

2. Мычка С.Ю., Шаталов М.А. Аутстаффинг в системе оптимизации бизнес-процессов организации //Территория науки. – 2015. – №2. – С. 121–124.

3. Мычка С.Ю. Методика повышения эффективности менеджмента персонала на основе диверсификации в современных условиях // Материалы XVI научной конференции студентов и аспирантов сборник статей. – 2015. – С. 168–271.

4. Шаталов М.А., Мычка С.Ю. Проблемы современного менеджмента в условиях инновационного развития региона// Наука. – 2014. – № 4–3. – С. 481.

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ КАК ИННОВАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

И.С. Устинова, М.А. Никонова

Томский политехнический университет, г.Томск

E-mail: nikonova.m.a@mail.ru

Научный руководитель: Леонтьева Е.Г., канд. фил. наук

В данной статье рассматривается понятие «управление талантами» как актуальное и инновационное направление в управлении персоналом. Авторы рассматривают основные аспекты управления персоналом в организации, его функции и методы. В работе рассмотрены исторические аспекты данного явления, а также его принципы и аспекты для разработки стратегии управления талантами в компании. На примере компании Apple доказывается, что управление талантами является инновационной технологией в управлении персоналом.

Инновацией можно назвать не только разработку новой продукции, технологии или процесса, но и внедрение новой организационной структуры в организации или применение новой технологии в каком-либо виде деятельности организации[1, стр.36]. Инновации генерируются талантливыми сотрудниками предприятия. Для управления персоналом и талантами необходимо сформировать модель, с помощью которой будут наняты, развиты и сохранены новаторы организации.

Талантливые сотрудники организации коллективно или индивидуально создают новые методы, идеи, перспективы осуществления дальнейшей деятельности. Для инновационной организации, в настоящее время, талант является самым значимым конкурентным преимуществом, а также набором инструментов для привлечения и эффективного использования таланта сотрудников.

Управление персоналом (от английского Human Resources Management, HR-менеджмент, HRM) – это неотъемлемая часть качественных систем управления организации.

Управление персоналом является областью знаний и практической деятельности, направленной на обеспечение организации качественными сотрудниками, способными выполнять трудовые функции, возложенные на него, и его оптимальное использование.

Главная функция управления персоналом – воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированную на приведение в соответствие возможностей сотрудников организации, и ее целей, стратегий и условий развития.

В управлении персоналом выделяют следующие сферы:

1. Поиск и адаптация персонала.

2. Эффективная работа с персоналом (обучение и развитие, организация труда, оперативная оценка, мотивация и оплата труда, управление деловыми коммуникациями).

Управление персоналом включает в себя различные методы:

1. Экономические методы – материальное поощрение и санкции, кредитование и финансирование, себестоимость, заработная плата, цена, прибыль.

2. Организационно-распорядительные методы – непосредственно прямое воздействие, в основе которого заложены власть и ответственность, дисциплина, принуждение и др.

3. Социально-психологические методы – социальное планирование и моральное поощрение, мотивация.

Также актуальным и инновационным методом управления персоналом можно назвать управление талантами.

Управление талантами (от англ. Talent Management) – совокупность инструментов управления персоналом, дающие возможность организации привлекать, эффективно использовать и удерживать персонал, который способен вносить существенный вклад в развитие компании.

Сам термин «управление талантами» появился совсем недавно. Впервые он был использован Дэвидом Уоткинсом из компании Softscape в статье, которая была опубликована в 1998 году. Затем термин «управление талантами» был развит в 2004 году в книге Дэвида Уоткинса «Системы управления талантами». Несмотря на то, что данное понятие получило развитие в конце XX, начале XXI вв., связь между эффективностью структуры организации и развитием человеческих ресурсов была выявлена еще в 1970-х годах. А в конце 1990-х компанией McKinsey (международная консалтинговая компания) был опубликован отчет «Война за таланты».

Вследствие этого менеджеры крупнейших известных компаний, таких как General Electric, Procter&Gamble, стали обращать внимание на работу с талантами в их организациях.

В конце 1990-х годов главным методом поощрения сотрудников стали акции и опционы, что привело к появлению сотрудников-миллионеров, и появилась проблема, как удержать в компании молодой и независимый персонал.

В 2000-х годах уже сложились некоторые представления о системе управления талантами: во-первых, как о наборе инструментов управления персоналом (найм, обучение, оценка, удержание); во-вторых, как о процессе управления талантливыми сотрудниками. Первый подход нацелен на максимизацию эффективности всех сотрудников в рамках своей работы. Второй принцип подразумевает разделение персонала на талантливых и неталантливых сотрудников, при котором специальные технологии управления и развития направлены только на таланты [2, с. 23].

