

ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

TALENT MANAGEMENT AS A FACTOR INCREASING THE LEVEL OF ORGANIZATION DEVELOPMENT

У статті розглянуто сутнісні характеристики поняття «талант-менеджмент» як фактору підвищення рівня розвитку сучасних організацій за Е. Майклзом, Х. Хендфілд-Джонсоном, Б. Аксельродом, Кузнецовою Н. Б. та іншими зарубіжними і українськими дослідниками. Проаналізовано основні інструменти, методи та підходи до визначення категорії талант-менеджменту. Сформовано особливості системи управління талантами в сучасних організаціях. Наведено характеристику застосування управління талантами на практиці. Проведено аналіз основних етапів талант-менеджменту та систематизовано їх: залучення, розвиток, власне управління та оцінювання ефективності системи талант-менеджменту в компаніях. Досліджено наукові підходи до визначення поняття «талант-менеджмент». Визначено основні перешкоди запровадження системи талант-менеджменту в сучасних організаціях.

Ключові слова: талант, талант-менеджмент, організація, ефективність.

The paper examines the essential characteristics of "talent management" as a factor in increasing the level of development of modern organizations. Essential characteristics and main approaches to defining the talent management category are analyzed. Features of the talent management system in modern organizations have been formed. The characteristics of the application of talent management in practice are given. The main mechanisms, methods and approaches to talent management at the enterprise are considered. The study showed that when working with talents, it is necessary to pay attention to the following characteristics: ambitions, which reflect the readiness of the employee to occupy management positions and perform critical roles; the desire to grow and develop; the opportunity to improve skills, knowledge, skills, experience and other essential characteristics; involvement, which shows the desire and ability of the employee to participate in the development of the enterprise and the achievement of the set goals. Scientific approaches to defining the essence of the "talent management" category have been studied. Features of the formation of the enterprise's talent management system are proposed. The characteristics of the application of talent management in practice are given. The main stages of talent management were analyzed and systematized: attraction, development, own management and evaluation of the effectiveness of the talent management system in companies. Scientific approaches to defining the concept of "talent management" have been studied. The main obstacles to introducing the talent management system in modern organizations have been identified. Talented employees are considered a factor in increasing the level of the company's development. The need to attract talent to increase competitiveness in modern international and national markets has been demonstrated. It is noted what influence talents have on the success of the enterprise. The experience of talent retention in the world's leading organizations is given, and an analysis of the talent management system and its impact on the organization is given using advanced analysis and research resources. The practice of attracting talent among the world's leading companies is highlighted.

Key words: talent, talent management, talent management, organization, efficiency.

УДК 331.108.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct75-23>

Народовська Ю.О.

студентка,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Полторацька А.О.

к.е.н., доцент кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
економічного факультету,
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка

Narodovska Julia

Taras Shevchenko National University
of Kyiv

Poltoratska Alona

Taras Shevchenko National University
of Kyiv

Постановка проблеми. За останні десятиліття процес глобалізації охопив майже всі сфери життя, що призвело до одноманітності матеріальних, фінансових ресурсів та розвитку технологій. Статус володіння більшою кількістю матеріальних ресурсів не показує на практиці значні конкурентні переваги на ринку. Тому сучасні організації з метою підвищення власної ефективності намагаються знайти альтернативу та проводять пошук у власному ж персоналі. Людський ресурс став найголовнішим фактором для конкурентоспроможності бізнесу на світовій арені.

Використання людського потенціалу буде можливим лише за умови врахування особистих якостей персоналу, їх навичок та ставлення до роботи. Відповідно до проведеного аналізу McKinsey & Co. найбільш вагомим ресурсом протягом наступних років стануть талановиті працівники. Тому на підприємствах необхідно запроваджувати та розвивати систему та розвивати систему талант-менеджменту, як фактору

підвищення рівня розвитку. Система успішного талант-менеджменту дає підприємствам додаткову конкурентну перевагу та основним фактором для підвищення рівня розвитку, змогу оцінити працівника та направити його у відповідне русло для досягнення цілей організації. Вчасно знайдений талановитий працівник може стати вирішальним у створенні підприємством якісного кадрового складу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок в дослідження теоретико-методологічних основ талант-менеджменту та визначення його впливу на організацію зробили українські та зарубіжні вчені-економісти: О.І. Продіус, А.І. Журавель, М.О. Сітор, Н.Б. Кузнецова, О.І. Жилінська, А.О. Полторацька, Е. Майклз, Х. Хендфілд-Джонс, Б. Аксельрод, Нана Яв Оппонг, П. Капелі та інші.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз особливостей системи талант-менеджменту на підприємстві, визначення напрямків

підвищення ефективності управління талантами у контексті забезпечення конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Одним із сучасних напрямів в менеджменті персоналом є розвиток концепції управління талантами.

