таланта приписывается отдельным индивидам, возможность его передачи не предусматривается вообще либо ей не уделяется особого внимания. То есть знание может и должно распространяться, а талант – нет.

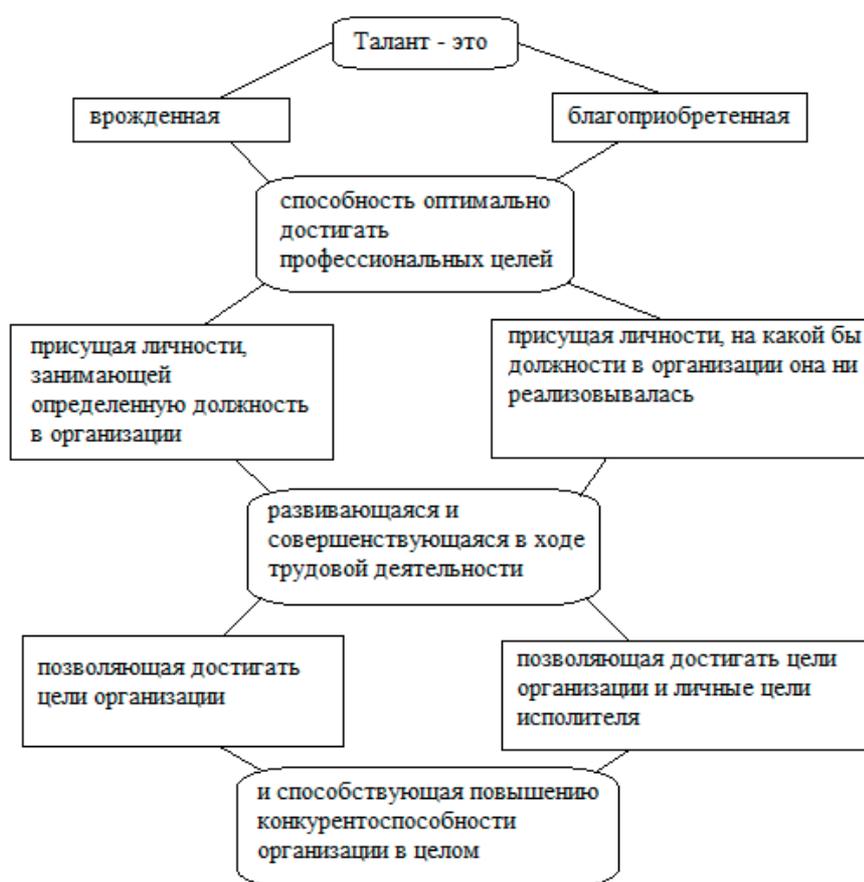


Рис. 2. Схематичное представление различий в трактовке таланта

2. И знание, и талант могут принадлежать только одному носителю-сотруднику. Однако такое знание хотя и может быть использовано организацией, все же менее ценно для нее, так как, во-первых, может легко быть утрачено, а во-вторых, один пользователь не может произвести с помощью этого знания столько продукта, сколько мог бы весь коллектив. С другой стороны, талант тесно связан с конкретной должностью. Если его носитель

занимает эту, наиболее подходящую для него должность, ничего другое организации не нужно, и распространение таланта на других исполнителей, даже если окажется возможным, не несет ни ценности, ни смысла вообще. Таким образом, талант в организации индивидуализирован, а знание следует делать по возможности массовым.

3. Знание, особенно явное, частично может сохраняться для будущего использования, передаваться от человека к человеку опосредованно, продаваться отдельно от живого носителя, на носителе вещественном. С талантом невозможно осуществить ни одну из перечисленных операций.

Процесс управления талантами

Процесс управления талантами является составной частью стратегии управления человеческими ресурсами (УЧР) организации с целью обеспечения ее долговременной конкурентоспособности, однако и сам он требует упорядочения и стратегического осмысления.

Процесс УЧР в целом сфокусирован на использовании мотивирования, стимулирования, обеспечения лояльности и развития персонала для достижения целей фирмы, а управление талантами в определенной степени переносит и перерабатывает эти приемы для ключевых позиций в компании. Схему подпроцессов управления талантами можно представить на рис. 3.

