

УДК 658.5:331.108

В.Л. ПІКАЛОВ, кандидат хімічних наук, старший науковий співробітник,
доцент Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

ЩОДО ПРОБЛЕМ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНОВИТИМИ ПРАЦІВНИКАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті викладено результати теоретичного дослідження, присвяченого проблемам управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності, яким властиві певні особливості організаційної поведінки. Обґрунтовано вимоги до менеджменту щодо забезпечення підвищення внеску талановитих працівників в ефективність діяльності суб'єктів господарювання.

Ключові слова: талант, виявлення талановитих працівників, управління талантами.

Вступ, постановка проблеми. Визначальними векторами зростання сучасної економіки стали високоінтелектуальні галузі і новітні типи виробництва, що базуються на інтелекті як основному виробничому ресурсі інноваційної економіки. При цьому впровадження інновацій вимагає систематичного розвитку здатності персоналу суб'єктів господарської діяльності виробляти унікальні підходи до ухвалення рішень і вирішення проблем у різних галузях економіки. Рівень освіти, інтелект основної маси персоналу нині виступають найважливішим ресурсом трансформації знань у новітні продукти, процеси і послуги. У той же час більшою мірою адаптація суб'єктів господарської діяльності до вимог зовнішнього середовища, що систематично змінюється, залежить від креативності, творчої здатності, таланту невеликого числа неординарних осіб організації. Проте відсутність ясності в розумінні сутності талановитих працівників у діяльності суб'єктів господарювання створює плутанину і призводить до непорозумінь, головним чином тому, що приховує основні відмінності в уявленнях про неї. Конфлікт, що виникає між цими уявленнями, робить управління талантами суб'єктів господарської діяль-

ності дуже складним завданням. До того ж, найбільш талановиті люди в організаціях, будучи одними із найбільш гідних, як правило, є самими некерованими.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз існуючих теоретичних уявлень про особливості організаційної поведінки талановитих працівників суб'єктів господарювання, та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності їхньої поточної і перспективної діяльності на базі удосконалення управління останніми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На цей час значно еволюціонували наукові пошуки шляхів удосконалення трансформації знань у новітні продукти, процеси і послуги суб'єктів господарської діяльності. Науковці з різних боків досліджують це питання, особливо приділяючи увагу ролі талановитих працівників у підвищенні ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Зокрема проблемі управління талановитими працівниками присвячено наукові праці С. Блоха, Г. Броунінга, П. Друкера, Д. Кехо, А. Робертсона, П. Сенге, Д. Уоткінса та ін.

Однак комплексне вирішення цієї проблеми для суб'єктів господарювання далі залишається актуальним, тим паче в умовах незворотного переходу суспільства до інноваційної економіки.

Основний матеріал і результати дослідження. Термін «управління талантами» (англ. Talent Management) було введено Девідом Уоткінсом на початку 90-х років минулого століття в процесі розробки основних підходів до управління людським потенціалом суб'єктів господарської діяльності в умовах стрибкоподібного темпу зростання науково-технічного прогресу. З точки зору Уоткінса управління талантами є певною сукупністю інструментів управління персоналом, використання якої дозволяє організації притягати, ефективно використовувати і утримувати працівників, що роблять найбільш істотний внесок у розвиток організації [1].

Проведений нами аналіз літературних даних свідчить, що на початок нинішнього століття склалися два основні підходи до уявлень про управління талантами [2, 3]. Перший розглядає управління талантами як набір процесів управління персоналом, що забезпечує суб'єкти господарської діяльності результативними і високоефективними працівниками. У рамках цього уявлення немає необхідності виділяти істинно талановитих людей із загального числа максимально ефективних працівників організації, які забезпечують чітке виконання цілей і завдань останньої.

Другий підхід – розглядає управління талантами як набір спеціальних технологій і інструментів керівництва особливо обдарованими людьми, що має на увазі необхідність чіткого поділу працівників на особливо обдарованих та інших ефективних.

Безумовно, феномен видатних індивідуальних здібностей талановитих людей привертая увагу людства практично впродовж усієї історії його існування. При цьому у вивченні цього феномену виділилися три основні напрями:

- походження і природа здібностей;
- типи і методи діагностики окремих видів здібностей;
- закономірності формування і розвитку здібностей.