У 1998 році міжнародна консалтингова компанія McKinsey & Co. опублікувала звіт під назвою «Війна за таланти» («The War for Talent»), який можна вважати початком обговорення на корпоративних зборах більшості організацій світу [1; 2]. В якому зазначалося, що «війна за таланти – це стратегічно-переломна стратегія, яку ще не помічають багато організацій, але вона стане визначальною рисою ділового середовища у майбутньому. Навіть попри спад економічного розвитку питання високо-талановитих людей буде так само актуальним. Війна за таланти – це в першу чергу виклик для всіх компаній, але конкурентоспроможними будуть лише ті, які навчаються активно та оперативно реагувати на зміни» [3]. Отож, багато директорів великих організацій, розпочали розвивати абсолютно новий напрямок в управлінні персоналом – управління талантами.

Значна група дослідників (Ш. Моріс, Дж. Тревор, Ф. Стілс, Г. Штраль) вважає талант-менеджмент синонімом управління людським капіталом та показує необхідність подальшого примноження талантів в організаціях. У своїх дослідженнях вони розглядають питання розвитку талантів, механізму їх відбору, можливість раціонального управління продуктивністю, заохочення до роботи та методики утримання на робочому місці.

Сам термін «управління талантами» було вперше використано Девідом Уоткінсом в книзі «Системи управління талантами» у 2004 році [4]. Узагальнення підходів до визначення поняття «управління талантами» систематизуємо нижче у табл. 1.

Мета управління талантами полягає в цілеспрямованому розвитку креативності, набуття інтелектуальних навичок працівника, розкриття його творчого потенціалу, ефективне використання та напрацювання його особистих якостей, здібностей, які матимуть значний вплив на стратегічний соціально-економічний розвиток організації. Для досягнення поставленої мети потрібно з'ясувати особливості талант-менеджменту.

Нерідко застосування поняття «талант-менеджмент» можна почути у провідних та креативних індустріях, де цінується відкритість, комунікабельність, довіра, творчість та схильність до самонавчання й самоосвіти. Однак людський капітал займає одне з провідних місць успіху не лише в молодих, перспективних та креативних організаціях. Незважаючи на те, що пошук талановитих співробітників став популярною течією сучасного ділового світу, але працювати з ними, сприяти

їхньому подальшому розвитку (в тому числі й професійному зростанню), спрямовувати їх діяльність на розквіт організації досить важко.

Таким чином, вміння управляти талантами та визначати ключові особливості гармонійного ведення бізнесу завдяки талантам, на сьогодні є ключовим фактором, який визначає успішність та ефективність функціонування організації, правильний відбір персоналу, його розвиток та утримання – одна з головних конкурентних переваг сучасних організацій.

Гасло «Війна за таланти» було вперше озвучено в США, але на даний час ним користуються більшість країн світу. Але не всі компанії навчилися правильно користуватися талантами. На думку більшості дослідників, якщо взяти 10 найуспішніших та середньостатистичних компаній, то їх цінності значно будуть відрізнятися, хоча обидва види компаній орієнтуються на талановитих працівників. Крім того більшість компаній мають проблеми стереотипності щодо впровадження управління талантами як важливої складової успіху своєї організації, які виникли через відсутність бажання щось змінювати.

Визначимо основні перешкоди впровадження системи управління талантами:

1) стереотип «незамінних кадрів» (поширений у компаніях, які мають дуже дружній колектив та довгі роки праці в команді);

2) ситуація, коли керівник не бажає передавати успіх компанії на талановитого працівника або надавати можливість розвиватися;

3) не готовність взяти відповідальність за заміну досвідченого працівника на потенційно талановитого;

4) складність передбачити позитивний ефект від управління талантами, оскільки успіх зазвичай буде помітним через 1,5–2 роки.

Досвід провідних компаній світу показав, що найбільший приплив «талантів» можна помітити у тих організаціях, які демонструють активну діяльність щодо навчання свого персоналу, підвищення кваліфікації, розвитку особистості, запровадження тренінгів, допомоги у вивченні новітніх технологій [7].

