

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2023.69.34.001

Применение инструментов управления талантами в аспекте развития командной мотивации

Гладилина Ирина Петровна

Доктор педагогических наук,
профессор кафедры управления государственными
и муниципальными закупками,
Московский городской университет управления
Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;
e-mail: gladilinaip@edu.mos.ru

Талан Марина Владимировна

Кандидат психологических наук,
доцент кафедры управления государственными
и муниципальными закупками,
Московский городской университет управления
Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

Фокина Анна Николаевна

Старший преподаватель,
кафедра управления государственными и муниципальными закупками,
Московский городской университет управления
Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

Воронцов Алексей Владимирович

Аспирант,
Московский городской университет управления
Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

Шатова Елена Леонидовна

Аспирант,
Московский городской университет управления
Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28/1;
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

Аннотация

Управление талантами – одна из приоритетных задач каждого государства. Именно талантливые сотрудники – залог развития каждой организации, что способствует решению важнейших задач устойчивого социально-экономического становления страны, повышения качества жизни населения. Управление талантами – это привлечение высокоэффективных сотрудников и удержание их в организации. Не только привлечь, но и удержать талантливых сотрудников – это не самоцель руководства той или иной организации, а в первую очередь конкурентное преимущество, ведь общеизвестно, что в реальных условиях лидерство на рынке обеспечивается талантливыми сотрудниками. Управление талантами – это целенаправленная стратегия и прогнозирование того, какие человеческие ресурсы понадобятся для развития организации, позволяющая создать условия для их своевременного привлечения. Командная мотивация – это один из факторов, способствующих успеху в любой деятельности, в том числе и в вопросе развития талантов. Сформированная прозрачная система командной мотивации – это один из ключевых факторов работы по развитию талантов всех сотрудников с акцентом на наиболее высокомотивированных, позволяющая поддерживать развитие талантов, совершенствовать этот процесс в условиях изменений и неопределенности.

Для цитирования в научных исследованиях

Гладилина И.П., Талан М.В., Фокина А.Н., Воронцов А.В., Шатова Е.Л. Применение инструментов управления талантами в аспекте развития командной мотивации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 1А. С. 7-14. DOI: 10.34670/AR.2023.69.34.001

Ключевые слова

Талант, управление талантами, командная мотивация, привлечение, удержание.

Введение

Работа с талантливыми людьми – задача государственной важности. Парадигма управления талантливыми работниками с каждым годом набирает популярность и активно используется в управленческих, организационных и экономических исследованиях [Лахута, 2017; Мондрус, Мартихина, Осипова, 2020; Полевая, Дзаппала, Камнева, 2018]. Ее фундаментом являются научный менеджмент и экономические теории, которые постепенно вышли в обособленное научное направление, неразрывно связанное с такими парадигмами, как организация управления сотрудниками и поведение внутри компании [Лахута, 2017].

Вместе со становлением парадигмы управления талантами стремительно развиваются исследования в сфере организационных ресурсов: по вопросам выявления актуальных поведенческих предпосылок индивида, социальных особенностей и процессов в отдельно взятых группах и компаниях, особенностей мотивационной работы, что в результате привело к большому влиянию на производительность труда в целом, сказывается на общем результате работы организации.

Основная часть

Понятие «управление талантами» впервые появилась в работах Д. Уоткинса еще в 90-х гг. XX века. В 1998 г. этот термин стали повсеместно использовать в своих научных трудах другие ученые. Как правило, это понятие использовалось при описании изменений в сфере HR управления, где главный акцент падал на управления талантами и потенциалом сотрудников. Тем не менее, уже в 70-х гг. XX века можно выявить в исследованиях четкую связь между уровнем работы сотрудников и эффективностью работы организации.

Армстронг М. пишет, что управление талантами – это активное использование интегрированного множества видов и типов деятельности, которые ориентируются на привлечение, удержание, продвижение и мотивацию компанией талантливых работников, которые необходимы для эффективной работы не только сейчас, но и в будущем. Основной задачей направления по управлению талантами является эффективное обеспечение и рекрутинг талантливых работников, т.к. они выступают как основная ресурсная база любой организации [Армстронг, 2008].

Анализ научной литературы позволяет сделать вывод о том, что идея управления талантами основывается на таких направлениях:

- Активное применение новых источников для поиска сотрудников.
- Разработка интересных предложений для новых сотрудников.
- Вдохновение и дифференциация талантов.
- Непрерывное развитие и обучение.
- Развитие лидерской парадигмы [Болдырев, 2018; Иванова, 2015; Кулыгина, 2020].

