

И. Н. Кандричина, Е. Г. Богданович
Белорусский национальный технический университет, Минск

I. Kandrichina, E. Bogdanovich
Belarusian National Technical University, Minsk

УДК 338:242

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

PROBLEMS AND PROSPECTS OF RESEARCH IN THE FIELD OF TALENT MANAGEMENT

В статье рассматривается управление талантами как область HR-менеджмента. Акцент сделан на теоретико-методологических трудностях и поиске перспективных направлений исследования проблемного поля управления талантливыми сотрудниками.

Ключевые слова: управление талантами; управление персоналом; талантливые сотрудники; кадровый потенциал.

The article discusses talent management as an area of HR management. The emphasis is placed on theoretical and methodological difficulties and the search for promising areas of research of the problem field of management of talented employees.

Keywords: talent management; personnel management; talented employees; human resources potential.

Понятие «управление талантами» изначально использовали для обозначения коренных изменений в системе управления персоналом и переносе акцента деятельности кадровых служб на наращивание и управление человеческим потенциалом организации или талантливыми сотрудниками. Данный термин впервые появился в статье Дэвида Уоткинса в 1998 году, а затем был развит автором в книге «Системы управления талантами».

Истоки же управления талантами как область HR-менеджмента проистекают из признания роли процессов прогнозирования и планирования потребности в человеческих ресурсах в системе управления персоналом организации в 1980-х – начале 1990-х гг. В то время особое внимание уделялось развитию методов и технологий прогнозирования потребностей в персонале для удовлетворения долгосрочных потребностей бизнеса, управления этими кадровыми потребностями, планирования преемственности и краткосрочных мер по развитию менеджмента. К концу 1990-х – началу 2000-х гг. термин «управление талантами» начинает использоваться не только для обозначения инструмента или технологии по привлечению, удержанию и эффективному использованию сотрудников, обладающих высоким потенциалом и производительностью труда и вносящих существенный вклад в развитие организации, но и для обозначения области HR-менеджмента, проблемное поле которой сосредоточено на поиске оптимальных решений по развитию, поддержанию и управлению пулами талантов, имплементации

ции в управленческое мышление и организационную культуру ориентации на таланты, ценности талантливых сотрудников и развития потенциала работников, согласовании различных программ и процессов управления персоналом с потребностями талантливых сотрудников, совершенствовании процедур найма и развития талантов [1].

Р. Силзер и Б. Э. Доуэлл [2] утверждали, что организации должны рассматривать талантливых сотрудников как стратегический ресурс и источник конкурентных преимуществ. Поэтому появление управления талантами как области HR-менеджмента следует рассматривать как один из признаков эволюции бизнес-стратегии, заключающейся в более тесной интеграции, взаимосвязи и взаимозависимости организационных структур и систем. В рамках управления талантами данная идея используется для стирания границ между отдельными подразделениями внутренней структуры отдела кадров и соединения различных направлений деятельности кадровой службы. Толчком эволюции бизнес-стратегии в сторону интеграции стало появление в 1980-х гг. японской модели управления персоналом, предлагающей более системный и целостный подход, связывающий воедино эффективность и качество работы организации в целом и оперативную и стратегическую работу с персоналом (поиск, адаптация, обучение и развитие, признание, вознаграждение, привлечение талантов).

Сегодня предприятия и консалтинговые фирмы стимулируют развитие технологий управления талантами, однако до сих пор теоретико-методологические основы данной области HR-менеджмента не достаточно разработаны и, как следствие, академические исследования отстают от бизнес-практик, а отсутствие устоявшегося и общепринятого категориального аппарата, является причиной существования на практике, по крайней мере, четырех различных способов интерпретации понятия «управление талантами» [1, 3, 4, 5]:

- 1) как нового термина для обозначения общих методов управления персоналом;
- 2) практики планирования преемственности в организации;
- 3) технологии управления эффективностью ключевых стратегически важных для создания конкурентных преимуществ рабочих мест;
- 4) управленческой деятельности, направленной на талантливых сотрудников.

