

Управление талантами: особенности и преимущества для организации в условиях цифровизации

УДК 316.354, 351/354

DOI 10.26425/2658-347X-2024-7-3-62-68

Получено 06.05.2024

Доработано после рецензирования 21.06.2024

Принято 28.06.2024

Кривопусков Виктор Владимирович

Д-р социол. наук, канд. филос. наук, проф. каф. социологии, психологии управления и истории

ORCID: 0000-0001-6070-4067

E-mail: vv_krivouskov@guu.ru

Алиев Мехрзод Файзуллоевич

Аспирант

ORCID: 0009-0008-0524-2566

E-mail: Choko-moon00@mail.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

На сегодняшний день особую ценность для организаций приобретают высокопроизводительные сотрудники, способные к быстрому обучению, обладающие развитыми навыками адаптивности к окружающим изменениям и специфическими компетенциями, так называемыми талантами. Такие работники представляют собой стратегический актив компании и могут помочь в реализации различных бизнес-стратегий. Система управления талантливыми сотрудниками позволяет выявлять, развивать и удерживать таких специалистов, что в свою очередь способствует снижению текучки кадров и повышению эффективности работы команды. Внедрение управления талантливыми сотрудниками особенно актуально в условиях цифровой трансформации

экономики, так как позволяет использовать все преимущества цифровых технологий для достижения корпоративных целей. Также управление талантами не является простой задачей, и его внедрение может потребовать значительных усилий и ресурсов. Несмотря на то что этот процесс связан с определенными трудностями, такими как поиск и отбор талантливых специалистов в условиях высокой конкуренции, его преимущества значительно перевешивают возможные риски. Важно понимать, что управление талантами требует постоянного мониторинга и адаптации к изменяющимся условиям. В данной работе описываются особенности системы управления талантами и преимущества ее внедрения для организации в условиях цифровой трансформации общества.

Ключевые слова

Управление талантами, HiPro, управление человеческими ресурсами, стратегическое планирование, talent acquisition, цифровая трансформация, инновации, бренд работодателя

Для цитирования

Кривопусков В.В., Алиев М.Ф. Управление талантами: особенности и преимущества для организации в условиях цифровизации // Цифровая социология. 2024. Т. 7. № 3. С. 62–68.

© Кривопусков В.В., Алиев М.Ф., 2024.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Talent management: features and benefits for the organisation in the conditions of digitalisation

Received 06.05.2024

Revised 21.06.2024

Accepted 28.06.2024

Viktor V. Krivopuskov

Dr. Sci. (Sociol.), Cand. Sci. (Philos.), Prof. at the Sociology,
Psychology Management and History Department

ORCID: 0000-0001-6070-4067

E-mail: vv_krivopuskov@guu.ru

State University of Management, Moscow, Russia

Mekhrzod F. Aliev

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0008-0524-2566

E-mail: Choko-moon00@mail.ru

ABSTRACT

Today, high-performance employees who are capable of rapid learning, have developed adaptability skills to environmental changes and specific competencies, the so-called "talents", are of particular value to organisations. Such employees represent a strategic asset of the company and can help in the implementation of various business strategies. The talented employee management system allows to identify, develop, and retain such specialists, which in turn helps to reduce staff turnover and improve the efficiency of the team. The introduction of talented employee management is especially important in the context of digital transformation of the economy as it allows to use all the advantages of digital technologies to achieve corporate

goals. Also, talent management is not an easy task, and its implementation may require significant efforts and resources. Despite the fact that this process is associated with certain difficulties, such as search and selection of talented specialists in highly competitive conditions, its advantages significantly outweigh the possible risks. It is important to understand that talent management requires constant monitoring and adaptation to changing conditions. This paper describes the features of the talent management system and the advantages of its implementation for an organisation in the context of digital transformation of society.

Keywords

Talent management, HiPro, human resource management, strategic planning, talent acquisition, digital transformation, innovation, employer's brand

For citation

Krivopuskov V.V., Aliev M.F. (2024) Talent management: features and benefits for the organisation in the conditions of digitalisation. *Digital sociology*. Vol. 7, no 3, pp. 62–68. DOI: 10.26425/2658-347X-2024-7-3-62-68

© Krivopuskov V.V., Aliev M.F., 2024.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

ВВЕДЕНИЕ / INTRODUCTION

В современных условиях высококонкурентной рыночной среды, сменяющихся экономических кризисов, цифровой трансформации общества и быстрых изменений организации вынуждены на постоянной основе поддерживать свою конкурентоспособность, одним из ключевых элементов которой, как известно, является человеческий ресурс. Цель статьи состоит в выявлении и анализе особенностей и преимуществ управления талантами как инструмента повышения конкурентоспособности организации в условиях цифровой экономики.