Р. Шулер в своей теории управления талантливыми сотрудниками наглядно показал, как уровень эффективности при управлении талантами влияет на уровень эффективности профессиональной деятельности отдельного работника, всей компании и развитию страны в целом. Исследователь считает, что результатами индивидуального или начального уровня являются наиболее простые и быстрые для получения компетенции сотрудника. За счет множества факторов, которые относятся как к внешним процессам, так и внутренним, получить требуемые результаты можно гораздо легче и быстрее [Лахута, 2017]. Личностными (индивидуальными) результатами являются:

- условия для роста карьеры;
- уровень удовлетворения жизнью;
- уровень удовлетворения профессиональной деятельностью;
- компенсации для работников;
- возможности обучения и развития;
- возможность принести большой вклад за счет профессиональной деятельности;
- большой уровень мобильности работника [Курина, 2018; Мондрус, Мартихина, Осипова, 2020; Полевая, Дзаппала, Камнева, 2018].

Работники с высоким уровнем квалификации высоко оценивают возможности для развития личностных лидерских качеств. Вне зависимости от профессии и возраста, любой талантливый сотрудник хочет работа в компании, которая не только поддерживает, но и активно развивает сферу управления талантливыми работниками и соответствующие корпоративные ценности. Тем не менее, в разных организациях разные практики по управлению талантливыми работниками имеют разную степень важности и приоритетности. В Китае популярно личностное совершенствование и постоянное образования, тогда как в индийских компаниях эти направления развития имеют меньшую популярность.

Т. Гонзалес-Круз, И. Драйс и И. Гайардо провели углубленный и подробный анализ идеи развития таланта в парадигме международных бизнес процессов [Gallardo-Gallardo, 2013]. Изучив этимологические особенности понятия управления талантами в организации, они собрали более двадцати распространенных определений таланта, на основании которых разработали модели для толкования сущности этого понятия.

Родоначальниками моделей по оценке уровня эффективности работы по управлению талантливыми работниками являются Д. Крилман, Р. Рамштад, Дж. Бодреа, Д. Ульрих и др., которые первыми начали применять для оценки количественных данных уровня эффективности работы компании такие параметры, как:

- уровень продуктивности;
- маржа предприятия;
- прибыль предприятия;
- рентабельность в инвестиционном поле [Лахута, 2017].

Исследователи выявили, что на начальном этапе нужно понять, какие именно инвестиции в управлении талантливыми работниками оказывают максимальный эффект на выполнение стратегических планов организации. П. Рамштад и Дж. Бодреа считают, что сначала нужно определить работников, которые относятся к талантливым. После этого понять, как практические аспекты управления в компании при организации профессиональной деятельности талантливых работников оказывают максимальный положительный эффект.

Отрицательным сторонами этого подхода является огромная сложность измерения конкретных показателей при апробации определенных управляющих элементов в работу с талантливыми работниками. Ульрих Д. создал новый подход, фундаментом которого является определение наиболее актуальных задач в стратегическом плане, организационных возможностей и способностей внутри компании. После этого организация должна проводить инвестиционную политику для развития этих способностей, которые в результате займут важное место в конкурентоспособности компании на рынке.

Кирпатик Д. предлагает четыре фундаментальных уровня по оценки уровня эффективности:

- усвоение (какие знания получает обучающийся);
- реакция (насколько нравится программа развития или обучения);
- поведение (привели ли полученные навыки и знания к изменениям в профессиональной деятельности);
- результат (насколько изменились итоги работы компании в целом) [там же].

Командная мотивация – это один из факторов, способствующих успеху в любой деятельности, в том числе и в вопросе развития талантов. Командная мотивация часто кажется достаточно простой на первый взгляд, но более внимательное изучение определяет, что есть много факторов, которые влияют на то, правильно ли сотрудники команды мотивированы для выполнения определенных задач [Инчина, 2021]. Как отечественные, так и зарубежные ученые

выделяют факторы, которые играют важную роль в мотивации:

- эмоциональные,
- биологические,
- социальные,
- когнитивные.

Проблемы командой мотивации сегодня получили очередной виток своего решения.

1 – Повышение уверенности сотрудников в успешном применении имеющихся навыков при решении профессиональных задач

Руководитель не может нести ответственность за уровень уверенности людей в себе, но может повысить уверенность своих сотрудников в своих профессиональных навыках. Когда сотрудник уверен в себе, в уровне навыков, необходимых для успешного выполнения задачи, качество и количество усилий, вложенных в решение задачи, значительно возрастает. Руководитель может сделать это по-разному, напомнив сотруднику о прошлых успехах или предоставив ему постоянную и своевременную обратную связь о его достижениях и сильных сторонах.

Такой подход позволяет создать более благоприятную обстановку для генерирования новых идей и повысить уровень креативности в работе у сотрудников. Сотрудники будут больше уверены в себе и в своих возможностях, будут разрабатывать и искать новые проекты.