Дж. Г. Коллингс [6] определил управление талантами как управление и развитие высокоэффективных и высокопотенциальных сотрудников, выполняющих важнейшие организационные функции. У. Ф. Касио отметил необходимость придания большей ясности значению терминов «важный» и «ключевой» в определении управления талантами и предложил использовать сегментацию и ценностно-целевую ориентацию менеджмента в трактовке категории [7]. Он определял «ключевые роли в организации» посредством оценки изменения количественного и качественного состава персонала, выполняющего основные трудовые функции и обязанности,

и результатов его деятельности. Выполнение ключевых ролей талантливыми сотрудниками приводит к наибольшему выигрышу в стратегически значимых целях организации. Таким образом, первым шагом в стратегическом управлении талантами является определение ключевых ролей. Это и определяет фокус управления талантами – выявление и развитие потенциала работников, выполняющих необходимые как в настоящий момент, так и в перспективе ключевые роли.

По мере интернационализации бизнеса всё отчетливее прослеживается смещение акцента на важность значимости в организации определенных работников, должностей и рабочих мест. Так, в Госдепартаменте США было создано и успешно функционирует сегодня так называемое Бюро глобального управления талантами, занимающееся подбором персонала, оценкой назначений, продвижением по службе, трудовой и исполнительской дисциплиной, развитием карьеры и программами выхода на пенсию работников дипломатической и государственной службы Государственного департамента США, а также организующее инициативы, способствующие привлечению, отбору, развитию и удержанию лучших сотрудников на самых важных должностях по всему миру.

Основным ограничением существующего подхода к управлению талантами является концепция эффективности, а именно ее ориентация на результаты деятельности и доходность. Сегодня академические исследователи доказывают необходимость более комплексной и многосторонней оценки организационной эффективности и вклада талантливыми сотрудниками в достижение организационных целей. На каких же наиболее эффективных переменных следует сосредоточиться при оценке эффективности управления талантами? В. Вайман и Дж. Г. Коллингс [8] утверждают, что организации, которые поощряют целеустремленность работников и вовлечение персонала в процесс принятия управленческих решений, как правило, имеют более высокий уровень согласованности между целями организации и целями сотрудников, штат более высокомотивированных сотрудников и, в конечном счете, более высокую производительность труда. Эти аргументы можно проверить эмпирически. Перенос акцента от простой производительности сотрудников к целедостижению идет параллельно с процессами экологизации организаций, внедрения принципов ESG, обеспечения прозрачности в менеджменте, наложения ответственности на крупные компании за деятельность их сотрудников, подрядчиков, клиентов и партнеров.

Еще одним объектом изучения управления талантами являются «звездные игроки», под которыми понимаются нескольких сотрудников, вносящих непропорционально большой вклад в производительность и прибыли компании [9]. Данная проблема особенно актуальна во многих развитых странах, учитывая смещение занятости со сферы производства на сферу услуг, внедрение передовых технологий, переход организаций от иерархических структур к сетевым, возрастанию роли человеческого капитала

и инноваций. Потребность в поиске, развитии и удержании «звезд» в организации, вероятно, приведет к развитию подходов к управлению, прямо или косвенно затрагивающих личную производительность работника на индивидуальном, командном и корпоративном уровнях. Х. Агинис и Э. О'Бойл [9] выделили несколько нерешенных вопросов в области управления «звездными игроками», которые требуют дополнительного эмпирического исследования и решения: текучесть кадров, поведение при поиске работы и сокращении штатов, лидерство, работа к команде, предпринимательство и стратегическое планирование.

Дискуссионность и актуальность проблематики талант-менеджмента предопределили рост количества исследований проблемного поля в Беларуси и России. Однако большинство работ отечественных авторов имеет преимущественно практическую направленность и посвящено анализу влияния различных бизнес-практик на результаты организационной деятельности. Активно разрабатываются методы вовлечения талантов в контексте международного ведения бизнеса [10], рекрутинга [11], привлечения, найма и мотивации талантов [12].