Для того чтобы работать с талантливыми людьми, нужно разработать стратегию управления талантами. Стратегия может состоять из следующих аспектов:

АУДИТ ТАЛАНТОВ

Аудит талантов, то есть идентификация тех сотрудников, которые обладают потенциалом. Также аудит можно использовать как инструмент выявления потенциальной опасности ухода талантливых сотрудников из организации и намечать действия, посредством которых можно сохранить этих людей.

РАЗВИТИЕ РОЛИ

Управление талантами включает в себя развитие ролей, которые играют люди. Развитие ролей дает ответственность, бросает вызов и обеспечивает автономность,

необходимые для увлечения ролью и мотивации. Также это подразумевает шаги, направленные на то, чтобы люди получали возможности и поощрение за изучение и развитие этих ролей. Управление талантами делает упор на гибкость ролей – дает людям возможность развивать свою роль, более широко используя свои таланты.

УПРАВЛЕНИЕ ОТНОШЕНИЯМИ С ТАЛАНТАМИ

Управление отношениями с талантами – это процесс построения продуктивных отношений с людьми, играющими свои роли. Цель – достижение «обязательств со стороны талантов», гарантирующих приверженность людей своей работе и организации.

УПРАВЛЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯМИ ТРУДА

Управление показателями труда направленно на планирование обучения и продвижения, которое позволяет сохранить большую часть «талантов». Также можно провести анализ рисков, чтобы оценить вероятность ухода «таланта» из организации.

СОВОКУПНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

Стратегии совокупного вознаграждения, предоставляют финансовые и нефинансовые вознаграждения, которые могут внести свой вклад в обязательства и приверженность талантливых сотрудников, демонстрируя последним, как их ценят за их вклад.

НАУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Политика и программы научения и развития являются исключительно важными компонентами процесса развития талантов – гарантией того, что люди будут приобретать навыки и компетенции, которые им необходимы, т.к. для талантливого сотрудника очень важен профессиональный и личностный рост.

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ

Управление карьерой включает в себя процессы планирования карьеры и управления преемственностью. Планирование карьеры формирует движение людей внутри организации, определенных профилей успеха работников и показателями труда, потенциалом и предпочтениями отдельных сотрудников предприятия.

СОЗДАНИЕ «ВЕЛИКОЛЕПНОГО МЕСТА РАБОТЫ»

Гарантировать то, что организация воспринимается как «великолепное место работы», означает сделать ее «работодателем по выбору», т.е. стать тем местом, где люди хотят работать. У людей возникает желание работать в этой организации, а начав работать, они хотят в ней остаться. Для того, чтобы приобрести репутацию хорошего работодателя в общенациональном масштабе и даже на местном уровне, потребуется время. Но потраченные усилия дадут свои результаты.

Общая стратегия может включать все эти составляющие, или же можно делать упор только на некоторых из них. Решение остается за организацией[3, стр.193]

Чтобы подробнее изучить работу данного инновационного инструмента, рассмотрим, как применяют управление талантами в крупных организациях.

Многие компании развивают возможности доминирования в своих отраслях. Ярким примером является компания Apple. Apple использует свои принципы управления талантами, которые отличаются от общепринятых.

Корпорация Apple имеет уникальную репутацию во всем мире, которую можно сравнить с культом в потребительской электронике, благодаря использованию новых технологий и своему эстетичному дизайну. В 2014 году Apple заняла первое место в мире по рыночной капитализации. Что касается российского рынка, то в 2014 году оборот компании Apple на рынке России составил 67 миллиардов рублей или

30% от всего рынка в денежном выражении. В 2013 этот показатель у Apple составлял лишь 21%: за год компания выросла в денежном выражении на 80%, в количестве проданных устройств – на 60% [4, с.21].

Все это говорит о том, что компания Apple является настоящим гигантом в своей отрасли, поэтому именно система управления талантами в этой компании была выбрана для анализа.

Компания Apple имеет уникальную способность переходить из отрасли в отрасль, и непременно доминировать в ней. На первом этапе создания Apple являлась компьютерной компанией и носила название AppleComputer. В современном мире Apple ведет свою активную деятельность и в музыкальной индустрии, и в отрасли смартфонов. А совсем недавно Apple даже начала пробовать себя в издательском деле. Доктор Джон Салливан, который изучал систему менеджмента в Apple, дал определение способности компании переходить из отрасли в отрасль и назвал его «резвость» [5, с.51]. Даже крупнейшие успешные компании мира, такие как Facebook, Procter&Gamble, Toyota или Google не могут опередить Apple в резвости.