На нашу думку, персоналу будь-якої організації потрібні гарантії безперервного розвитку на робочому місці, що часто є причиною трудової міграції. Талановиті працівники мають вищий шанс завершити кар'єру, якщо вони не бачать перспектив та підґрунтя для особистого розвитку та реалізації себе на робочому місці. Неможливо визначити остаточно, які чинники впливають на такого працівника, адже до кожного необхідний індивідуальний підхід. Розвиток та управління талантами має проводитися у формі заохочення, підвищення професіоналізму.

Характеристика поняття «управління талантами»

Автор	Характеристика «управління талантами» – це...
Е. Майклз, Х. Хендфілд-Джонс, Б. Аксельрод	залучення високоефективних робітників та їх подальше утримання в організації.
Кузнецова Н.Б.	діяльність HR-відділу щодо прогнозу обсягів талановитих робітників, які в майбутньому знадобляться компанії, а також створення відповідних умов для їх залучення.
Продіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О.	комплекс правил, принципів та методів, необхідних для ефективного управління талановитими працівниками, та визначає залежність результативності реалізації конкретних навичок чи комплексу робіт не тільки від професійних знань працівника, а й від його талантів і особистісного відношення до цінностей компанії.
Нана Яв Оппонг	цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в компанії системи набору, розвитку, використання та утримання талановитих співробітників, здібних в досягненні виняткових результатів в бізнесі

Джерело: систематизовано автором на основі [3, ст. 95; 5, ст. 19; 6, ст 184; 7, ст 174]

На сьогоднішній день більшість компаній тяжіють до застосування у процесі своєї життєдіяльності концепції управління людським капіталом (талантами). За результатами досліджень Д. Катценбаха та Д. Сміта, близько 5% усіх компаній мають чітку політику управління талановитими працівниками [8].

Спеціалісти з управління персоналом висловлюють думки про те, що правильно налаштований процес талант-менеджменту принесе позитивні результати у бізнес-середовищі. Організації, які вірять в людський капітал та впевнені в своїх «талантах» мають змогу швидше та ефективніше досягти поставлених цілей організації. Тому, талановиті люди є досить важливими у сучасному світі, який ґрунтується на збільшенні конкурентоспроможності та успішності діяльності компаній, але постає проблема управляти цими талантами. Адже талановиті працівники будуть потребувати дещо іншої організації праці, її визнання та методів мотивації [9].

Аналіз, який проводився Society for Human Resource Management (SHRM) демонструє, що більше 80% світових організацій на сучасному етапі використовують соцмережі для пошуку та залучення нового персоналу; а решта планують тільки почати застосовувати дану методику [10].

За даними електронного ресурсу HR Technologist дослідження організацій показує, що найчастіше компанії при виборі талантів віддають перевагу та швидше наймають на роботу за рекомендаціями, ніж переглядають сайти з пошуку роботи [11]. Однак, розглядаючи перспективу на майбутнє, варто зазначити, що організаціям необхідно враховувати зростаючий рівень розвитку цифрових технологій та автоматизацію виробництва. За даними дослідження World Economic Forum «The Future of Jobs 2018» сучасних змін на ринку праці все більше компаній замінюють можливі робочі місця на автоматизовані, також у звіті йдеться про те, що протягом найближчих років

роботи будуть виконувати більшу частину поставлених завдань, а тому потреба у працівниках знизиться [12]. Таким чином необхідність у талантах також зазнає змін, піднімуться вимоги та запити до їх цифрових навичок.

Аналізуючи велику кількість стратегій та рекомендацій як запровадити в організації ефективно та дієво управління талантами, можемо зробити підсумок, що єдиного правильного варіанту не існує. Є велика кількість різних думок експертів, які ґрунтуються на загальноприйнятих нормах, але бізнес-середовище кожної компанії відрізняється, а тому впровадження системи талант-менеджменту залежить від готовності компанії прийняти та забезпечити таланти.

Беручи до уваги практику залучення талантів серед провідних компаній світу, можемо визначити, що найбільшу увагу таланти приділяють саме бренду компанії та оплаті праці. Одним з найбільш конкуруючих гігантів на міжнародному ринку є компанія Apple, в якій основними факторами приваблення та утримання талантів є зростання акцій. Хоча більшість великих компаній (Google, Microsoft, Facebook) витрачають значні кошти на винагороди й премії талантам, цього менш ніж достатньо [13].

Компанія Airbnb надає своїм працівникам стипендію у розмірі 2 тис. дол., для подорожей та орендування житла в своїй же компанії по всьому світу [14].

Google, який стабільно залишається у топі найкращих роботодавців за версією Glassdoor, виплачує 50% зарплати сім'ям працівників, які загинули, протягом наступного десятиліття. У компанії Facebook прийнято виплачувати 4 тис. дол. сім'ям, у них щойно народилась дитина [15].