Зокрема, в історії філософії впродовж досить тривалого періоду часу здіб-

ності індивідуума пояснювалися як особливі властивості душі, спочатку надані індивідуумові [4, 5]. Лише наприкінці XVII ст. англійський філософ Джон Локк у своїй книзі «Досвід про людський розум» та французькі матеріалісти XVIII ст., піддавши критиці божественне походження здібностей людини, висунули тезу про формування здібностей індивідуума умовами його існування, головним чином, вихованням і політичним устроєм суспільства, а також особистим досвідом.

Подальший розвиток учення про здібності індивідуума отримало у філософії марксизму. Подолавши механістичність уявлень французьких матеріалістів, марксизм висунув тезу про необхідність діалектичного підходу до трактування впливу внутрішніх (анатомо-фізіологічних особливостей організму) і зовнішніх (процесів здійснення різноманітної діяльності, складних взаємодій з іншими членами суспільства) на формування і розвиток здібностей людини. Цей підхід надихнув дослідників на розробку методології, методів і інструментів виявлення, розвитку і цілеспрямованого управління обдарованими особами.

На жаль, до теперішнього часу єдиної і загально визнаної типології здібностей не розроблено і в психології, що значною мірою стримує зростання ефективності управління неординарними особами суб'єктів господарської діяльності, виключно важливого в умовах інноваційної економіки. Хоча потрібно визнати, що сучасні досягнення психології зробили безперечний внесок у розвиток діагностики здібностей, що склалися, а також можливості їх формування і розвитку з метою професійної орієнтації індивідуумів [6]. До того ж, сучасна об'єднана концепція психології і педагогіки щодо можливості розвитку здатностей індивідуума шляхом створення особової установки широко увійшла до практики формування здібностей індивідуума до конкретного виду діяльності [7].

Що ж до існування множинності трактувань поняття «талант», то, не вдаю-

чись до широко відомої етимології цього слова [8], можна відзначити, що в загальному випадку під талантом розуміють певний якісний рівень розвитку здібності індивідуума.

Так, за Ф. Брокгаузом і І. Ефроном: «Талант – високе природне дарування, видатна здатність до якої-небудь діяльності. Талант має потребу систематичного вправління, щоб досягти досконалості. Талант від генія відрізняється меншою мірою творчої оригінальності» [9]. Їм вторить В.І. Даль: «Талант – природний дар, дарування людини і здатність до чого-небудь. Талановитий – обдарований природними здібностями» [10].

У суперечливих трактуваннях сучасних вчених про сутність і природу таланту [11–13] все ж можна виявити деяку спільність, що визначає талант як парадоксальну здатність індивідуума спонтанно задіювати підсвідомі ресурси власної психіки в напрямі покликання або громадського інтересу.

Сучасному менеджменту також властива різноманітність поглядів на сутність таланту і його ролі у діяльності суб'єктів господарювання [14]. Але, на наш погляд, найпереконливіше виглядає таке його трактування: талант – це сукупність здібностей людини: властивих йому дарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, розсудливості, характеру, енергії, здатності до навчання і професійного зростання. При цьому найбільш прийнятний спосіб виявлення талантів полягає в оцінці ефективності поточної діяльності працівників і очікуванні досягнення ними високих результатів у майбутньому. Для менеджменту талант – це складний набір очікувань. Саме очікування – це не досить ясна величина, яка лежить в основі сучасних визначень талановитих працівників суб'єктів господарської діяльності, це часовий аспект, що тягнеться в майбутнє. Менеджмент чекає від талановитих працівників виняткової ефективності – як у сьогоденні, так і в майбутньому. Очікування можуть бути більш-менш реалістичними, більш-менш обґрунтованими, але вони завжди спрямовані в майбутнє. Хоча в сучасному менеджменті значний

внесок талановитих працівників в ефективність функціонування суб'єктів господарської діяльності не заперечується, тем більш парадоксально, що саме очікуванням, що виникають в професійній діяльності з приходом талановитих працівників, менеджментом досі приділяється явно недостатньо уваги [14, 15].