Эту самую резвость обеспечивает компании политика руководства и корпоративная культура Apple, подкрепляющая потребность готовности к совершению нового большого шага. Корпорация Apple непременно ищет для себя резвый талантливый персонал, однако основным секрет в другом – в процессе адаптации. Корпоративная культура Apple имеет следующую стратегию: после успешного выполнения какого-либо задания, сотрудник тут же получает новое, причем значительно отличающееся от предыдущего. Таким образом, персоналу необходимо быстро обучаться и осваивать новые инструменты. Такое представление корпоративной культуры дает сотрудникам понять, что в этой компании они должны быть всегда готовыми к незаурядным вызовам и заданиям. Персонал Apple осуществляет деятельность компании с помощью несвязанных между собой, разобщенных команд, которые конкурируют между собой, толком не понимая цели и практической пользы задачи.

В такой системе, очевидно, что работник, которому будет скучна его работа, надолго не задержится в компании, так как главной целью выбора персонала является готовность к быстроменяющейся нагрузке или даже страсть к вызовам и значительным переменам. Способность корпорации Apple осваивать и доминировать в разнообразных отраслях напрямую связана с необычным талантом компании, методом управления талантами и подходом к построению имиджа, которые необходимы для успешного освоения совершенно новых областей деятельности.

Именно в компании Apple Стив Джобс придумал термин «думай иначе» («thinkdifferent»), такая компания не может пользоваться общепринятыми нормами и подходами в управлении талантами. Например, планирование карьеры снижает уверенность сотрудников в собственных силах и межфункциональное взаимодействие.

В большинстве организаций принято, что отдел HR обычно помогает сотрудникам ускорить карьерный рост, при этом акцент делается на то, что возможность карьерного роста будет стимулировать сотрудников к работе и поможет удерживать персонал в компании. В Apple совсем другой подход: работник сам несет ответственность за свое карьерное продвижение. Концепция «хозяин своей карьеры» («owntheircareer») уже много лет существует в Apple. Здесь не поддерживают карьерный рост сотрудников, чтобы не давать карьерных ожиданий, здесь принято думать, что сотрудники имеют право на непрерывное продвижение.

Политика Apple гласит, что помощь в карьерном росте снижает уверенность сотрудника в собственных силах и тем самым снижает межфункциональное сотрудничество и обучение. Когда сотрудникам неоткуда ожидать помощи, им приходится самим искать знания и информацию в других подразделениях организации. Главное для Apple – креативность и инновации, именно такие результаты компания хочет получать от своих сотрудников.

Таким образом, исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что на современном этапе развития экономики управление талантами является инновационной технологией в управлении персоналом, т.к. именно от талантливых сотрудников исходят инновации, которые дают возможность компаниям развиваться и занимать лидирующие позиции на международном рынке. Список использованной литературы:

Список использованной литературы.

1. Е.Г. Леонтьева Тенденции современного корпоративного обучения. – Научное издание Монография, 2002. – С.36-185.

2. К.А. Носкова Управление талантами инновационной организации. – Вестник Владимирского государственного университета имени А. Г. и Н. Г. Столетовых, 2004. – №11. – С.23.

3. М.Д. Армстронг Практика управления человеческими ресурсами. – 2008. – С.193–197.

4. Н.В. Лихачев Apple впервые стала лидером по обороту на рынке смартфонов в России. // T-journal, 2015. – №3. – С. 21.

5. Д.С. Салливан Уроки управления талантами от Apple. // Ассоциация бизнес мастерства, 2009. – №8 – С. 51.

ПРОЦЕСС ТРАНСФОРМАЦИИ ТРАДИЦИОННЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ ЗАПАДНОЕВРОПЕЙСКИХ СТРАН

Е.Е. Шип

Томский политехнический университет, г.Томск

E-mail:medoviypirozhok@gmail.com

Научный руководитель: Корнева О.Ю., канд. эк. наук

В статье анализируется развитие менеджмента в системе образования. Выявлены характерные черты современного менеджмента в системе высшего образования западноевропейских стран. Определены системные принципы для оптимальной организационной трансформации традиционных вузов на примере Каталонского Политехнического Университета.

История развития системы высшего образования западноевропейских стран имеет длительную историю. Ее ведущей функцией является задача накопления знаний, развития и возможность практического применения знаний в дальнейшей работе. Кроме того, наряду с данной функцией в основе программы лежит культурное воспитание, интеллектуальное развитие и совершенствование личности. В процессе работы высшего учебного заведения решается ряд задач, возникающих под влиянием негативных факторов. Например, обеспечение конкурентоспособности университета, анализ рынка сбыта услуг, формирование спроса на предоставляемые услуги,