Гипотеза исследования: управление талантами является эффективным инструментом для привлечения, удержания и развития талантливых специалистов, что способствует успешному развитию организации в условиях цифровизации общества.

Управление талантами как новая составляющая теории управления человеческими ресурсами приобрело свою популярность после публикации консалтинговой компанией McKinsey&Company исследования, где был введен термин «талант» как часть фразы «война за таланты» в конце 1990-х гг., в то время, когда экономика Соединенных Штатов Америки находилась на подъеме и существовала конкуренция за рабочую силу, квалифицированный труд становился все более интенсивным, с высоким уровнем текучести кадров и нехваткой рабочей силы. В сравнении с этим дефицитным контекстом талант воспринимался как целенаправленное элитарное понятие: высококвалифицированное население с высокой добавленной стоимостью, с высоким потенциалом, наиболее успешные сотрудники, занимающие ключевые позиции [Ахромова, Кочерова, Булей, 2017].

Согласно мнению исследователей, данная война за таланты усиливается с течением времени ввиду перехода к информационному укладу экономики, роста потребности в высококвалифицированных менеджерах и роста возможности и желания людей менять место работы. Исследование, проведенное PricewaterhouseCoopers и SHL Talent Management, показало, что талантливые сотрудники могут зарабатывать компании до 93 % ее общего дохода, приложив при этом на 21 % больше усилий, чем другие ее сотрудники [Инчина, 2020]. Однако для повышения конкурентоспособности организации недостаточно найти талантливого работника и нанять его: выявили потребность в хорошо выстроенной системе управления талантами и разработанной стратегии. Именно организованная система управления таланта-

ми может положительно повлиять на динамику развития компании, поскольку талантливые сотрудники способны совершенствовать процессы, в которых они участвуют. Согласно исследованию Bersin&Associates, те компании, которые имеют хорошо развитую стратегию управления талантами, способны генерировать на 26 % больше прибыли, чем их конкуренты [Ахромова, Кочерова, Булей, 2017].

ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ / THEORY AND METHODS

В настоящее время не существует единой формулировки понятия «талант». В каждой организации подход к определению талантливого сотрудника различен, и, несмотря на то что четкое понимание профиля талантливого сотрудника является основой принятия управленческих решений, планирования деятельности и определения практик, направленных на развитие системы управления талантами, в настоящее время во многих организациях понятие «талант» достаточно расплывчато, из-за чего созданные системы управления талантами работают непродуктивно [Полевая, Дзаппала, Камнева, 2018].

В современной литературе понятие «талант» переводится, с одной стороны, как характеристика личности, а с другой – как человеческий капитал организации, то есть как сам человек.

В рамках первого подхода исследователи выделяют несколько определений, которые помогают лучше понять суть этого понятия:

- талант как стратегический баланс между потенциалом и производительностью;
- талант – понятие, имеющее множество определений и интерпретаций.

В рамках трактовки таланта в качестве человеческого капитала организации также можно привести несколько интересных примеров. Например, талант можно определить как сотрудника с высоким потенциалом, который является частью следующего поколения лидеров компании. Это означает, что такой сотрудник не только обладает исключительными способностями, но и имеет потенциал для развития и роста внутри организации.

Таким образом, подходы к пониманию таланта в современной теории талант-менеджмента можно разделить на субъективные и объективные.

В рамках управления талантами в организациях также существует несколько подходов. Инклюзивный подход подразумевает, что каждый из сотрудников компании талантлив; при следовании ему целью организационных процессов является помощь в раскрытии данного таланта в каждом

сотруднике и его эффективное применение в подходящей для работника сфере деятельности организации с учетом индивидуальных особенностей. Эксклюзивный подход рассматривает талантливых сотрудников как отдельную категорию, вносящую наибольший вклад в развитие организации; в компаниях, следующих ему, основной акцент делается на отборе данной категории сотрудников с дальнейшим размещением их на ключевые позиции. Стоит отметить, что оба подхода подразумевают предоставление организациями возможностей для раскрытия таланта, профессионального и личностного развития и укрепления потенциала талантливых работников.

