

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРИОРИТЕТ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сердюк О. І., к. е. н., професор кафедри менеджменту ПДАА

*Сердюк Я. О., студентка магістратури ПДАА, спеціальність
«Економіка підприємства»*

За результатами 14-го Щорічного опитування найбільших компаній світу, проведеного компанією PwC, питання, пов'язані з управлінням кадровим потенціалом компанії, займають лідируюче місце в пріоритетах керівників. Причому даний напрямок випереджає за важливістю навіть питання управління ризиками [5]. Компанії, які мають опрацьовану стратегію в галузі управління талантами, генерують на 26 % більше прибутку, ніж конкуренти (за даними Bersin & Associates) [4].

Значний досвід реалізації проектів для українських та міжнародних компаній мають компанії консультанти в галузі управління персоналом. Лідерами на міжнародному ринку комплексних рішень в області людського капіталу є Корн Феррі (США), ЕПМ (Ізраїль), Airola & Luokkamaki Oy (Фінляндія), Талант Африка (Південна Африка, ЮАР). Лідерами в пострадянському просторі є RosExpert (Росія), WE Partners (Україна), WE Partners (Казахстан) (табл. 1).

Українські компанії все активніше виявляють інтерес до систем управління талантами. Розвиток талантів є ключовим аспектом ефективної стратегії навчання персоналу, що особливо актуально в періоди фінансових труднощів, реорганізації компанії або за часів скорочень персоналу.

Правда, поки що впровадження та використання комплексних рішень в області людського капіталу залишається долею великого вітчизняного бізнесу, у якого не тільки є кошти на розвиток додаткових можливостей HRM, але й є потужна платформа управління персоналом, що покриває базові процеси, без якої надбудова у вигляді talent management просто не працює.

Практики розвитку лідерства (управління талантами) [2, 3]

Практики	Характеристика компанії
RosExpert (Росія)	
Бібліотека компетенцій Lominger – Leadership Architect	В основі – 20-річний досвід вивчення управлінського успіху. Дана модель була розроблена для цілей розвитку. Компетенції задають єдиний стандарт для всіх рішень Korn/Ferry International в галузі управління талантами.
Інструмент оцінки потенціалу Choices Architect	В основі – розроблена Korn/Ferry International науково-обґрунтована концепція практичного інтелекту, найважливіша складова потенціалу співробітника. Застосування даної концепції на практиці створює сприятливі передумови для ефективного планування наступності і забезпечення організації талантами, дозволяє оцінити ймовірність успішності співробітника на новій ролі.
Методологія оцінки Decision Styles & Decision Styles	Методологія оцінки, яка дозволяє вимірювати ключові характеристики і виявляти стиль мислення та стиль лідерства кандидата. Використовується для порівняння профілів кандидатів з міжнародними «профілями успіху» з метою визначення кандидата, найбільш задовольняє вимогам позиції.
WE Partners (Україна)	
Пошук керівників вищої ланки (Executive Search) (Executive Search)	Підбір керівників вищої ланки (Executive Search): члени ради директорів; члени правління; генеральні директори; управління дивізіонами і функціями; залучення незалежних директорів і радників. Аналіз ринку (Mapping): вивчення ринку кандидатів, формування зовнішнього кадрового резерву; дослідження ринку компенсацій та винагород (по галузі, позиції, функції, сегменту), ринку кандидатів (по конкретній позиції, сегменту і функції) за запитом клієнта.
Консалтингові послуги у сфері розвитку лідерства (Leadership & Talent Consulting)	1. Керівник. Індивідуальна оцінка та розвиток керівників вищої ланки: оцінка при наймі в компанію, оцінка внутрішніх кандидатів з метою підвищення і проектів планування та підготовки наступників; оцінка керівників вищої ланки з метою розвитку; створення індивідуальних планів розвитку. індивідуальний коучинг; проекти з оцінки потенціалу для розвитку нового покоління лідерів компанії. 2. Управлінська команда. Групові формати оцінки та розвитку. Робота з генеральним директором та топ-командою спрямована на розвиток і підвищення ефективності командної взаємодії. Огляд ефективності ради директорів. 3. Організація в цілому. Трансформація організації та комплексне управління талантами компанії: фасилітація формулювання основ корпоративної культури (місія, цінності) і стратегії компанії; розробка моделі компетенцій компанії; аудит, розвиток і створення системи управління талантами організації, узгодження даної системи з іншими системами всередині компанії.

Прикладом успішної практики є компанія Bayer CropScience де протягом останніх 2-х років розроблено ряд програм: оптимізації набору нових співробітників і розвитку співробітників, що працюють в організації;

середньострокові і довгострокові програми стажування для талановитих молодих випускників сільськогосподарських вузів; спільні програми з Українським клубом аграрного бізнесу – організація Днів Полів для студентів і випускників агрономічних спеціальностей вищих навчальних закладів на тему «Технології Байєр Кроп Саєнс»; модульна програма підвищення лідерських навичок для керівників; модульна програма тренінгів для регіональної команди згідно ключових компетенцій необхідних для успішної роботи; програма розвитку за ключовими компетенціями для кроп-менеджерів [1].

Щорічно Bayer CropScience проводить конференції з розвитку співробітників (огляд талантів) за участю керівників всіх відділів. Вони призначені для обговорення роботи, професійного та кар'єрного потенціалу співробітників, виявлення лідерів і правонаступників, а також створення планів дій по підготовці співробітників для майбутніх ролей в зростаючій організації.

Управління талантами в сучасних корпораціях має стати ключовим елементом стратегії виживання, яка допомагає їм відрізнитися від конкурентів і дає можливість з найменшими втратами пережити економічні потрясіння. Крім того, управління талантами сприяє поліпшенню іміджу організації і підтримці «бренду» організації як роботодавця на ринку праці.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт концерну Bayer [Електронний ресурс]. – Джерело доступу : <http://www.bayer.ua/>
2. Офіційний сайт RosExpert [Електронний ресурс]. – Джерело доступу : <http://www.rosexpert.ru/>
- 3 Офіційний сайт WE Partners [Електронний ресурс]. – Джерело доступу : http://wepartners.com/inside_ukr-ukr.html
4. Tadviser. Государство. Бизнес. ИТ [Електронний ресурс]. – Джерело доступу : <http://www.tadviser.ru/index.php>
5. Управління талантами – головний пріоритет керівників компаній [Електронний ресурс] // БІЗНЕС-новини України. – 26 листопада 2011 р. – Джерело доступу : <http://business-x.biz/>