

**ВПЛИВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ФОРМУВАННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ**

Побудова економіки знань, якою характеризується сучасне суспільство, зумовило необхідність переходу високорозвинених організацій від поняття чисельності працівників до якісного складу персоналу. Спираючись на інтелектуальний капітал, як основний чинник конкурентоздатності, організації змушені шукати інноваційні шляхи підвищення загального рівня компетенцій всіх працівників. Особлива увага, в цьому випадку, повинна зосереджуватися на управлінні талановитими, обдарованими, креативними та висококваліфікованими працівниками, 20% яких, відповідно до принципу Парето, здатні забезпечити 80% бажаного результату. Але це можливо лише за умови ефективно побудованої системи управління такими працівниками. Таким чином, виклики суспільства та швидкозростаюча боротьба за позиції на ринку, зумовили появу такого напрямку управління, як талант-менеджмент.

Перш ніж говорити про вітчизняну практику управління талантами, необхідно визначити загальний рівень талантів у країні. Дослідження, проведені у 2011 році компанією Heidrick&Struggles, метою яких було встановлення глобального індексу талантів у світі, показали, що Україна знаходиться на 43 місці серед 66 країн світу з такими показниками:

- обов'язкова освіта на дуже хорошому рівні (5 місце серед усіх досліджуваних країн). Цей показник включає тривалість освіти, % витрат на освіту в структурі ВВП, рівень грамотності дорослого населення, співвідношення кількості вчителів та учнів тощо;

- вища освіта (7 місце), показник містить кількість ВНЗ, які входять в топ-500 світу, % витрат на вищу освіту на душу населення та ін.;

- якість робочої сили (48 місце). Сюди входять: мовні знання, технічні навички, дослідники, технологи та інші специфічні категорії. Такий низький рівень цього показника можна пояснити значним відтоком інтелектуального капіталу з України;

- сприятливість зовнішнього середовища (49 місце): рівень обмежень трудового законодавства, захист приватної власності, рівень та регулювання заробітної плати. Доцільно зауважити, що цей показник напряму корелюється з попереднім;

- відкритість – низка показників, які характеризують мобільність та відносну відкритість ринку праці (41 місце), зокрема: тенденції до працевлаштування іноземних громадян з метою покращення якості робочої сили в країні, відкритість торгівлі, середній рівень прямих закордонних інвестицій. Зазначимо, що ці показники відіграють вирішальну роль для потоку талантів у країні і також залежать від загальної відкритості до інших культур;

- схильність до залучення талантів (59 місце), найважча для визначення та розрахунку область, зважаючи на культурні особливості та робочий клімат країни до залучення талантів. Сюди входять такі показники, як рівень доходу на душу населення і динаміка зростання зайнятості.

Таким чином, можемо стверджувати, що ситуація із залученням та позитивним середовищем для продуктивності управління талантами в Україні є невтішною і необхідно прикладати значних зусиль, як на державному, так і на організаційних рівнях для вирішення цієї проблеми. Ті ж дослідження прогнозують зростання позиції України з 43 на 42 у 2015 році. Однак, зважаючи на політичну та економічну ситуацію, можна з впевненістю сказати, що низка вище перелічених показників погіршиться і очікуваного зростання не відбудеться.

Інше дослідження, яке стосується визначення індексу конкурентоспроможності талантів, проводилось у 2013 та 2014 роках групою Adesco і його метою є визначення здатності країн конкурувати за таланти. Проаналізовано 90 економік світу і основний фокус зроблено на зростанні значення талантів для розвитку економіки країни. Пропонується розглядати залучення

талантів у контексті національної конкурентоспроможності. Вхідні показники аналізу характеризують системи забезпечення (регуляторне середовище, ринкове середовище та бізнес-середовище); привабливість, в тому числі внутрішню та зовнішню відкритість; зростання, яке включає формальну освіту, тривалість навчання, можливість розвитку та зростання; збереження (стиль життя і стабільність). Вихідні показники є наслідком впливу вхідних і формують дві основні групи:

- компетенції середнього рівня, які характеризуються трудовими та професійними навиками і можуть вимірюватися продуктивністю праці та співвідношенням між продуктивністю та оплатою праці;

- компетенції високого рівня, так звані навички глобальних знань, які містять управлінські та професійні знання, а також схильність до інноваційної діяльності та прийняття раціональних управлінських рішень.

Проведений аналіз показав падіння України з 66 позиції у 2013 році до 84 у 2014. У звіті зазначено, що основні конкурентні позиції, такі як величина країни, рівень початкової та вищої освіти, зберігаються. Проте особливої уваги потребує економічне зростання та розвиток, проблеми бюрократії та непрозорості системи влади, а також реформування банківської системи.

Вищезгадані дослідження доводять, що загальний стан можливості залучення та утримання талантів в Україні є надзвичайно низький, що змушує вітчизняні організації активно шукати інноваційні та креативні методи роботи з талантами.

Спираючись на ці дослідження, можемо сформулювати перелік основних факторів, які впливають на формування сприятливого для залучення та розвитку талантів клімату в країні:

- рівень життя;
- стан та якість початкової та вищої освіти;
- геополітична ситуація;
- прозорість взаємодії з органами влади;
- соціокультурний клімат;
- транснаціональна співпраця тощо.

Проте, не менш важливими в цьому контексті є фактор національної ментальності, який формує основні моделі поведінки індивідуумів. Так, дуже часто, незважаючи на загальну негативну тенденцію всіх факторів, відбувається зворотна реакція – завдяки сильній самомотивації та спрямованому саморозвитку таланти формуються самостійно. Однак, утримати держава їх не може і виникають проблеми міграції інтелектуального капіталу. На загальному фоні зниження якості освіти в Україні це є надзвичайно негативною тенденцією, пов'язаною з зниженням розвитку цілих галузей економіки. За твердженнями науковців, ментальності українців відповідає модель управління персоналом, яка ґрунтується на групово-кооперативних цінностях, але водночас не применшує важливість індивідуалізму та ролі особистості, що дає змогу працівникам гармонійно працювати в команді.

Повертаючись до вітчизняних особливостей управління талантами, зазначимо, що організації, які функціонують в Україні, можна умовно поділити на дві групи: «пострадянські», де менеджмент притримується традиційних стилів управління, заперечує важливість талановитих працівників, опирається змінам, не враховує вимоги ринку, не сприймає аргументи щодо необхідності інвестування в людський капітал тощо; «інноваційні» - як правило це компанії з іноземним капіталом, де існує чітке розуміння необхідності формування та розвитку талановитих працівників, як однієї з ключових складових досягнення успіху організацією. Зрозуміло, що загальні світові тенденції, які стосуються управління талантами, рано чи пізно накладуться на діяльність всіх організацій без винятку, тож чим швидше вітчизняний менеджмент це зрозуміє і прийме, тим швидше відбудеться процес переходу української економіки на європейський рівень.