

УДК 005.95/.96:159.928.23

Коваль Н. В., к. е. н.

*Білоцерківський національний аграрний університет*

## **Управління талантами як сучасна концепція управління персоналом**

Проаналізовано теоретичні положення концепції управління талантами. Обґрунтовано необхідність впровадження системи управління талантами в українських компаніях. Розроблені рекомендації щодо використання методів та інструментів управління талантами в практиці українських підприємств та організацій.

**Ключові слова (Keywords):** таланти, управління талантами, меритократія, методи та інструменти управління талантами.

Розвиток економіки знань, характерними рисами якої є прискорення темпів науково-технічного прогресу, швидке старіння знань та необхідність їх постійного оновлення, а також глобалізаційні процеси, які сприяють професійній мобільності висококваліфікованих фахівців, актуалізують дослідження щодо підвищення ефективності управління персоналом, здатним продукувати інноваційні ідеї.

Для України такі дослідження є вкрай актуальними, адже проблема міграції висококваліфікованих кадрів («відтік мізків»), характерна для українського ринку праці, значно поглибилась внаслідок військової агресії Російської Федерації проти України. Нині «Україна стоїть перед загрозою втрати інтелектуального потенціалу її розбудови» [1, с. 3]. Як слушно зазначає О. І. Драган, «людський фактор, використання інтелектуального потенціалу, кваліфікаційний рівень і творчі здібності впливають на відтворювальні процеси значно ефективніше, ніж інші чинники виробництва» [2]. Це змушує вітчизняних науковців та менеджерів-практиків шукати нові методи управління талантами.

Метою дослідження є ґрунтовний аналіз концепції управління талантами та розробка рекомендацій щодо впровадження її в практику українських підприємств та організацій.

Автором терміна «управління талантами» є Девід Уоткінс, який використав його у своїй статті у 1998 р., а перше ґрунтовне дослідження з управління талантами, яке мало назву «Війна за таланти», здійснили співробітники «McKinsey & Company» Е. Майклз, Х. Хендфілд-Джонс та Е. Екселрод.

Детальний аналіз визначень терміна «талант» свідчить, що в економічній науковій літературі склалися різні підходи до його розуміння. Згідно з першим, талант – це сукупність здібностей людини (знань, умінь, навичок, досвіду, інтелекту), які дозволяють працівникам досягати цілей організації. А оскільки всі працівники мають певні здібності, які можна розвивати, всі вони є талановитими, тому управління талантами ототожнюється з управлінням персоналом як найціннішим активом організації [3]. Згідно з другим підходом, талант має відтінок винятковості: наявність у працівника особливих здібностей

або певний якісний рівень розвитку здібностей, що дає можливість отримувати результати вищі за середні; успішно, самостійно, креативно вирішувати складні виробничі завдання [4]. В такому випадку, відповідно до принципу Парето, 20 % найбільш талановитих працівників забезпечує 80 % бажаного результату, отже головну увагу в управлінні персоналом слід приділяти саме таким працівникам [5]. Окремі науковці зазначають, що талановитими є «висококваліфіковані та ключові (ті, що займають відповідальні для успіху бізнесу посади) працівники, тому саме ними й слід управляти» [3]. До працівників, які відіграють ключову роль у досягненні організацією успіху, відносять НіРо-працівників (від англ. “High Potential”), тобто працівників з високим потенціалом, найважливішими характеристиками яких є амбіції, можливості, залучення. Психологи (зокрема, Г. Гарднер) у своїх працях виокремлюють різні типи таланту (вербально-лінгвістичний, цифровий, слуховий, просторовий, фізичний, емоційний, міжособистісний, талант довкілля, духовний, інтраперсональний, креативний, чуттєвий) та зазначають, що для ефективної роботи працівники різних видів діяльності мають володіти різними типами талантів, на що й слід звертати увагу менеджерам при доборі та відборі персоналу [6].

Оскільки таланти є ключовим чинником успішності та ефективності функціонування організації, нагальною потребою стає створення системи управління талантами, під якою розуміємо сукупність принципів, методів та інструментів, необхідних для залучення, адаптації, розкриття потенціалу, ефективного управління талановитими працівниками, їх мотивування, розвитку і утримання для досягнення поточних і майбутніх цілей організації.

Основним принципом управління талантами є меритократія (від лат. *meritus* – гідний і грец. *κράτος* – влада, правління) – система набору, призначення на посаду та просування працівників на основі їх фахових компетентностей та ділових якостей.