Таким образом, можно сделать вывод, что подход к понятию таланта и управлению талантами в настоящее время является необъективным и относительным: организации вольны в выборе и фокусируются на более релевантном подходе в зависимости от собственных целей и задач, сферы деятельности, производимого блага и вызовов, стоящих перед ними.

ОСОБЕННОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ И ПРЕИМУЩЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ / FEATURES OF THE TALENT MANAGEMENT SYSTEM AND THE BENEFITS OF TALENT MANAGEMENT FOR THE ORGANISATION

Как было отмечено ранее, для успешного повышения конкурентоспособности организации с использованием практик управления талантами важно не только наличие талантливых сотрудников в организации, но и грамотно выстроенная система управления, позволяющая удерживать найденные таланты и эффективно использовать их потенциал для успешной реализации бизнес-целей. Наиболее популярной и полной признается модель, предложенная исследователем К. О'Леонардом, которая включает в себя стратегическое планирование талантов; поиск и найм; планирование преемственности; управление эффективностью; развитие лидерства; обучение и развитие; управление компетенциями; кадровые показатели и оплату труда и компенсации [Lewis, Heckman, 2006]. Считается, что перечисленные элементы системы могут использоваться при управлении талантами одновременно, однако ввиду ограниченности организационных ресурсов возможно применение только некоторых из них; выбор производится также исходя из целей и вызовов, стоящих перед компанией.

Отечественные исследователи М.А. Лютикова и В.С. Нечушкина дополнили данную систему еще одним элементом – информированием работников о деятельности организации в реальном времени, так как данное информирование требует наличия специально разработанных инструментов, регулярности исполнения и должно являться одним из принципов работы в организации [Лютикова, Нечушкина, 2016].

Для успешного внедрения практики управления талантами в компании необходимо соблюдение ключевых условий. Исследователи М.В. Полевая, С. Дзаппала, Е.В. Камнева включают в данные условия: внедрение принципа гибкости, регулярное обучение решению неожиданных задач, акцент на инновациях, возможность быстрой текучести кадров и аутсорсинга (с целью смещения концентрации ресурсов на более важные стратегические задачи компании) [Полевая, Дзаппала, Камнева, 2018]. Р.С. Веллинс, А.Б. Смит, С. Эркер к необходимым условиям относят:

- понимание текущей и будущей стратегий развития организации;
- согласованность программ развития талантов и стратегии организации;
- соответствие индивидуальных и командных целей целям организации;
- разделение ответственности за результат с талантливыми сотрудниками [Wellins, Smith, Erker, 2009].

Исследователи Г.К. Шталь, И. Бьоркман, Э. Фарндейл и др. обращают внимание на важность согласования стратегии в управлении талантами [Stahl, Björkman, Farndale, Morris, Paauwe, Stiles et al, 2012]. Они утверждают, что для успешного управления талантливыми сотрудниками необходима также внутренняя последовательность в методах управления талантами. Это означает, что все практики, сопряженные с привлечением, удержанием и развитием талантов, должны быть взаимосвязаны и согласованы со стратегическими целями организации. Кроме того, внутренняя согласованность также требует поддержки со стороны руководства. Лидеры должны активно участвовать и поддерживать процесс управления талантами. Они должны продемонстрировать лидерство и создать условия для реализации талантов внутри организации.

Распространение ценностей компании и создание благоприятной среды помогают привлекать и удерживать талантливых сотрудников. Когда ценности организации совпадают с ценностями сотрудников, это формирует прочную связь и повышает уровень приверженности работодателю. Баланс глобальных и местных целей

также является важным аспектом согласованности. Организации должны учитывать различия в культуре и контексте разных стран и регионов, чтобы адаптировать свою практику управления талантами.

Наконец, развитие бренда работодателя также является частью внутренней последовательности практик управления талантами. Успешные организации прилагают усилия для создания убедительного имиджа работодателя. Он привлекает талантливых кандидатов и удерживает существующих сотрудников. Развитие сильного бренда работодателя требует согласования и взаимодействия различных методов управления талантами, чтобы создать положительное впечатление об организации как о работодателе. Таким образом, соответствие стратегии является неотъемлемой частью управления талантами, но внутренняя согласованность практик управления талантами, приверженность руководству, поддерживающая организационная культура, баланс между глобальными и местными целями и развитие бренда работодателя также играют важную роль в обеспечении эффективного управления талантами [Одегов, 2015].