Подібні винагороди демонструють позитивне ставлення компаній до своїх співробітників, що є одним з головних принципів утримання талантів, оскільки цінується ставлення до працівників, середовище в колективі, та які цінності має

Характеристика етапів управління талантами

Етапи управління талантами	Основна характеристика
Залучення талантів	Пошук кандидатів з високим потенціалом та бажанням
Розвиток талантів	Створення та реалізація плану розвитку кандидатів
Управління талантами	Залучення та утримання талантів у організації
Оцінка ефективності управління талантами	Відстеження ефективності впровадження системи управління талантами та контроль витрат

*Джерело: складено автором на основі [6]

компанія. У сучасному менеджменті можна простежити потребу у стратегічних діях «купівлі» талантів не менш важливою, як у використанні нових технологій.

Як показує історія розвитку провідних компаній – вигідніше розвинути власні таланти, ніж залучати їх ззовні. Оскільки при відборі потенційних кандидатів у компанію, рекрутери зазвичай оцінюють їх попередні успіхи, але не завжди високо успішний менеджер з однієї організації може принести очікуваних результатів іншій організації. Тому в управлінні талантами, на думку Продіуса О.І., Журавеля А.І. та Сітора М.О. ми можемо виділити наступні етапи у таблиця 2 [6].

Висновки з проведеного дослідження.

Підсумовуючи вищевикладене управління талантами за останні роки кардинально змінилося та продовжує тримати дану тенденцію. Як показує практика – діяльність і досягнення тих організацій, які мають чітку обґрунтовану та практичну систему талант-менеджменту, будуть на голову вище тих, хто не віддає належне даному питанню. Аналіз більшості компаній демонструє лише позитивний вплив від управління талантами на діяльність світового бізнесу. Сучасні тенденції управління талантами – це безперервний процес розвитку, розробки та впровадження у виробництво інноваційних рішень в кожну підсистему талант-менеджменту, формування мережі, створеної навколо досвіду талановитих працівників та їх залучення у процеси діяльності організації. в сучасному бізнес-середовищі задля досягнення успіху компанії намагаються ефективно залучати весь наявний людський капітал у процес виробництва товарів та послуг. Залучати до себе талановитих працівників – це вже не просто ціль компанії, а її конкурентна перевага, стиль життя організації. На практиці діяльність організацій ілюструє, що наявність високоєфективних працівників забезпечує разом і можливість залучати їх до самостійної роботи над проектами (напркл. Apple, IBM, Zara) та досягнути порівняно з конкурентами вищих фінансових показників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чамберс Е.Г. Війна за таланти / McKinsey Quarterly. 1998. URL: <https://www.researchgate.net/>

publication/284689712_The_War_for_Talent (дата звернення: 20.11.2023).

2. D. Barton, F. Diana, M. Mona. Від освіти до працевлаштування: розробка системи, яка працює. 2013. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/education-to-employment-designing-a-system-that-works> (дата звернення: 21.11.2023).

3. E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod *The war for talent* / Mass: Harvard Business Press. 2001. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_War_for_Talent.html?id=simZCd_YUC4C&redir_esc=y(дата звернення: 21.11.2023).

4. Watkins D. L. An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions / Lightyear Watkins. URL: <https://www.scribd.com/document/255608672/Talent-Management> (дата звернення: 20.11.2023).

5. Кузнецова Н.Б. *Концепція управління талантами в системі менеджменту знань* / Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Ін-т соціально-трудова відносин ; [голов. редкол. А.М. Колот]. Київ : КНЕУ, 2014. № 2. С. 181–187.

6. Продіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1(6). С. 172–177.

7. Нана Яв Оппонг. Талант-менеджмент: *Пучок перешкод* / School of Business. 2013.

8. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Менеджмент. № 2(46), 2 т., с. 20. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/16178897731406.pdf> (дата звернення: 20.11.2023).

9. Employment Outlook Survey / ManpowerGroup URL: <https://www.manpowergroupusa.com/meos> (дата звернення: 22.11.2023).

10. Empowering people progress / HR Technologist. 2019. URL: <https://medium.com/hrtechnologist> (дата звернення 20.11.2023).

11. Find skilled talent / ManpowerGroup URL: <https://www.manpowergroup.com/> (дата звернення: 20.11.2023).

12. A. De Smet, G. Chris Organizing for the age of urgency / McKinsey Quarterly. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/315670888_Talent_management_A_bundle_of_hurdles (дата звернення: 20.11.2023).