Перелік основних методів та інструментів, які рекомендується використовувати українським компаніям в процесі управління талантами наведено в табл.1.

**Таблиця 1 – Характеристика основних процесів управління талантами**

Процеси управління талантами	Методи та інструменти
Ідентифікація та залучення талантів	1) визначення компетентнісних характеристик необхідних організації талановитих працівників; 2) формування переліку джерел пошуку талантів; 3) розробка активних стратегій пошуку талантів: вербування студентів випускних курсів ЗВО, через рекрутингові агентства, вихід на професіоналів через соціальні мережі, професійні спілки, пошук персоналу в інших галузях чи країнах; сорсинг; 4) постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього ринку праці у пошуку талантів; 5) використання різноманітних методів залучення талантів: <i>Headhunting</i> , <i>Executive Search</i> , <i>Outstaffing</i> ; 6) використання для оцінки таланту різних методик (наприклад, <i>TriMetrixHD</i> ); «вирощування» талантів в організації;

Адаптація та управління талантами	1) розроблення програм адаптації для нових працівників; 2) наставництво; 3) використання методів креативного менеджменту для роботи з талановитими працівниками: систематизованого пошуку ідей (контрольних запитань, морфологічного аналізу, фокальних об'єктів, гірлянд випадковостей та асоціацій, решітки ідей), колективного генерування ідей (мозковий штурм, «635», синектика), ухвалення рішень («Шість капелюхів», квадрат Декарта, Діаграма Ішікави, «Стільці Діснея», дизайн-мислення); 4) командотворення, формування лідерських якостей для згуртування та консолідації зусиль командної роботи; 5) врахування теорії поколінь та впровадження елементів гейміфікації в менеджмент персоналу; 6) прозорі внутрішні комунікації, максимум інформації в рамках виробничої діяльності, відкрите спілкування між керівництвом і працівниками;
Розвиток талановитих співробітників	1) оцінювання талановитих працівників (методами тестування, кейс-інтерв'ю, «360 градусів», Ассесмент-центру, Key Performance Indicators – КРІ тощо); 2) складання планів розвитку, підвищення кваліфікації та професійної мобільності на основі оцінювання; 3) програми спадкоємності та професійних ротацій; 4) тренінги, курси, семінари, коучинг; 5) формування сприятливого середовища для саморозвитку;
Мотивація та утримання талановитих співробітників	1) створення диференційованої системи оплати праці, за якої розмір грошової винагороди включає змінну частину, яка залежить від індивідуальних та командних результатів; 2) нематеріальна мотивація як визнання заслуг працівника; 3) постійні інвестиційні вкладення в розвиток талантів, підвищення їхньої кваліфікації, професійної мобільності; 4) програми кар'єрного зростання та формування кадрового резерву; 5) стандартний соціальний пакет, медичне страхування; 6) цікаві завдання, гнучкий графік роботи; 7) можливість внесення пропозицій щодо мотиваційних програм, формування робочого простору; 8) участь у заходах щодо командотворення, побудови організаційної культури, формування корпоративних цінностей та традицій тощо;
Оцінювання ефективності управління талантами	1) формування системи показників ефективності управління талантами (темпи зростання вартості нематеріальних активів, темпи зростання чистого доходу та чистого прибутку на одного працівника тощо); 2) визначення вкладу талановитих працівників у реалізацію стратегії та досягненні цілей організації; 3) порівняння витрат та результатів, пов'язаних з функціонування системи управління талантами.

Джерело: з використанням матеріалів [2, 3, 5].

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про необхідність впровадження системи управління талантами в українських компаніях. Основним принципом управління талантами має бути принцип меритократії.

### Список літератури

1. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Повернення громадян, які тимчасово переміщені, зокрема за кордон та їх інтеграції в суспільно-економічне життя держави».

URL:

[https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62dea28940fdfa184ccf941f\\_%D0%9F%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%8F%D0%BD.docx.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62dea28940fdfa184ccf941f_%D0%9F%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%8F%D0%BD.docx.pdf)

2. Драган О. І. Управління талантами як складник інтелектуального капіталу підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. *Інтелект XXI*. 2020. № 3 С. 139-143.

3. Татаревська М. С., Сорока О. В. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4 (51). С. 160-164.
4. Драган О. І., Пилипенко М. Л. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/924/886>
5. Винничук Р. О., Худоба Н. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68-71.
6. Винничук Р. О. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 246-250.