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ТАЛАНТОВ: ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ / ATTRACTING TALENTS: THE INFLUENCE OF FACTORS

Четкое понимание талантов организации и интеграция элементов системы управления талантами с ключевыми принципами дают организации ряд преимуществ. Профессиональная мобильность талантов является важным аспектом для компаний в современном мире. В исследовании Ю.Г. Волкова, В.В. Кривоускова, П.Н. Лукичева, А.Х. Люева, Д.Н. Мищенко подчеркивается индивидуализированный характер этой мобильности, выделяется ряд факторов, влияющих на успешность профессиональной деятельности талантливых работников [Волков, Кривоусков, Лукичев, Люев, Мищенко, 2022].

Одним из важных факторов являются личные качества и талантливые возможности. Каждый человек имеет свои черты характера и способности, которые могут повлиять на его профессиональное развитие. Во-первых, организации признают важность индивидуального подхода к мобильности профессиональных талантов. Они стремятся создать среду, позволяющую талантливым сотрудникам реализовать свой личный и профессиональный потенциал. Понимание индивидуальных особенностей и потребностей талантливых сотрудников помогает организациям

создать благоприятные условия для их развития и роста. Данные факторы способствуют в свою очередь повышению производительности и конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе [[Волков, Кривоусков, Лукичев, Люев, Мищенко, 2022].

Во-вторых, система управления талантами позволяет улучшить процессы поиска и подбора кадров в компании, поскольку на глобальном организационном уровне упор делается на привлечение высококвалифицированных и высокопроизводительных сотрудников с потенциалом, что в конечном итоге заставляет задуматься о существующих методах поиска и отбора и использовать, по возможности, лучшие инструменты рынка труда (например, переход от классического подбора персонала к привлечению талантов и повышению вовлеченности сотрудников HR-подразделения (англ. human resources – человеческие ресурсы) в бизнес-процессы и стратегию организации).

В-третьих, сосредоточение внимания на развитии сотрудников в рамках управления талантами способствует их удержанию, что потенциально снижает организационные затраты. Это суждение подтверждается случаем из туристического сектора Колумбии: по данным одного из крупнейших кадровых агентств, 40 % работников туризма покидают свои рабочие места в течение первого года из-за отсутствия внимания со стороны руководства по развитию персонала [Инчина, 2020]. Интеграция всех элементов системы управления персоналом, регулярный обмен данными и согласование действий со стратегией организации позволяют принимать максимально эффективные бизнес-решения.

В-четвертых, укрепление культурных связей и привлечение талантливых сотрудников способствует лучшему пониманию ценностей и целей организации, позволяет сотрудникам осознать свою значимость в развитии компании и найти способы поддержать это развитие. Таким образом, вышеуказанные преимущества в итоге способствуют повышению привлекательности организации на рынке труда и ее конкурентоспособности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ / CONCLUSION

В сегодняшних условиях, которые требуют от организаций постоянной адаптации к изменениям и поиска высококвалифицированных сотрудников с высоким потенциалом, управление талантами помогает интегрировать управление человеческими ресурсами в стратегию и цели

организации, что в итоге повышает ее эффективность. Однако в настоящее время не существует единого подхода к пониманию таланта: талант можно понимать как субъект (человеческий капитал организации), как объект (совокупность определенных качеств, знаний и навыков), а управление талантом можно осуществлять как субъектом (человеческий капитал организации), как объектом (совокупность определенных качеств, знаний и навыков) исключительно, выделяя определенный пул сотрудников, причем инклюзивно, то есть с признанием таланта каждого сотрудника и стремлением его раскрыть. При выявлении талантов и выборе подхода к управлению талантами компании руководствуются собственными целями, задачами, конкретными направлениями бизнеса и предоставляемыми продуктами или услугами.

Важно понимать, что управление талантами требует наличия не только самих талантов в организации, но и хорошо структурированной системы управления этими талантами и условий. Самая популярная модель данной системы, построенная на современных принципах цифровизации, включает в себя стратегическое планирование талантов; поиск и найм; планирование преемственности; мониторинг и управление производительностью; развитие лидерских качеств;

образование и развитие; управление навыками; кадровые показатели и заработную плату и вознаграждение.