13. Impact of Human Resource Management on Talent Management at Apple / Shubhangi Ramaswamy та ін. / The Electrochemical Society. 2022. URL:

<https://iopscience.iop.org/article/10.1149/10701.12493.ecst/meta> (дата звернення: 20.11.2023).

14. Hurst A. The Airbnb Approach to Talent Development / 2019. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/airbnb-approach-talent-development-aaron-hurst>. (дата звернення: 21.11.2023).

15. Working at Google / Glassdoor. 2022. URL: https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Google-EI_IE9079.11,17.htm (дата звернення: 20.11.2023).

16. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / Д.М. Черванов та ін. 2011.

17. The Voice of All Things Work / Society for Human Resource Management URL: <https://www.shrm.org>. (дата звернення: 22.11.2023).

REFERENCES:

1. Chambers, E. (1998) *Viina za talanty* [The War for Talent] McKinsey Quarterly. Available at: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent (accessed November 20, 2023).

2. Barton D., Diana F., Mona M. (2013) *Vid osvity do pratsevlashuvannia: rozrobka systemy, yaka pratsiuie*. [Education to employment: Designing a system that works]. McKinsey Quarterly. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/education-to-employment-designing-a-system-that-works>. (accessed November 20, 2023).

3. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001). *The war for talent* [Mass: Harvard Business Press]. Available at: https://books.google.com.ua/books/about/The_War_for_Talent.html?id=simZCd_YUC4C&redir_esc=y. (accessed November 21, 2023).

4. Watkins, D. (1998). *An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions.*—Softscape. Available at: <https://www.scribd.com/document/255608672/Talent-Management>. (accessed November 20, 2023).

5. Kuznetsova N.B. (2014). *Kontseptsiia upravlinnia talantamy v systemi menedzhmentu znan* [Concept of Talent Management in the Knowledge Management System]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social-Labor Relations: Theory and Practice*, 2(8), 181–187 [in Ukrainian]

6. Prodius, O.I., Zhuravel, A.I., Sitor, M.O. (2013). *Talant-menedzhment yak nevidiemna skladova uspikhu orhanizatsii* [Talent management as an integral part of

the organization's success]. *Ekonomika: realii chasu*, № 1(6), pp. 172–177 [in Ukrainian]

7. Nana Yav Oppong (2013) *Talant-menedzhment: Puchok pereshkod* [Talent management: A bundle of hurdles]. *Public Policy and Administrative Research*, 3(8), 63–73.

8. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. [International scientific journal "Internauka"]. *Management*, vol. 2(46), 2 t., p. 20. Available at: <https://www.internauka.com/uploads/public/16178897731406.pdf> (accessed November 20, 2023).

9. *Employment Outlook Survey ManpowerGroup* Available at: <https://www.manpowergroupusa.com/meos>. (accessed November 22, 2023).

10. *HR Technologist* (2019). *Empowering people progress*. Available at: <https://medium.com/hrtechnologist>. (accessed November 20, 2023)

11. *ManpowerGroup* (2023). *Find skilled talent*. Available at: <https://www.manpowergroup.com/> (accessed November 20, 2023).

12. A. De Smet, G. Chris (2018) *Organizing for the age of urgency* [McKinsey Quarterly]. Available at: https://www.researchgate.net/publication/315670888_Talent_management_A_bundle_of_hurdles (accessed November 20, 2023).

13. Ramaswamy, S., Golhar, D., Swamy, S.K., & Pawar, P. (2022). *Impact of Human Resource Management on Talent Management at Apple*. *ECS Transactions*, 107(1), 12493. Available at: <https://iopscience.iop.org/article/10.1149/10701.12493ecst/meta> (accessed November 20, 2023).

14. Hurst A. (2019) *The Airbnb Approach to Talent Development*. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/airbnb-approach-talent-development-aaron-hurst>. (accessed November 21, 2023).

15. *Glassdoor* (2022) *Working at Google*. Available at: https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Google-EI_IE9079.11,17.htm (accessed November 20, 2023).

16. Chervanov, D.M., Zhylynska, O.I., & Petrovskiy, M.V. (2011). *Mizhdystyplinarnyi slovnyk z menedzhmentu: navch. posib*. K.: Nichlava. et al. [Interdisciplinary dictionary of management: study guide] (in Ukrainian)

17. *Society for Human Resource Management The Voice of All Things Work*. Available at: <https://www.shrm.org> (accessed November 22, 2023).