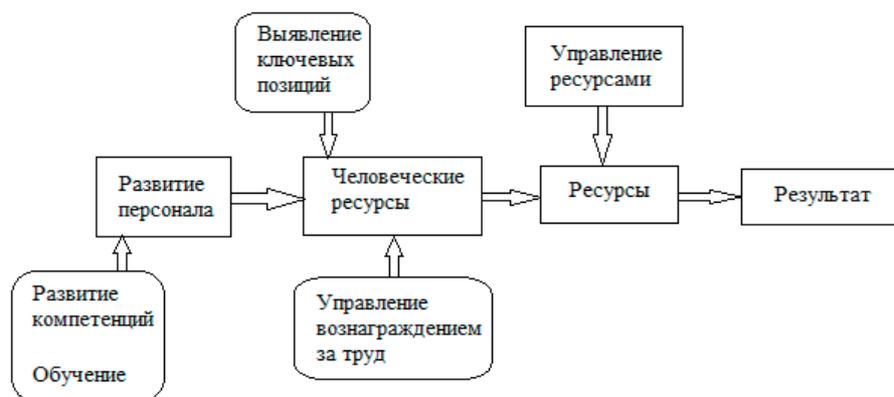


Рис. 3. Подпроцессы управления талантами

Выявление ключевых позиций (должностей) является началом процесса в области управления талантами, точкой входа в систему. Предполагается не только выявление талантливых исполнителей, но и выделение тех должностей, где такие исполнители смогут сыграть наиболее существенную роль для обеспечения успеха организации [1]. Необходимо узнать, действительно ли на этих позициях присутствуют таланты, а организационный подход еще и требует оценить, соответствует ли талант конкретного лица требованиям, предъявляемым занимаемой им должности. Индивидуалистический подход чаще считает талант личностной характеристикой, способной проявляться на любой должности.

Тем не менее потребность в дифференциации ролей внутри органи-

зации не оспаривается обоими подходами. Таковая проводится по признаку значимости должности и ее способности вносить более либо менее существенный вклад в конечный результат работы компании [7]. Усилия в сфере управления талантами следует концентрировать на ведущих, стратегически значимых позициях.

Организации, только начинающие внедрять управление талантами, иногда подменяют такую дифференциацию ролей схемой должностной иерархии, ставя знак равенства между, например, топ-менеджментом и ведущими для организации ролями. Однако по факту ситуация обычно оказывается гораздо сложнее. Наибольшим влиянием на сохранение и развитие конкурентоспособности фирмы могут обладать и «серые кардиналы» в структуре управления, и ведущие специалисты на производстве (например, инженеры, конструкторы, технологи и т.п.), и сотрудники безопасности, без которых стало бы невозможным сохранение технических и коммерческих секретов, и даже низовые должности типа секретарей, диспетчеров и т.п., которые позволяют осуществлять успешную и быструю координацию работы.

Развитие компетенций как в форме обучения, так и в форме приобретения профессионального опыта, и в любых других возможных формах считается важнейшим процессом в условиях сдвига акцента в понимании управления человеческими ресурсами с внешних производственных факторов на внутриличностные резервы работников. Именно последние теперь рассматриваются как основной источник успешной работы компании. Талант с точки зрения компетентностного подхода можно рассматривать одним из следующих способов:

- как способность одной личности к приобретению определенных компетенций, которые не доступны большинству других личностей;

- как способность развивать определенные компетенции выше или даже существенно выше уровня, типичного для среднестатистического представителя профессии / сферы деятельности, где эти компетенции необходимы;

- как наличие и/или высокий уровень развития такого набора компетенций, который включает как компетенции, абсолютно необходимые для той или иной профессиональной деятельности, так и такие, без которых специалист мог бы обойтись, но наличие которых резко повышает качество и/или эффективность его работы, а следовательно, и ценность специалиста для нанимателя;

- как наличие необычной или даже уникальной комбинации компетенций, позволяющей добиться наибольших профессиональных результатов.

