

СОГЛАСОВАННОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ СО СТРАТЕГИЕЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

CONSISTENCY OF TALENT MANAGEMENT SYSTEM WITH THE STRATEGY OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION

T. Kurina

Summary. Talent management system affects the competitiveness of the organization through the selection, selection, recruitment and development of the most qualified, experienced and educated personnel. Tools in the field of personnel management of the company should be coordinated with the strategy of increasing the competitiveness of the organization, which, of course, is the most important program of development of the company. The article deals with the correlation of the strategy type with the talent management tools of companies that contribute to the achievement of goals in various types of organizations.

Keywords: competitiveness, enterprise competitiveness, talent management, talent management, growth strategy, strategy.

Курина Татьяна Николаевна

Соискатель, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (РАНХиГС), г. Москва
tk19@rambler.ru

Аннотация. Система управления талантами влияет на конкурентоспособность организации через подбор, отбор, наем и развитие наиболее квалифицированных, опытных и образованных кадров. Инструменты в области управления персоналом компании должны быть согласованы со стратегией повышения конкурентоспособности организации, которая, является программой развития компании. В статье рассмотрено соотношение типа стратегии с инструментами управления талантами компаний, способствующими достижению поставленных целей в различных видах организациях.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентоспособность предприятия, управление талантами, талант-менеджмент, стратегия роста, стратегия.

Введение

Понимание необходимости выделения талантливых работников как отдельной категории персонала появилось лишь в 1994 году. Концепция «война за таланты» был предложен Эдвардом Майклзом (Ed Michaels), директором «McKinsey & Company», совместно с Хелен Хелдфин-Джонс (Helen Handfield-Jones) и Элизабет Экселрод (Beth Axelrod) [1], в основу которой легло понимание, что успех компании зависит от установки управленцев компании, а не от кадровых процессов. Относительно отечественных работ отметим, что в российской науке тема управления талантами раскрыта довольно поверхностно и требует более тщательного изучения. В частности, ею интересуются такие ученые, как И. А. Ермакова [2], О. И. Продиус, А. И. Журавль, М. О. Ситор [5], В. Л. Пикалов, Н. Б. Кузнецова, Н. М. Ушева. Некоторые авторы, исследующие вопрос управления талантами, склоняются к тому, что система управления талантами является инструментом всей системы управления организацией и направлен на повышение показателей эффективности ее деятельности. Повышая показатели эффективности деятельности организации, талант-менеджмент таким способом, повышает ее кон-

курентоспособность. А посему гипотеза данного исследования такова: «Управление талантами оказывает влияние на повышение конкурентоспособности компании». В рамках данного исследования будет предпринята попытка не только доказать выдвинутую гипотезу, но и выяснить, каким образом управление талантами оказывает влияние на конкурентоспособность компании.

Цель статьи провести исследование возможной согласованности принципов управления талантами со стратегией повышения конкурентоспособности организации.

Основная часть

В настоящее время целью любого современного бизнеса является максимизация финансовых результатов, что может быть достигнуто только при условии высокого уровня конкурентоспособности компании. Под конкурентоспособностью предприятия следует понимать такое состояние компании, при нахождении в котором она способна стабильно и динамично реализовывать свою продукцию, расширять рынки сбыта, находить новых покупателей и удерживать имеющихся, не смотря



Рис. 1. Стратегия роста конкурентоспособности компаний
Источник: составлено автором

на большое число предприятий, производящих аналогичную продукцию, либо оказывающих такие же услуги.

Ряд других экспертов в области управления определили талант персонала как людей с высоким потенциалом и навыками или тех, кто может успешно провести трансформацию и изменения в организации [8].

Управление талантами, это понятие чаще всего рассматривается как совокупность инструментов управления персоналом, обеспечивающих возможность организации для привлечения, эффективного использования и удержания сотрудников, вносящих весомый вклад в развитие организации [6].

Иными словами, управление талантами является областью HR-менеджмента, занимающейся привлечением квалифицированных сотрудников, интеграцией новых сотрудников, а также удержанием персонала в целях удовлетворения текущих и будущих целей бизнеса [7].