2 – Создание позитивной рабочей среды

Позитивная рабочая среда, основанная на доверии, открытом общении, командном духе, признании, признательности и позитивности – это тот идеал, к которому стремится каждый руководитель. Для оптимизации работы сотрудников физическая среда рабочего места должна быть чистой, яркой, привлекательной - позитивной.

3 – Налаживание позитивного и здорового климата внутри коллектива

Климат внутри коллектива играет ключевую роль для каждого работника организации: помогает или не помогает сотруднику более эффективно работать в команде и положительно сказывается на результатах всей деятельности, также помогает или не помогает новому сотруднику быстрее адаптироваться внутри коллектива.

4 – Усиление контроля за действиями участников проекта и налаживание коммуникации

Чтобы исключить любую возможность развития конфликта внутри команды, что может демотивировать ее участников, необходимо руководителю отслеживать реальное состояние дел и контролировать изменения.

5 – Создание ценности для работы

Один из секретов того, чтобы заставить сотрудников ценить свою работу, заключается в том, чтобы дать им больше ответственности и больше автономии.

6 – Налаживание системы экономического стимулирования

Установить правильное соотношение между поощрением и наказанием.

Но чтобы эффективно реализовывать все вышеуказанные мероприятия при формировании системы мотивации, стоит учитывать возрастные и психологические особенности сотрудников [Болдырев, 2018; Иванова, 2015; Головей и др., 2015].

Сотрудников любой компании принято разделять на три группы:

- Молодые – от 20 до 25 лет;
- Сотрудники среднего возраста от 25 до 35 лет;
- Сотрудники старшего возраста от 35 лет.

Не останавливаясь на характеристике такого деления, отметим, что работа с развитием

таланта возможна в любом возрасте, что доказано сегодня и теорией вопроса, и практикой. Управление талантами – это привлечение высокоэффективных сотрудников и удержание их в организации. Не только привлечь, но и удержать талантливых сотрудников – это не самоцель руководства той или иной организации, а в первую очередь конкурентное преимущество, ведь общеизвестно, что в реальных условиях лидерство на рынке обеспечивается талантливыми сотрудниками [Кульгина, 2020].

Заключение

Таким образом, с учетом вышеизложенного, отметим, что сформированная прозрачная система командной мотивации – это один из ключевых факторов работы по развитию талантов всех сотрудников с акцентом на наиболее высокомотивированных, позволяющая поддерживать развитие талантов, совершенствовать этот процесс в условиях изменений и неопределенности.

Библиография

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб., 2008. 824 с.
2. Болдырев К.А. Стимулирующие мотиваторы творческой деятельности персонала современных организаций // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 1 (22). С. 53-56.
3. Головей Л.А. и др. Профессиональное развитие личности: начало пути (эмпирическое исследование). СПб.: Нестор-История, 2015. 336 с.
4. Иванова С. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? М.: Альпина Паблишер, 2015. 288 с.
5. Инчина Е.П. Современные подходы к повышению эффективности управления талантами в сложно-структурированной организации // Вестник Воронежского государственного университета. Серия «Экономика и управление». 2021. № 2. С. 74-84.
6. Курина Т.Н. Теоретико-методологический аспект управления талантами как фактора повышения конкурентоспособности персонала // Креативная экономика. 2018. Том 12. № 4. С. 491-498.
7. Кульгина А.В. Роль мотивации в системе удержания квалифицированных сотрудников организации в современных рыночных условиях хозяйствования // Молодой ученый. 2020. № 45 (335). С. 324-327.
8. Лахута М.О. Управление талантливыми сотрудниками в российских компаниях в международной среде: методология исследования и основные практики: дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2017. 456 с.
9. Мондрус О., Мартихина С., Осипова А. Внешние и внутренние условия реализации практик удержания талантов в организациях: сравнительный анализ // Организационная психология. 2020. Т. 10. № 1. С. 62-88.
10. Полевая М.В., Дзаппала С., Камнева Е.В. Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт // Управленческие науки. 2018. № 4. С. 104-111.
11. Gallardo-Gallardo E. What is the meaning of 'talent' in the world of work? // Human Resource Management Review. 2013. Vol. 23. № 4. P. 290-300.