Т.В. Сабетова [3] указывает, что для приобретения компетенций индивиду приходится прилагать определенные усилия, часто значительные. Если в это время индивид уже занят трудовой деятельностью, часть времени и усилий может отвлекаться для этого от собственно работы, что может приводить к снижению текущих показателей деятельности и неуспеха

в достижении целей организации. Однако при управлении развитием компетенций работодателю приходится не просто мириться с этим процессом, но даже стимулировать его в нужном для себя направлении с расчетом на долгосрочную перспективу.

Однако Boyatzis [8] указывает, что компетенция представляет собой не только некую способность или возможность, не только как некий навык или знание, или их набор, но и как комбинацию целенаправленных элементов поведения, обусловленных мотивацией и представляющих собой практическую реализацию указанной способности в целесообразной (например, трудовой) деятельности. Следовательно, развитие компетенций не может включать только лишь обучение или иные способы приобретения знаний и навыков. Напротив, важнейшей частью процесса выступает мотивирование персонала, возвращение в сотрудниках потребности в использовании имеющихся и формирующихся компетенций, подкрепляемой как материальными, так и нематериальными внешними стимулами.

Отсюда проистекает понимание важности подпроцесса управления вознаграждением за труд в управлении талантами. Трактовка влияния вознаграждения на таланты внутри организации неоднозначна. С одной стороны, трудно отрицать, что оплата труда оказывает влияние на его результативность, но с другой стороны, данное влияние трудно оценить количественно, оно не прямое, кроме того, к вознаграждению можно относить не только материальную часть, но и различные другие элементы, набор которых зависит от целей и взглядов исследователя.

Споры о силе воздействия внутренних и внешних мотиваторов, материальных и нематериальных стимулов среди теоретиков не прекращаются, однако все они связаны с практически полным отсутствием возможности какого-либо измерения такого влияния. Во-первых, невозможно на реально действующем объекте наблюдения отделить влияние одного фактора от всех остальных. Во-вторых, объектами выступают люди, каждый из которых имеет свою собственную внутреннюю систему мотивации, более или менее отличную от мотивации любого другого человека. Однако, несмотря на эти теоретические разногласия, в практике управления талантами вознаграждению труда и в том числе развития и применения таланта его носителем уделяется большое внимание. Эта работа обычно ведется с учетом следующих соображений:

1. Размер вознаграждения (как материального, так и всех остальных его видов) должен позволить компании привлечь талант, удержать его длительное время и заставить реализовываться и развиваться.

2. При выборе конкретных благ в качестве стимулов к труду необходимо учитывать особенности конкретного стимулируемого работника. В сфере управления талантами сделать это проще, чем в управлении человеческими ресурсами в целом, так как объектом управления выступает сравнительно небольшая группа талантливых сотрудников на ключевых должностях в компании, а не весь ее персонал.

3. Нематериальные формы вознаграждения могут оказаться гораздо более эффективными, однако лишь после того, как удовлетворены основные материальные потребности, то есть достигнут минимальный уровень гарантированной денежной оплаты, воспринимаемый получателем как достаточный.

4. Одним из важнейших факторов оценки получаемого вознаграждения является ожидание получателя, которое обычно формируется за некоторое время до фактического момента получения вознаграждения. Каким бы ни было вознаграждение по форме и размеру, если оно не соответствует ожиданиям, получатель, как правило, будет не удовлетворён и разочарован, причем эти чувства проявятся тем сильнее, чем больше окажется разница, почти без всякой связи с характеристиками фактически полученного блага. Однако ожиданиями сотрудников тоже можно управлять. Самым очевидным способом является прямое обещание той или иной формы и размера вознаграждения в случае достижения четко описанного результата, но если по какой-либо причине такой способ не доступен, существует и масса других, менее явных, но более гибких вариантов.

5. Наконец, параметры вознаграждения не могут оставаться одинаковыми на протяжении длительного периода времени, так как по законам маркетинга каждая следующая единица получаемого блага представляет для потребителя меньшую ценность, чем предыдущая, и тот факт, что за благо индивид платит своим трудом, абсолютно ничего не меняет. Следовательно, у компании должны существовать стратегические планы стимулирования талантов, рассчитанные если не на весь ожидаемый период пребывания талантов в организации, то, по крайней мере, на достаточно длительный период времени, на несколько лет.