Исследования, связанные с вопросами человеческого капитала, часто фокусируются на процессах и результатах управления трудовыми ресурсами на индивидуальном или командном уровне. Тем не менее требующим своего решения остается и ряд макроэкономических проблем, в том числе необходимость управления сложными отношениями с многочисленными глобальными участниками, учет их влияния, растущее неравенство в доходах. В свете этих проблем удивительно отсутствие стремительного роста количества исследовательских работ, идей и подходов к управлению талантами, непосредственно ориентированных на управление эффективностью на индивидуальном и организационном уровнях. Следует отметить, что ряд проблем, возникших в XXI в., в значительной степени игнорируются исследователями управления талантами: самозанятость и внештатные работники (аутстаффинг, фриланс, аутсорсинг), социальные платформы и их влияние на потребительские запросы и социальную власть, новые компетенции (дизайнерское мышление, управление когнитивной нагрузкой, медиаграмотность). Академические изыскания всегда отставали от практической деятельности, но стоит отметить, что эти направления имеют огромное значение для развития управления талантами как области HR-менеджмента, ведь они затрагивают организационные структуры и организацию трудовой деятельности, оценку и развитие индивидуальных способностей, управление рабочим местом.

Безусловно, существуют и новые исследовательские направления управления талантами, например, деятельность посредников в области талантов [13] и краудсорсинг [14], но сохраняется ориентация на традиционные управленческие модели, базирующиеся на работе по найму в течение полного рабочего дня и использовании традиционных методов управления персоналом, хотя и в мировом масштабе.

Представляется целесообразным развитие проблемного поля управления талантами в трех основных направлениях, первое из которых связано с возможностями и методами управления внештатными талантливыми сотрудниками. Сегодня структура глобального мирового рынка труда и рынков талантов коренным образом меняется и выходит «за рамки оплачиваемой занятости по трудовому договору» [15]. Согласно прогнозам, будущее лидерство будет основываться на способностях оптимизации производительности и эффективности работников, а не на умении формировать трудовой коллектив и управлять им. По оценкам экспертов, более 40 % работ в ближайшее время будут выполняться людьми, которые не работают в организации на постоянной основе, соответственно, новые формы поиска талантов не связаны с привлечением и удержанием талантливых сотрудников в штате организации [15]. Тем не менее практически все существующие правила и нормы, организационные системы и технологии HR-менеджмента основаны на предположении, что управление персоналом является специализированной функцией организации по управлению наемным трудом и гарантией выполнения работниками, занятыми полный рабочий день, возложенных на них трудовых обязанностей. Флексибилизация рынка труда способствует распространению нестандартной занятости, самозанятости и работы на основе гражданско-правовых договоров; предоставляет возможности использования аутсорсинга и аутстаффинга, временной и частичной занятости, внешнего совместительства, фрилансеров, работников хоум-офисов и «торговли талантами». Такие изменения ставят под сомнение многие основные положения существующих теорий и практик управления персоналом и управления талантами, а особую актуальность приобретают такие аспекты, как, например, текучесть кадров; характер взаимодействия с внешними совместителями и фрилансерами; значение «лидерства» в условиях управления лицами, не являющимися постоянными работниками; оценка качества руководства. Меняется само значение понятия «организации» при осуществлении трудовой деятельности людей посредством различных норм правового регулирования продолжительности и режима рабочего времени, регулярности и места выполнения работы. В подобных условиях от развития технологий кадрового менеджмента в целом и управления талантами в частности зависит эффективность компаний, развитие социально-экономической политики и законодательства, а также развитие и наращивание кадрового и человеческого потенциала.