Істинний талант пов'язаний із творчістю. Саме творчість талановитих працівників є центральним елементом очікувань менеджменту. І цю здатність до творчості необхідно підтримувати спеціальними навичками для досягнення високих результатів. Тому багато в чому роль сучасного менеджменту полягає в навчанні таланту потрібних навичок.

Талановиті люди, як правило, прагнуть бути чітко сконцентрованими на певних цілях і бажаннях, не піддаються тому, що відволікає їхню увагу, уникають обхідних шляхів, старанно опановують необхідні в роботі здібності. Їхня виняткова продуктивність в основному базована на неухильному прагненні, максимальній концентрації і всепоглинаючій старанній роботі.

Талант відрізняється підвищеною здатністю до адаптації в професійному середовищі, широким кругозором, мірою гнучкості, незмінною допитливістю, постійною потребою в освіті. Талановитий працівник прагне до самоаналізу і активної діяльності. Справжній талант працює в тандемі з суб'єктом господарської діяльності. Він тісно пов'язаний зі свободою вираження і творчості. Талант має відтінок винятковості, від нього чекають винахідливості і оригінальності. Талановиті працівники часто виступають новаторами, здатні діяти нестандартно. Проте талант втрачається в організаціях, якщо він не упевнений, що його неординарність і новаторство будуть схвалені. Талановиті працівники потребують систематичної підтримки з боку менеджменту, і ця підтримка має організаційне значення.

Талановиті працівники прагнуть до особистого зростання, постійного руху вперед, свідомості і результату, дії і вибору, невимушеності, мають підвищене почуття власної гідності. Вони схильні ба-

чити себе незалежними у своїх судженнях, але цьому часто протистоять правила, процедури і обов'язки, що існують в організації з традиційною культурою організаційної поведінки.

Талановиті працівники потребують підвищеної уваги і, як правило, створюють головний біль менеджменту, зануреному у безліч завдань, спрямованих на виконання планів і поточних завдань суб'єкта господарювання. Тому менеджмент все ще схильний оцінювати вище саме старанних працівників, що не завдають йому занепокоєння.

Талановиті працівники прагнуть працювати з такими менеджерами, у яких можуть вчитися, які часто направляють їх для навчання в інші підрозділи і організації та надають можливості шукати власні шляхи вирішення поставлених перед ними завдань. Їм подобається брати на себе відповідальність, бути самодостатніми і самостійними. У них розвинене почуття власної гідності, і вони прагнуть до свободи самовираження, але при цьому потребують підтримки в створенні умов, що забезпечують можливість підвищення кваліфікації в процесі виконання роботи.

Такі працівники у більшості своїй нетерплячі, хоча не завжди ясно уявляють, чого хочуть, але точно знають, що хочуть бути в русі. Вони не люблять виконувати роботу, яка їм не подобається. У той же час талановиті працівники не замикаються тільки на себе, вони хочуть бути частиною великої мети, бажають брати участь у заходах і обертатися в ділових колах, які варті їхніх уваги і зусиль [3].

Трудність управління талантами обумовлюється також і тим, що часто їх бажання і спрямування не збігаються з вимогами менеджменту, спрямованими на рішення конкретних поточних проблем суб'єкта господарювання. Так, прагнення талановитих працівників до особистого зростання, з одного боку, забезпечує суб'єкт господарювання ретельними і старанними учнями (вони демонструють виняткову пристрасність до навчання, виявляють вражаючу енергію, допитливість і зосередженість на тих предметах, які їм цікаві), а з іншого – може сприяти глибо-

кому зануренню останніх у навчання для майбутніх звершень на шкоду виконанню конкретної поточної роботи.

Прагнення талановитих працівників до свідомості і відповідальності за результати виконуваної роботи вітаються менеджментом, проте воно дуже часто пов'язане з невмінням талантів притягати для виконання завдань інших працівників. Талановиті працівники звиклі нести особисту відповідальність за результати, досягнуті власними зусиллями, на силу вступають у співпрацю і приймають допомогу інших [14].

Тому успішне управління талановитими працівниками вимагає забезпечення їх такими завданнями, які збігаються з їхніми власними спрямуваннями. Таким чином, управління цими працівниками посилює відповідальність менеджменту, закликає до діяльного мислення і обдуманих вчинків.