От управления талантами зависит качество работы не просто персонала, а лучшей его части, которая двигает организацию вперед, повышая ее конкурентоспособность на рынке. И чтобы понять, каким образом это

происходит, необходимо определить, что такое конкурентоспособность в целом и конкурентоспособность компании в частности.

Существует множество определений понятия «конкурентоспособность предприятия». Целесообразно ознакомиться с наиболее распространенными из них.

А. Д. Грязнова и Юданов А. Ю. видят конкурентоспособность предприятия как его способность быть успешным и востребованным на рынке, соперничать с фирмами-конкурентами и получать больше экономических выгод по сравнению с компаниями-поставщиками схожей продукции [4].

По мнению А. Е. Ибраевой, конкурентоспособность предприятия можно определить как способность предпринимателей сегодня и в перспективе производить и продавать на национальном и мировом рынках товары, по цене и качеству более привлекательные, нежели товары национальных или иностранных конкурентов [3].

Известно, что конкурентоспособность компании может быть обеспечена соотношением ряда параметров, среди которых качество продукции компании, оказыва-

Таблица 1. Соотношение типа стратегии с инструментами управления талантами компаний, способствующими достижению поставленных целей

	Тип стратегии	Инструменты управления талантами	Распределение компетенций
	1	2	3
Крупный бизнес	Стратегия концентрированного роста	Привлечение сотрудников занятых сложными бизнес-задачами: стимулирование, нацеленное на результат, развитие бизнес-талантов	Руководители департаментов ответственные за управление талантами и их результаты. Бизнес-таланты ответственные за результаты своих идей и успех их внедрения
	Стратегия интегрированного роста	Привлечение работников новаторов, способных на гибкое мышление, быструю адаптацию, умение брать на себя ответственность и риски, способных работать сверхурочно и сотрудничать в проектных группах	Ротация кадрового состава компании реализуется HR- департаментом под руководством менеджеров интегрируемых и департаментов, руководителей проектов
	Диверсификационного роста	Поиск специалистов, способных быстро адаптироваться к новым условиям, формирование эффективной адаптационной среды в компании, профессионального развития технических и бизнес-талантов, интенсивного освоения ими новых знаний и их практической реализации, содействие профессионально-квалификационному продвижению талантов и формированию кадрового резерва из них	Диверсификация — это выделение новых подразделений, выход на новые производства, поэтому компетенции должны распределяться между участниками проектов, новых подразделениях, руководителем управления новациями и талантливыми сотрудниками
	Стратегия сокращения	Имеет социальную направленность, поэтому важно сформировать условия безболезненного сокращения коллектива, оценка талантов, формирование кадрового резерва. Разработка плана по удержанию именно талантливого персонала	Кадровая служба должна соблюдать все требования трудового кодекса по обязательствам компании, финансовый департамент начисляет и выплачивает причитающиеся каждому сотруднику пособия
Средний бизнес	Стратегия концентрированного роста	Формирование новой системы материальной мотиваций, нацеленной на результат управления талантами	Руководители отделов, работники, ответственные за результаты своих идей и успех их внедрения
	Стратегия интегрированного роста	Привлечение работников новаторов, способных на гибкое мышление, быструю адаптацию, умение брать на себя риски и ответственность, формирование проектных команд из бизнес-талантов компании, развитие бизнес-талантов	Ротация кадрового состава компании реализуется HR- службой под руководством менеджеров интегрируемых и подразделений, руководителей проектов
	Диверсификационного роста	Поиск специалистов, способных быстро адаптироваться к новым условиям, формирование адаптационной среды в компании, профессиональное развитие бизнес-талантов, содействие развитию карьеры талантов и формирование кадрового резерва из них	компетенции должны распределяться среди участников проектов, новых подразделениях, руководителя управления новациями и талантливыми сотрудниками
	Стратегия сокращения	оценка талантов, формирование кадрового резерва. Разработка плана по удержанию талантливого персонала.	Кадровая служба, бухгалтерия руководитель компании, персонал
Малый бизнес	Стратегия концентрированного роста	Поиск талантов, привлечение на условиях партнерства, формирование системы нематериальных мотиваций	Руководитель компании, привлекаемые таланты, специалист по персоналу компании
	Стратегия интегрированного роста	Оценка работников, выбор состава команды проекта по результатам оценки, формирование кадрового резерва, развитие карьеры	Менеджеры интегрируемых и подразделений, руководитель проекта, специалист по кадрам
	Диверсификационного роста	Поиск специалистов, способных быстро адаптироваться к новым условиям, формирование адаптационной среды в компании, профессиональное развитие бизнес-талантов, содействие развитию карьеры талантов и формирование кадрового резерва из них	Участники проектов, новых подразделениях, руководитель компании, талантливые сотрудники
	Стратегия сокращения	Разработка плана по удержанию талантливого персонала, оценка и выбор только ценных кадров	Специалист, бухгалтер руководитель компании, персонал