Таким образом, управление талантами в организациях складывается из трех основных процессов: выявление ключевых позиций, управление развитием компетенций и управление вознаграждением. Однако, как мы увидели на рис. 3, эти подпроцессы не объединяются линейно, создавая процедуру управления талантами, а сложным образом вписываются в общую систему управления человеческими ресурсами, а в ее составе – в систему менеджмента.

Выводы

Итак, процесс изучения и совершенствования управления талантами в существенной степени тормозится отсутствием единого мнения о сути самого таланта в организации и процедур управления им. Углубить понимание процесса можно путем сопоставления управления талантами и управления знаниями, которые имеют как общие черты, так и вполне определяемые различия. Однако управление знаниями также является сравнительно новой концепцией, которая также не обладает устоявшейся терминологией и четкостью в определении методов и инструментов решения задач, стоящих перед современным управлением человеческими ресурсами.

Процедура управления талантами, на наш взгляд, включает три основных подпроцесса: выявление ключевых позиций, управление развитием компетенций и управление вознаграждением, связанные нелинейно и встроенные в систему управления человеческими ресурсами фирмы.

Следует отметить, что практическая реализация каждого из этих процессов, возможно, представляет ряд проблем УЧР, находящихся на первых местах по степени сложности. Дальнейшее уточнение сущности таланта, его роли в организации и доступных методов управления им поспособствует разрешению указанных проблем и совершенствованию практического менеджмента компаний, заинтересованных в обеспечении своей стратегической конкурентоспособности за счет раскрытия и реализации потенциала своего персонала.

Список источников

1. Корогодина И.Т., Леденева Е.А. *Воспроизводство трудового потенциала в условиях инновационного роста экономики*: монография. Воронеж, ВГУ, 2009.
2. Леденева Е.А. Трудовой потенциал в системе категорий труда // *Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена*, 2008, no. 49, с. 85-90.
3. Сабетова Т.В. Проблема трудозатрат на формирование и совершенствование компетенций // *Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития: сборник материалов X Международной научно-практической конференции*. Уфа, 2015, с. 13-18.
4. Сабетова Т.В. Роль государства и бизнеса в развитии трудового потенциала // *Финансовая экономика*, 2018, no. 3, с. 70-74.
5. Сабетова Т.В. *Управление знаниями*: учебное пособие. Воронеж, ВГАУ, 2015.
6. Сабетова Т.В. Формирование и стимулирование использования трудовых компетенций индивидов // *Институциональные преобразования национальных экономических систем*, 2016, с. 177-181.
7. Федюшина Е.А., Сотников С.М. Трудовой потенциал как фактор, влияющий на производительность труда // *Конкурентоспособность современного предпринимательства и инновационные факторы ее повышения: материалы международной научно-практической конференции*. ВГУ, 2017, с. 147-150.
8. Boyatzis R.E. (2008). Leadership development from a complexity perspective // *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2008, vol. 60, pp. 298-313.
9. Collings D.G., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda // *Human Resource Management Review*, 2009, no. 19, pp. 304-313.
10. Holland K. Working all corners in a global talent hunt // *The New York Times*, 2008, no. 24 (February).
11. Jayaraman S., Talib P., Faraz Khan A. Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation // *SAGE OPEN*, 2018, vol. 8, no. 3.
12. Tansley C. What do we mean by the term «talent» in talent management? // *Industrial and Commercial Training*, 2011, 43, pp. 266-274.

THE ESSENCE AND THE ELEMENTS OF TALENT MANAGEMENT PROCESS

Fediushina Elena Aleksandrovna¹, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.
Shishkina Natalia Viktorovna², Dr. Sc. (Econ.), Full Prof.
Popova Yuliya Nikolaevna³, Cand. Sc. (Tech.), Assoc. Prof.

