

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ: АКЦЕНТ НА ТАЛАНТЫ

### CURRENT TRENDS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: FOCUS ON TALENT

*V. Madyarova*

#### Annotation

The article is devoted to modern trends in approaches to management of the personnel, as well as the factors of their conditioning. The new direction of "talent management", as a result of the need to respond quickly to market changes and the introduction of innovative products and technologies.

**Keywords:** management, staff, human resources, trends, staffing technology, talent management.

**Мадьярова Венера Касымовна**  
Аспирант Московского института  
предпринимательства и права,  
вед. специалист Государственной  
жилищной инспекции  
г. Москвы

#### Аннотация

В статье исследуются современные тенденции в подходах к управлению персоналом, а также факторы их обуславливающие. Рассматривается новое направление "талант менеджмент", как результат необходимости быстро реагировать на изменения рынка и внедрения инновационных продуктов и технологий.

#### Ключевые слова:

Управление, персонал, человеческие ресурсы, тенденции, кадровые технологии, талант менеджмент.

По словам Мордовина С.К. "для любого менеджера работа по управлению человеческими ресурсами сводится к трем основным проблемам: найти для выполнения определенной трудовой функции высоко-профессионального работника; обеспечить высокую эффективность работника за счет правильно организованной адаптации, профориентации, обучения и развития, адекватной потребностям работника мотивации; удерживать необходимого работника от его ухода из организации" [1].

*Кадровые технологии* – инструмент, который трансформируется вместе с изменением социально-экономической среды. В условиях современного быстроразвивающегося и высокотехнологичного рынка компании уже не знают какую продукцию они будут производить через пять лет, как будут развиваться через десять. Сегодня рынок требует новых инструментов для повышения эффективности и сохранения лидерства.

Во времена, предшествующие формированию научного менеджмента Ф. Тэйлора, функции управления персоналом сводились к простому учету сотрудников. Далее на протяжении всей истории становления менеджмента как науки роль управления персоналом трансформировалась и усложнялась (рис.1).

Также изменялось и отношение к объекту управления, появлялись новые цели и инструменты (рис.2).

В этой связи представляет интерес исследование со-

временных тенденций, оказывающих влияние на управление человеческими ресурсами и способствующих формированию новой методологии в рассматриваемой области менеджмента.

В первую очередь необходимо отметить, что развитие мировой экономики и возникающие ожидания продолжительных и кардинальных инноваций в отношении продуктов и процессов создают крайне нестабильную и циклическую бизнес-среду. Проблема возникает из того, что современные рыночные условия могут быть благоприятными и перспективными в течение одного месяца и неблагоприятными и проблемными в следующем.

В истории этих периодов циклы роста и снижения продолжались в течение многих лет, и аналогичный фактор времени позволял организациям с учетом новых условий и с течением времени корректировать организационные расходы. Кроме того, сжатые жизненные циклы продуктов и макроэкономические циклы, отягощенные необходимостью инноваций, требуют от организаций быстрой адаптации, реагирования на события в течение нескольких дней.

Также явной тенденцией становится ситуация, когда для управления организационными расходами, связанными с рабочей силой, многие организации вынуждены прибегать к кадровым стратегиям, способствующим ее адаптации к реальным условиям, таким, как активное использование атипичных форм занятости, а именно заемного труда и аутсорсинга.

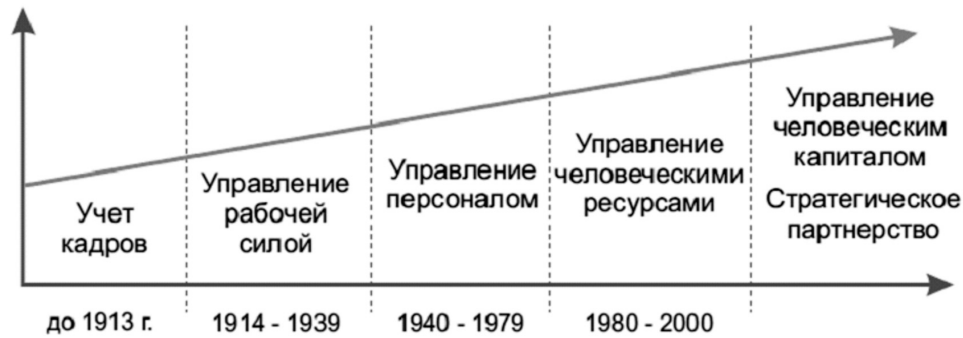


Рис.1. Эволюция управления персоналом как науки



Рис.2. Современные цели и инструменты управления персоналом

Заемный труд – предоставление работников нанятых частным кадровым агентством в распоряжение третьей стороны. Сегодня существуют следующие формы заемного труда:

- ◆ подбор временного персонала – предоставление временного персонала на короткий срок;
- ◆ стафф-лизинг (staff leasing) – на основе официального соглашения одна компания предоставляет своих сотрудников для работы в другой компании;
- ◆ аутстаффинг (outstaffing) – форма заемного труда, при которой компания-клиент передает компании-провайдеру часть своего персонала на определенных условиях.

Популярности аутсорсинга способствует появление новых организационных форм. Уменьшается число иерархических уровней, создаются плоские организационные структуры, широкое распространение приобретает проектная форма организации работ. Возникают виртуальные организации, сотрудники которых не сидят в общем помещении корпоративного офиса.