Источник: составлено автором

емых услуг, цены, сроки выполнения заказов, и большое количество других параметров, особенности которых формируются в соответствии со спецификой отрасли и масштабами бизнеса. Однако в любом случае обеспечение каждого параметра конкурентоспособности компании становится возможным только благодаря действиям ее сотрудников.

Таким образом, любая разработка и реализация стратегии роста конкурентоспособности компании сопровождается использованием умений и профессиональных качеств сотрудников, реализующих ее. При этом прослеживается взаимосвязь эффективности труда работников и ростом конкурентоспособности предприятия, что обосновывает выделение в качестве ключевого фактора — систему управления талантами организации. Логично, что чем более эффективно будет сформирована система управления талантами персоналом компании, тем более высокий уровень конкурентоспособности будет обеспечен ей. Исходя из сказанного следует, что формирование стратегии повышения конкурентоспособности компании должно сопровождаться мероприятиями, нацеленными на повышение потенциала талантливых сотрудников.

Экономистами-исследователями выделяется 4 типа стратегий роста конкурентоспособности компаний (рисунки 1) [2].

Каждая из представленных стратегий, представленных на Рисунке 1, имеет свой алгоритм реализации и основана на определенных показателях ключевой эффективности. По нашему мнению, управление талантами должно строиться не только в соответствии с типом выбранной стратегии роста конкурентоспособности

компании, но и масштабом бизнеса и поставленными целями. Авторское видение соотношения стратегий с инструментами управления талантами компаний представлено в виде таблицы.

Из Таблицы 1 видно, что сформированная карта управления талантами позволит выбрать представителям бизнеса именно ту направленность действий, которая наиболее подходит им в соответствии с выбранным типом стратегии повышения конкурентоспособности компании и масштабу ее деятельности.

Однако каждое указанное действие, реализуемое в рамках стратегии должно сопровождаться планом мероприятий по управлению талантами с выделением ответственных за это лиц и показателями ключевой эффективности.

Вывод

Таким образом, талант сотрудников является главным фактором, который определяет успех компании независимо от направления ее деятельности, а конкурентным преимуществом компании является ее способность привлекать, удерживать и развивать таланты. Основная ответственность за управление и удержание ложится на руководителя компании, который должен четко понимать цель привлечения и важность талантов.

Иными словами, любой инструмент в области управления персоналом компании должен быть согласован со стратегией повышения конкурентоспособности организации, которая, безусловно, является важнейшей программой развития компании.

ЛИТЕРАТУРА

1. Война за таланты/ Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. — 272 с.
2. Ермакова И. А. Основные стратегии повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. — 2017. — № 16. — С. 256–259. — URL <https://moluch.ru/archive/150/42409/> (дата обращения: 02.10.2019).
3. Ибраева А. Е. (n.d.). Методические подходы к оценке конкурентоспособности и конкурентных преимуществ. Retrieved from <http://www.konspekt.biz/index.php?text=1557>
4. Ильичева И.В. (2010). Маркетинг: учебно-методическое пособие. Ульяновск: УлГТУ.
5. Продинс О.И., Журавль А. И., Ситор М. О. Талант-менеджмент как неотъемлемая составляющая успеха организации. Экономика: реалии времени. 2016;1(6):172–177.
6. Управление талантами. (n.d.). Retrieved from https://ru.wikipedia.org/wiki/Управление_талантами
7. Управление талантами. (n.d.). Retrieved from <https://hr-portal.ru/varticle/upravlenie-talantami>
8. Anupam Rani, Dr. Upasna Joshi. A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies 2012 — Электронный ресурс: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.736.610&rep=rep1&type=pdf>

© Курина Татьяна Николаевна (tk19@rambler.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»