Application of talent management tools in terms of team motivation development

Irina P. Gladilina

Doctor of Pedagogy,
Professor of the Department of Public and Municipal Purchases Management,
Moscow City University of Management,
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: gladilinaip@edu.mos.ru

Marina V. Talan

PhD in Psychology,
Associate Professor of the Department of Public
and Municipal Purchases Management,
Moscow City University of Management,
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

Anna N. Fokina

Senior Lecturer,
Department of Public and Municipal Purchases Management,
Moscow City University of Management,
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

Aleksei V. Vorontsov

Postgraduate,
Moscow City University of Management,
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

Elena L. Shatova

Postgraduate,
Moscow City University of Management,
107045, 28/1, Sretenka str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: ugmzmag@yandex.ru

Abstract

Talent management is one of the priorities of each state. It is talented employees that are the key to the development of each organization, which contributes to solving the most important tasks of sustainable socio-economic development of the country, improving the quality of life of the population. Talent management is all about attracting high-performing employees and keeping them in an organization. Not only attracting, but also retaining talented employees is not an end in itself for the management of an organization, but primarily a competitive advantage, as is well known. that in real conditions, market leadership is provided by talented employees. Talent management is a targeted strategy and forecasting of what human resources will be needed for the development of an organization, allowing you to create conditions for their timely involvement. Team motivation is one of the factors contributing to success in any activity, including the development of talents. The authors conclude that the formed transparent system of team motivation is one of the key factors in the development of the talents of all employees with an emphasis on the most highly motivated, which allows supporting the development of talents, improving this process in the face of change and uncertainty.

For citation

Gladilina I.P., Talan M.V., Fokina A.N., Vorontsov A.V., Shatova E.L. (2023) Primenenie instrumentov upravleniya talantami v aspekte razvitiya komandnoi motivatsii [Application of talent management tools in terms of team motivation development]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (1A), pp. 7-14. DOI: 10.34670/AR.2023.69.34.001

Keywords

Talent, talent management, team motivation, attraction, retention.

References

1. Armstrong M. (2008) *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami* [A Handbook of Human Resource Management Practice]. St. Petersburg.
2. Boldyrev K.A. (2018) Stimuliruyushchie motivatory tvorcheskoi deyatel'nosti personala sovremennykh organizatsii [Stimulating motivators of creative activity of personnel of modern organizations]. *Azimuth nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie* [Azimuth of scientific research: economics and management.], 7, 1 (22), pp. 53-56.
3. Gallardo-Gallardo E. (2013) What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, 4, pp. 290-300.
4. Golovei L.A. et al. (2015) *Professional'noe razvitiye lichnosti: nachalo puti (empiricheskoe issledovanie)* [Professional development of personality: the beginning of the path (empirical research)]. St. Peterburg: Nestor-Istoriya Publ.
5. Inchina E.P. (2021) Sovremennye podkhody k povysheniyu effektivnosti upravleniya talantami v slozhno-strukturirovannoi organizatsii [Modern approaches to improving the efficiency of talent management in a complex structured organization]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya «Ekonomika i upravlenie»* [Bulletin of the Voronezh State University. Series: Economics and Management], 2, pp. 74-84.
6. Ivanova S. (2015) *Motivatsiya na 100%. A gde zhe u nego knopka?* [Motivation for 100%. Where is his button?]. Moscow: Al'pina Publisher Publ.
7. Kulygina A.V. (2020) Rol' motivatsii v sisteme uderzhaniya kvalifitsirovannykh sotrudnikov organizatsii v sovremennykh rynochnykh usloviyakh khozyaistvovaniya [The role of motivation in the system of retaining qualified employees of the organization in modern market conditions of management]. *Molodoi uchenyi* [Young scientist], 45 (335), pp. 324-327.
8. Kurina T.N. (2018) Teoretiko-metodologicheskii aspekt upravleniya talantami kak faktora povysheniya konkurentosposobnosti personala [Theoretical and methodological aspect of talent management as a factor in increasing the competitiveness of personnel]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economics], 12, 4, pp. 491-498.
9. Lakhuta M.O. (2017) *Upravlenie talantlivymi sotrudnikami v rossiiskikh kompaniyakh v mezhdunarodnoi srede: metodologiya issledovaniya i osnovnye praktiki. Doct. Dis.* [Management of talented employees in Russian companies in the international environment: research methodology and main practices. Doct. Dis.]. St. Petersburg.
10. Mondrus O., Martikhina S., Osipova A. (2020) Vneshnie i vnutrennie usloviya realizatsii praktik uderzhaniya talantov v organizatsiyakh: sravnitel'nyi analiz [External and internal conditions for the implementation of talent retention practices in organizations: a comparative analysis]. *Organizatsionnaya psikhologiya* [Organizational psychology], 10, 1, pp. 62-88.
11. Polevaya M.V., Dzappala S., Kamneva E.V. (2018) Upravlenie talantami: traktovka, sistematizatsiya, opyt [Talent management: interpretation, systematization, experience]. *Upravlencheskie nauki* [Management Science], 4, pp. 104-111.