Вторым стратегически важным направлением развития управления талантами является модификация данной области HR-менеджмента с помощью междисциплинарного подхода. Перенос акцента на глобальные проблемы талантов открывает огромные возможности для междисциплинарного поиска, опирающегося на основополагающие принципы управленческих дисциплин. Например, можно представить социальную мобильность талантов через призму цепочки поставок или можно рассмотреть

процессы нивелирования кадровых рисков при использовании различных вариантов привлечения талантливых сотрудников через призму теории финансового портфеля. Так, Дж. В. Будро [16] отметил необходимость дополнительных исследований «ментальных моделей», влияющих на понимание и подход к управлению талантами и придающих уверенность в правоте своих взглядах и действиях. Например, оценка текучести кадров исключительно как отрицательного явления, уровень интенсивности которой необходимо сокращать. Согласно ряду современных исследований, некоторая текучесть кадров действительно выгодна организации и сокращение ее до нуля контрпродуктивно. Сегодня научные журналы, например «Journal of World Business», часто публикуют результаты междисциплинарных исследований различных аспектов управления талантами. Актуальность использования междисциплинарного подхода в управлении талантливыми сотрудниками возрастает в процессе анализа деятельности международных компаний и транснациональных корпораций, ведь ментальные модели могут сильно различаться в различных регионах и культурах и, как следствие, одни и те же установки и ориентации, методы и модели управления могут приводить к различным результатам.

Третье перспективное направление развития исследований в области управления персоналом – ожидания руководства организаций от внедрения системы управления талантами. Дж. Будро отметил, что профессия HR-менеджера пользуется уважением, но данная трудовая деятельность не претерпела существенных изменений за последние 20 лет [16]. В то же время многие исследования доказывают, что руководители организаций и начальники отделов кадров не считают свои организации готовыми к решению будущих задач в области управления персоналом и управления талантами. Данные многолетних исследований Центра эффективных организаций при Школе бизнеса Маршалла Университета Южной Калифорнии, основанного в 1979 г., специализирующегося на развитии знаний о способах повышения эффективности и конкурентоспособности организаций и организующего программы обучения руководителей в области управления человеческими ресурсами, свидетельствуют о том, что, несмотря на то, что отделы кадров добились значительных успехов в признании стратегически значимой роли кадрового состава организации во внедрении информационных систем и создании структур, сочетающих централизованную политику с децентрализованным деловым партнерством, реальная практика управления персоналом по-прежнему сосредоточена на решении сиюминутных проблем, а не на стратегических целях. Бизнес-лидерам зачастую не хватает информации о качестве их собственных кадровых решений, а внедрение нововведений и передового опыта происходит очень медленно [17]. Следовательно, HR-менеджмент остается традиционной специализированной профессиональной деятельностью по эффективному управлению наемным трудом даже под влиянием глобальных изменений, происходящих на рынке труда.

Таким образом, концепция управления талантами, зародившаяся в конце XX в., сегодня рассматривается как один из базовых инструментов повышения конкурентоспособности организации и как область HR-менеджмента, ориентированная на стратегическое планирование человеческих ресурсов для повышения ценности бизнеса и достижения поставленных целей. Исследование проблемного поля управления талантливymi сотрудниками отражает ключевые изменения в бизнесе, стратегии и глобальной конкуренции. Широкое распространение получили сравнительные международные исследования в области HR-менеджмента. По нашему мнению, будущие направления в области управления талантами связаны с внедрением ИТ-платформ для исследований расширяющейся концепции управления талантами и поиска глобальной компетентности, с использованием междисциплинарного подхода и интеграцией бизнес-дисциплин.

Список использованных источников:

1. *Sparrow, P.* Do we need HR? Repositioning People Management for Success / P. Sparrow, M. Hird, C. Cooper. – London: Palgrave MacMillan, 2015.
2. *Silzer, R.* Strategy-driven Talent Management: A Leadership Imperative / R. Silzer, B. E. Dowell // San Francisco: Jossey-Bass, 2010, pp. 3–72.
3. *Al Ariss, A.* Talent Management: Current Theories and Future Research Directions. / A. Al Ariss, W. F. Cascio, J. Paauwe // Journal of World Business. – Vol. 49(2). – 2014. – P. 173–179.
4. *Collings, D. G.* Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda / D. G. Collings // Human Resource Management Review. – Vol. 19(4). – 2009. – P. 304–331.
5. *Lewis, R. E.* Talent Management: A Critical Review / R. E. Lewis, R. J. Heckman // Human Resource Management Review. – Vol. 16(2). – 2016. – P. 139–154.
6. *Collings, D. G.* Towards Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value. / D. G. Collings // Human Resource Development Quarterly – Vol. 25(3). – 2017. – P. 301–319
7. *Cascio, W. F.* Investing in People. / W. F. Cascio // Human Resource Management Review. – Vol. 21(2). – 2011. – P. 264–287.
8. *Vaiman, V.* Talent Management Decision-making. / V. Vaiman, H. Scullion, D. Collings // Management Decisions. – Vol. 50(5). – 2020. – P. 925–941.
9. *Aguinis, H.* Star Performers in Twenty-first Century Organizations. / H. Aguinis, & E. O’Boyle // Personnel Psychology. – Vol. 67. – 2020. – P. 313–350.
10. *Гурков, И. Б.* Практики управления человеческими ресурсами в российских подразделениях международных компаний в 2014 году / И. Б. Гурков, Е. Б. Моргунов // Организационная Психология. – 2015. – Т. 5. – № 3. – С. 68–84.
11. *Баскина, Т.* Техники успешного рекрутмента / Т. В. Баскина. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 211 с.
12. *Латуха, М.* Управление талантливыми сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний / М. Латуха // Вестник СПбГУ. Сер. «Менеджмент». – 2014. – Вып. 4. – С. 46–67.
13. *Bonet, R.* Labor Market Intermediaries and the New Paradigm for Human Resources. / R. Bonet, P. Cappelli, M. Hamori // The Academy of Management Annals. – Vol. 7. – 2021. – P. 341–392.

14. *Malhotra, A. Managing Crowds in Innovation Challenges / A. Malhotra, A. Majchrzak // California Management Review. – Vol. 56(4). – 2019. – P. 103–123.*
15. *A Labor Market that Works: Connecting Talent with Opportunity in the Digital Age / J. Manyika [et al.]. – New York: McKinsey & Company, 2019.*
16. *Boudreau, J. W. Will Hr's Grasp Match its Reach? An Estimable Profession Grown Complacent and Outpaced / J. W. Boudreau // Organizational Dynamics. – Vol. 43. – 2018. – P. 189–197.*
17. *Lawler, E. E. Global Trends in Human Resource Management: a Twenty-Year Analysis / E. E. Lawler, J. W. Boudreau // Stanford, CA: Stanford University Press. – 2019. – P. 145–184.*

(Дата подачи: 20.02.2023 г.)

Л. С. Климченя

Белорусский государственный
экономический университет, Минск

L. Klimchenia

Belarus State Economic University, Minsk

УДК 339:004.738.5(1-87)

ЦИФРОВЫЕ ТОРГОВЫЕ ПЛАТФОРМЫ: СУЩНОСТЬ И ПРАКТИКА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

DIGITAL TRADING PLATFORMS: THE ESSENCE AND PRACTICE OF FUNCTIONING

Торговля достаточно быстро реагирует на новые технологии, трансформируя базовые бизнес-процессы. Одним из результатов такой трансформации стало появление новых форм осуществления торговли – цифровых торговых платформ. В статье автор исследует условия работы на известных цифровых торговых платформах, выявляет особенности работы на крупнейших из них. По результатам исследования автором выявлено, что наибольший потенциал для белорусских субъектов хозяйствования в настоящее время предоставляет платформа «Wildberries».

Ключевые слова: электронная торговля; цифровая торговая платформа; цифровая платформа; онлайн-платформа; маркетплейс; параметры цифровых платформ.

Trade reacts quickly enough to new technologies, transforming basic business processes. One of the results of this transformation was the emergence of new forms of trading – digital trading platforms. In the article, the author explores the working conditions on well-known trading platforms, identifies the features of working on the largest digital platforms. According to the results of the research, the author revealed that the Wildberries platform currently provides the greatest potential for Belarusian business entities.

Keywords: e-trade; digital trading platform; digital platform; online platform; marketplace; parameters of digital platforms.

Высокие темпы цифровизации разных сфер деятельности и перехода к цифровой экономике изменяют традиционные подходы к организации