Значна трудність в управлінні талановитими працівниками полягає і в тому, що менеджмент повинен визнавати їх індивідуальність, і, отже, ретельно виявляти, що рухає кожним з них у кожному конкретному випадку.

Талановиті працівники мають власні цінності, визначені ними самостійно. У більшості випадків вони не приймають цінностей організації і авторитетних осіб. Часом їх занадто індивідуальні цінності і невимушена манера поведінки не вписуються в цінності організації, завдаючи тим самим значного збитку корпоративній культурі суб'єкта господарської діяльності. Це, безумовно, створює виняткові труднощі для менеджменту, що прагне, з одного боку, не допустити деформацію організаційної культури талантами, а з іншого – понизити тиск обмежень, властивих організаційній культурі, на останніх. Тому стосунки між менеджментом і талановитими працівниками суб'єкта господарської діяльності зазвичай напружені.

Таким чином, управління талановитими людьми є безперервним процесом управління конфліктами, які обумовлені відмінностями в очікуваннях талантів і менеджменту. Адже менеджмент схильний чекати від талантів, у першу чергу,

ефективності виконання цілей і завдань суб'єктів господарської діяльності в певний момент або в майбутньому, тобто реалізації більшою мірою своєї особистої зацікавленості, ніж інтересів талановитих працівників. Тоді як таланти досягають високої ефективності виконання, як правило, лише при збігу напряму творчих пошуків, що цікавить їх, з поставленими перед ними завданнями, чекаючи при цьому підтримки організації і персонального зростання. Хоча творчість, безумовно, підтримується менеджментом, але вільнодумство і свавільний вибір напряму творчого пошуку не завжди прийнятні в складній організаційній структурі суб'єкта господарської діяльності, що вимагає загального порядку. Тому менеджменту необхідно систематично, але ненав'язливо, здійснювати переорієнтацію спрямувань талантів у корисні дії, відкривати їм ширші можливості виявити себе в рішенні нагальних проблем організації. Хоча талановиті працівники суб'єктів господарської діяльності, як правило, є чудовими виконавцями, проте, менеджмент не повинен залишати їх наодинці з роботою, навіть якщо останні систематично намагаються на свободі дій.

На наш погляд, систематично приділяючи увагу талановитим працівникам, підкреслюючи роль таланту в виконанні завдань, менеджмент може збільшити цінність останніх, підказуючи куди необхідно зробити їх особистий внесок і допомагаючи об'єктивно оцінювати можливість їхнього зростання і прагнення. Бо надихати працівників на те, щоб бути несхожими на інших, не тільки ризиковано але й корисно.

Крім того, менеджмент зобов'язаний допомагати талановитим працівникам бути інформованими про ситуацію і особливості стану суб'єкта господарської діяльності, підтримувати їхнє вміння кидати виклик існуючому стану речей та справлятися з властивою організації статичністю. Тому що ця інформація – ключ до особистої ефективності талановитих працівників, які шляхом перетворення ідей на дію на базі більш широкого підходу здійснюють вирішення поточних і пер-

спективних проблем суб'єктів господарської діяльності.

Саме менеджмент повинен займатися питаннями розвитку таланту. З цієї метою необхідно забезпечити талановитих людей достатньою кількістю вільного простору і часу для систематичного спокійного роздуму про виконану роботу заради діставання користі для майбутніх звершень, оскільки саме роздуми дозволяють вивчити проблему з різних точок зору, розглянути різні варіанти. Роздум – прекрасний інструмент здобування уроків з власного і чужого досвіду з метою адаптації останнього до нової ситуації.

Висновки. Таким чином, управління талановитими людьми вимагає особливого типу лідерства. При цьому спроби відшукати деякі нові і хитромудрі способи контролю їх діяльності приречені на невдачу, тому що талановиті люди, по суті, некеровані. Тому успіх менеджменту в управлінні талановитими працівниками полягає, мабуть, у встановленні особливих взаємин і налагодженні діалогу особливого рівня.