Обобщая мнения исследователей о необходимых условиях формирования системы управления талантами, можно выделить такие условия, как соответствие программ стратегии, целям и планированию; разделение ответственности за результаты с талантами; внедрение инноваций; гибкость; обучение работе в условиях неопределенности и аутсорсинга. Определение и понимание организацией талантов и соответствие системы управления персоналом вышеуказанным условиям помогают улучшить процессы поиска и найма, удержать талантливых сотрудников в долгосрочной перспективе внутри организации, облегчить принятие наиболее эффективных решений, повысить приверженность и в итоге способствуют повышению конкурентоспособности компании в сочетании с сокращением организационных издержек.

Сегодня HR-менеджмент осознает, что недостаточно просто выявлять таланты с помощью подбора персонала: их управление должно соответствовать более глобальному и долгосрочному подходу. Опыт сотрудника становится центральным на всех ключевых этапах его карьеры, уделяется особое внимание его потребностям.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Ахромова А.П., Кочерова Ю.В., Булей Н.В.* Управление талантами как эффективная перспектива поиска и привлечения лучших сотрудников для достижения целей организации. Материалы Ивановских чтений. 2017;2–2:7–13.
- Волков Ю.Г., Кривоусков В.В., Лукичев П.Н., Люев А.Х., Мищенко Д.Н.* Теоретическое пространство изучения профессиональной мобильности российской молодежи и управления ею в условиях новой информационной эпохи. Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022;3:28–32.
- Инчина Е.П.* Преимущества использования системы управления талантами в современной организации. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020;2–1(10):307–312.
- Лютикова М.А., Нечушкина В.С.* Использование систем управления талантами в управлении персоналом. Nauka-Rastudent.ru. 2016;10:21.
- Одегов Ю.Г.* Управление талантами – реальность современного менеджмента. Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015;1:92–99.
- Полевая М.В., Дзаттала С., Камнева Е.В.* Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт. Управленческие науки. 2018;4(8):104–111.
- Lewis R.E., Heckman R.J.* Talent management: a critical review. Human Resource Management Review. 2006;2(16):139–154. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Stahl G.K., Björkman I., Farndale E., Morris S., Paauwe J., Stiles P. et al.* Six principles of effective global talent management. MIT Sloan Management Review. 2012;2(53):25–32.
- Wellins R.S., Smith A.B., Erker S.* Nine best practices for effective talent management. White Paper. Development Dimensions International. 2009.

REFERENCES

- Akhromova A.P., Kocherova Yu.V., Buley N.V.* Talent management as an effective prospect for finding and attracting the best employees to achieve the goals of the organisation. Materials of the Ivanovo readings. 2017;2–2:7–13. (In Russian).

- Inchina E.P.* Advantages of using a talent management system in a modern organization. *Economics: yesterday, today and tomorrow.* 2020;2–1(10):307–312. (In Russian).
- Lewis R.E., Heckman R.J.* Talent management: a critical review. *Human Resource Management Review.* 2006;2(16):139–154. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>
- Lyutikova M.A., Nechushkina V.S.* The usage of talent management systems in human resources. *Nauka-Rastudent.ru.* 2016;10:21. (In Russian).
- Odegov Yu.G.* Talent management as a reality of modern management. *Herald of Omsk University. Series “Economics”.* 2015;1:92–99. (In Russian).
- Polevaya M.V., Zappala S., Kamneva E.V.* Talent management: interpretation, systematization, experience. *Management Sciences.* 2018;4(8):104–111. (In Russian).
- Stahl G.K., Björkman I., Farndale E., Morris S., Paauwe J., Stiles P. et al.* Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review.* 2012;2(53):25–32.
- Volkov Yu.G., Krivopuskov V.V., Lukichev P.N., Lyuev A.Kh., Mishchenko D.N.* Theoretical space for the study of professional mobility of Russian youth and its management in the conditions of the new information age. *Humanities, social-economic and social sciences.* 2022;3:28–32. (In Russian).
- Wellins R.S., Smith A.B., Erker S.* Nine best practices for effective talent management. *White Paper. Development Dimensions International.* 2009.