По нашему мнению, за счет увеличения доли конкретных условий для привлечения работников к атипичным формам организации труда может быстро увеличить или уменьшить стоимость (расходы) трудовых ресурсов в соответствии с потребностями бизнеса.

К современным тенденциям можно отнести и разви-

тие "концепции стратегической интеграции". Она также очень важна с точки зрения того, что если соседние департаменты и подразделения компании работают вместе и не действуют по отдельности каждый сам за себя, эффективность компании повышается, уменьшается доля ошибок в работе, повышается производительность и все показатели в целом.

Более того, к современным особенностям С.В. Шекшня также относит тот факт, что из индустриальной экономика человеческого общества превратилась в сервисную. Рабочих мест, ориентированных на знания становится все больше. Knowledge workers способны создавать новую ценность за счет собственных знаний, а не материальных ресурсов. В отличие от пролетария индустриальной эпохи knowledge workers не зависят от материальных факторов производства. Они прекрасно понимают это и с легкостью расстаются с разочаровавшими их компаниями. В настоящее время активная часть населения Земли информатизирована, компьютеризирована, постоянно находится на связи и независима от своего работодателя в процессе получения информации. Рынок труда становится глобальным – для достижения поставленных целей организации привлекают специалистов из разных стран [2].

В подтверждение вышесказанного М. Портер отмечает, что организациям необходимо срочно измениться, чтобы адаптироваться к современным условиям, и на-

учится использовать новые возможности. Развитие технологий дает возможность сотрудникам работать и выполнять большую часть своих служебных обязанностей из своего дома или даже из другой страны, организации сегодня должны быть открыты для привлечения работников из других стран.

В новых условиях для процветания организации самым важным фактором оказывается привлечение ценных для них людей, и это вынуждает их расширять сеть источников, к которым прибегают при поиске специалистов, предлагать им еще более благоприятные условия для развития карьеры, оплаты труда и другие факторы мотивации.

"Талант менеджмент" как профессиональный термин появился в конце XX века, когда высокотехнологические компании начали вести "войну за таланты". Этот термин был придуман компанией McKinsey в 1997 году после изучения этого явления и опубликования книги под тем же названием [3].

Современные менеджеры нуждаются в стратегических действиях по приобретению талантов не меньше, чем в применении новых технологий. Постепенно появляется термин "интегрированное приобретение талантов". Речь идет о стратегии для организационного проектирования, основной целью которого является уничтожение барьеров между аналогичными процессами и активирование режима эффективности путем внедрения менеджмента качества.

Важно отметить, что эта концепция сосредоточена на координации прилагаемых усилий, через более широкий обмен информацией, групповые коммуникации между различными департаментами и отделами, повышение скорости, качества и сокращения расходов на приобретение талантов. Хорошо скоординированные департаменты часто комбинируют различные корпоративные функции, такие, как человеческие ресурсы, финансы, производство, развитие бизнеса, а также внешних по-

ставщиков услуг. В некоторых случаях, когда бизнес в значительной степени зависит от способности приобретения талантов для организации, развитие, мотивация и удержание становятся приоритетом. Процесс приобретения талантов интегрируется во все виды деятельности организации, устраняя границы между департаментами.

Однако главное для организации присутствие талантов, творческими личностями по определению и предназначению являются свободолюбивые люди, которым трудно адаптироваться. Все они отличаются оригинальным мышлением, отвергая догму и власть. Поэтому единственным способом для менеджера является не формальная постановка задачи, а провоцирование их идей.

Практика показывает, управление талантами используют организации, успех которых объясняется необходимостью и способностью быстро реагировать на изменения рынка и внедрением инновационных продуктов и технологий. Конкурентные преимущества этих компаний: более высокие характеристики качества сотрудников, которые могут реагировать на требования рынка и клиентов, быстрое производство новых продуктов, новых и более качественных услуг и т.д.

В связи с этим можно заключить, эффективное управление талантами обеспечивает высокую доходность для компаний с гибкой структурой, развитой системой горизонтальных и вертикальных связей, и использующим проектно-ориентированный подход. Компетенции сотрудников определяются требованиями бизнеса. Данное направление включает в себя участие в этом процессе всех менеджеров, внедрение нетрадиционных методов работы с персоналом. Однако многие компании не в состоянии регулировать свою деятельность в этом направлении, поскольку не каждый менеджер готов посвятить большую часть своего времени на развитие своих подчиненных – привлечь ценного сотрудника легче, чем создать соответствующую атмосферу, способствующую достижению высоких результатов.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Болдырев Н. И. Методика работы классного руководителя: Учеб. пособие по спецкурсу для студентов пед. ин-тов.– М.: Просвещение, 1984.
2. Классному руководителю. Учеб. – метод. пособие. / Под ред. М.И. Рожкова. – М.: Гуманист. Изд. Центр ВЛАДОС, 2001.
3. Колесникова И.А. Теоретико-методологическая подготовка учителя к воспитательной работе в цикле педагогических дисциплин. Дис... докт пед. наук. – Л., 1991.– 493с.
4. Методика воспитательной работы. / Под ред. Л.И. Рувинского. – М.: Педагогика, 1989. – 442с.