Від менеджменту талановитим працівникам потрібні повага, можливості, керівництво, але в той же час вони хочуть, щоб їм не заважали. Проте навіть від найталановитіших працівників не можна чекати відповідності очікуванням суб'єкта господарської діяльності, якщо вони дотримуватимуться тільки своїх бажань. Тому менеджменту необхідно систематично підтримувати динамічний баланс між наданням талантам свободи творчості і тимчасовими і тематичними обмеженнями, що спрямовують їхню творчу діяльність у русло цілей і завдань суб'єкта господарювання. Але підтримувати такий баланс надзвичайно важко, бо в цьому питанні менеджмент повинен, мабуть, спиратися не лише на науку управління, а значною мірою і на мистецтво управління. Звідси випливає, що для ефективного управління талановитими працівниками менеджер сам повинен мати певний управлінський талант, тобто поєднання гострого стратегічного розуму, лідерських здібностей, емоційної зрілості, навичок спілкування, підприємницьких ін-

стинктів, функціональних навичок, можливості ризикувати, вміння досягати результатів, а також здатність притягувати, підтримувати і надихати інші таланти. Проте ця вимога, у свою чергу, породжує низку проблем щодо виявлення, залучення та розвитку талановитих менеджерів.

Крім того, управління талантами може бути ефективним тільки при створенні таких умов праці і життєдіяльності обдарованих працівників господарюючих суб'єктів з модифікованою організаційною культурою, в яких корисні здібності, знання і навички можуть бути розвинені і з успіхом реалізовані.

Зрештою, існування низки протиріч у підходах до управління талантами, необхідність посилення мотивації обдарованих індивідуумів до використання власного потенціалу в інтересах організації, вимагають від суб'єкта господарської діяльності створення особливої системи управління талановитими працівниками, органічно вбудованої в його загальну систему управління.

Список використаних джерел

1. Watkins David. Application Framework for Talent Management / D. Watkins. – Softscape, Incorporated, 1998. – 38 p.
2. Уоткінс Д. Система управління талантами / Д. Уоткінс. – М.: Новь, 2004. – 286 с.
3. Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экслерод. – М.: Фербер, 2005. – 272 с.

4. Великие мыслители Востока / пер. с англ. М. Барановой и др. – М.: КРОН-ПРЕСС, 1999. – 656 с.

5. Великие мыслители Запада / пер. с англ. В. Федорина. – М.: КРОН-ПРЕСС, 1999. – 658 с.

6. Дружинин В.Н. Экспериментальная психология / В.Н. Дружинин. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.

7. Леонтьев А.Н. Формирование и развитие способностей / А.Н. Леонтьев. – М.: Мысль, 1981. – 362 с.

8. Історія філософії: словник / за заг. ред. В.І. Ярошевця. – К.: Знання України, 2005. – 1200 с.

9. Иллюстрированный энциклопедический словарь Ф. Брокгауза и И. Эфрона. – М.: Эксмо, 2006. – 960 с.

10. Даль В.И. Иллюстрированный толковый словарь русского языка / В.И. Даль. – М.: Эксмо, 2006. – 896 с.

11. Кехо Д. Подсознание может все! / Д. Кехо. – Мн: Мысль, 2007. – 176 с.

12. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – 408 с.

13. Поспелов Д.А. Современные представления об интеллекте / Д.А. Поспелов. – М.: Мир, 2008. – 436 с.

14. Блох С. Таланты в бизнесе / С. Блох, Ф. Уайтли. – М.: Слово и дело, 2010. – 384 с.

15. Броунинг Г. Управление талантами / Г. Броунинг. – М.: Академия, 2011. – 236 с.

В статье изложены результаты теоретического исследования, посвященного проблемам управления талантливыми работниками субъектов хозяйственной деятельности, которым присущи некоторые особенности организационного поведения. Обоснованы требования к менеджменту, обеспечивающие повышение вклада талантливых работников в эффективность деятельности субъектов хозяйствования.

Ключевые слова: талант, выявление талантливых работников, управление талантами.

The results of theoretical research, sanctified to the management problems by the talented workers of subjects of economic activity, which some features of organizational behavior are inherent, are expounded in the article. Requirements to the management, providing the increase of deposit of talented workers in efficiency of activity of management subjects, are reasonable.

Key words: talent, exposure of talented workers, management by talents.

Одержано 24.01.2014.