¹ Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: deanery@econ.vsu.ru

² Voronezh State Agrarian University, Michurina st., 1, Voronezh, Russia, 394087; e-mail: natalia.schischkina@yandex.ru

³ Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Timiryazeva st., 8, Voronezh, Russia, 394087; e-mail: yk_an@mail.ru

Purpose: the aim of the study is to identify the features of the interpretation of the essence of talent, its role in the organization, and the elements of the talent management process inherent to the scientific literature and best business practices. *Discussion:* the role of personnel in achieving the strategic competitive advantages of organizations becomes more significant with a simultaneous increase in staff heterogeneity on a number of grounds. The authors consider the talent management as an instrument of identification of the most important for the company's prospects positions and performers and effective impact on them in order to maximize the use of their inherent competencies. *Results:* the authors explore the essence of talent management in the context of the overall perfect paradigm of human resource management in organization and in conjunction with another relevant concept - knowledge management. The authors highlight the differences between talent management and knowledge management, as well as deep connection between talent management and competence-based approach. The article also identifies the main sub-processes of the talent management procedure, the prospects and difficulties of their implementation. The authors conclude that clarification of the essence of talent and the available methods of its management can help improve the management of companies interested in ensuring their strategic competitiveness by revealing and implementing the potential of their staff.

Keywords: talent management, human resources, knowledge management, competitive advantage, competencies.

References

1. Korogodin I.T., Ledeneva E.A. *Vosproizvodstvo trudovogo potentsiala v usloviyakh innovatsionnogo rosta ekonomiki* [Labour potential reproduction under innovative economic growth: monograph]. Voronezh, VSU, 2009. (In Russ.)
2. Ledeneva E.A. *Trudovoy potentsial v sisteme kategoriy truda* [Labour potential in the system of labour categories]. *Izvestiya Rossiyskogo pedagogicheskogo*

universiteta imeni A.I. Gertsena, 2008, no. 49, pp. 85-90. (in Russ.)

3. Sabetova T.V. Problema trudozatrata na formirovanie i sovershenstvovanie kompetentsiy [The problem of the competency formation and improvement]. *Sbornik materialov X Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Infrastrukturnye otrasli ekonomiki: problemy i perspektivy razvitiya»* [Proc. Intern. sci.-pract. conf. «Infrastructural economy branches: problems and development prospects»]. Ufa, 2015, pp. 13-18. (In Russ.)

4. Sabetova T.V. Rol gosudarstva i biznesa v razvitiy trudovogo potentsiala [Roles of the state and business in the development of labour potential]. *Finansovaya ekonomika*, 2018, no. 3, pp. 70-74. (In Russ.)

5. Sabetova T.V. *Upravlenie znaniyami: uchebnoyeposobie* [Knowledge management: student's guidebook]. Voronezh, 2015. (in Russ.)

6. Sabetova T.V. Formirovanie i stimulirovanie ispolzovaniya trudovykh kompetentsiy individov [Formation and stimulation of use of the individuals' labour competencies]. *Institutsionalnye preobrazovaniya natsionalnykh ekonomicheskikh system*, 2016, pp. 177-181. (in Russ.)

7. Fedushina E.A., Sotnikov S.M. Trudovoy potentsial kak faktor, vliyayuschiy na

produktivnost truda [Labour potential as a factor affecting labour productivity]. *Konkurentosposobnost sovremennogo predprinimatelstva i innovatsionnue factory eyo povysheniya: materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Proc. Intern. sci.-pract. conf. «Competitiveness of the modern entrepreneurship and innovative factors of its improvement»]. Voronezh state university, 2017, pp. 147-150. (in Russ.)

8. Boyatzis R.E. Leadership development from a complexity perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2008, vol. 60, pp. 298-313.

9. Collings D.G., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 2009, no. 19, pp. 304-313.

10. Holland K. Working all corners in a global talent hunt. *The New York Times*, 2008, no. 24 (February).

11. Jayaraman S., Talib P., Faraz Khan A. Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation. *SAGE OPEN*, 2018, vol. 8, no. 3.

12. Tansley C. What do we mean by the term «talent» in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 2011, 43, pp. 266-274.