

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ TALENT MANAGEMENT SYSTEM IN MODERN ORGANIZATIONS

УДК 331.1

<https://doi.org/10.32843/infrastruct43-63>

**Щьокіна Є.Ю.**

к.е.н., старший викладач  
кафедри економічних систем  
і управління інноваційним розвитком  
Одеський національний  
політехнічний університет

**Задорожнюк Н.О.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економічних систем  
і управління інноваційним розвитком  
Одеський національний  
політехнічний університет

**Білоусова І.А.**

студентка  
Одеський національний політехнічний  
університет

**Shchokina Evgeniia**

Odessa National Polytechnic University

**Zadorozhniuk Nataliia**

Odessa National Polytechnic University

**Biloysova Inna**

Odessa National Polytechnic University

У статті розглянуто теоретичні аспекти формування системи управління талантами в сучасних організаціях, розкрито сутність управління талантами як актуальний напрям в управлінні персоналом, новий шлях досягнення організаційної ефективності та стратегічний цілісний підхід до управління інтелектуальним капіталом. Обґрунтовано основні етапи формування системи управління талантами, які дають змогу створити довгострокову конкурентну перевагу, збільшити прибуток організації, скоротити витрати та прискорити інноваційний процес. Відзначено, що для успішної побудови ефективної системи управління талантами в організації необхідно враховувати деякі ключові принципи та елементи щодо роботи з перспективними співробітниками, а розробляючи систему управління талантами на перспективу, необхідно її тісно пов'язувати зі специфікою організації. Представлено узагальнену схему управління талантами, яка є потужним інструментом реалізації талановитих співробітників та спрямована на підвищення продуктивності, результативності й ефективності діяльності організації у цілому.

**Ключові слова:** талант, управління талантами, система управління талантами, персонал, організація.

*In the article theoretical aspects of the formation of a talent management system in modern organizations, which should organically fit into the general personnel management system, be based on strategic goals and interact with all elements of the organization's internal environment. The essence of talent management is revealed, as an actual direction in personnel management, a new way to achieve organizational effectiveness and a strategic holistic approach to intellectual capital management, which covers a set of human resources management tools that enable the organization to attract effective employees, integrate new personnel, implement promotion programs and retention of talent, which make a significant contribution to the development of the organization. The main stages of the formation of a talent management system are substantiated, which allow you to create a long-term competitive advantage, increase organization profit, reduce costs and accelerate the innovation process, and include: search and selection of talents, determination of talent and management, implementation of a development and training program, performance management, motivation and encouragement, retention of talent in the organization. It is noted that in order to successfully build an effective talent management system in an organization, it is necessary to take into account some key principles and elements for working with promising employees, and when developing a talent management system for the future, it must be closely associated with the specifics of the organization. The organization must make every effort to create the most favorable conditions for the growth of its employees in a professional sense. A generalized talent management scheme is presented, which is a powerful tool for the implementation of talented employees, requires focusing on an individual approach to working with staff, the creation of new management technologies, allows you to create sustainable and effective competitive advantages for both staff and the organization in the market and is aimed at increasing productivity, the effectiveness and efficiency of the organization as a whole.*

**Key words:** talent, talent management, talent management system, personnel, organization.

ления талантами в современных организациях, раскрыта сущность управления талантами как актуальное направление в управлении персоналом, новый путь достижения организационной эффективности и стратегический целостный подход к управлению интеллектуальным капиталом. Обоснованы основные этапы формирования системы управления талантами, которые позволяют создать долгосрочное конкурентное преимущество, увеличат прибыль организации, сократит расходы и ускорит инновационный процесс. Отмечено, что для успешного построения эффективной системы управления талантами в организации необходимо учитывать некоторые ключевые принципы и элементы по работе с перспективными сотрудниками, а разрабатывая систему управления талантами на перспективу, необходимо ее тесно связывать со спецификой организации. Представлена обобщенная схема управления талантами, которая является мощным инструментом реализации талантливых сотрудников и направлена на повышение производительности, результативности и эффективности деятельности организации в целом.

**Ключевые слова:** талант, управление талантами, система управления талантами, персонал, организация.

**Постановка проблеми.** Сьогодні у період розвитку сучасних інформаційних технологій прискорення темпів науково-технічного прогресу і підвищення продуктивності праці, що зумовлені формуванням нової економіки знань, процеси управління персоналом вимагають принципово нового й особливого ставлення до важливості людського фактору, що набуває все більшої актуальності.

У сучасних умовах господарювання зростає роль інтелектуального людського капіталу, який володіє потенціалом інноваційних ідей, ініціатив та особливими індивідуальними якостями. Ця тенденція потребує ефективного управління талановитим персоналом та формування якісно нової

системи управління талантами в організації, де одним із головних завдань керівництва організації стає залучення, розвиток та утримання талановитих людей, які володіють арсеналом цінних для організації знань та підкріплені професійним досвідом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Тематика наукових досліджень у галузі управління талантами є відносно новим напрямом та розкрита досить поверхнево, тому залишається достатньо актуальною. Теоретичним та практичним питанням управління талантами в організаціях присвячено праці вітчизняних та зарубіжних учених, таких як: Л.В. Балабанова, А.В. Василик, Р.О. Винничук [1], О.А. Гавриш [2], Г.М. Захарчин,

А.М. Колот, Н.Б. Кузнєцова, М.С. Татаревська [3], С. Шекшня, М. Армстронг, Е. Майклз [4], М. Ефрон, П. Лоуренс, Дж. Бурдо, Д. Салліван та ін. Проте багато питань щодо управління талантами в сучасних організаціях вимагають більш поглибленого вивчення та подальших досліджень.

Сучасні умови стійкого економічного зростання зумовлюють високу конкуренцію на рівні креативних рішень та новітніх підходів до створення продукту підприємництва. Талановиті співробітники є вирішальним чинником успіху організації та мають велике значення для підтримки якості й цілісності людського потенціалу кожної організації, тому питання щодо управління талановитими працівниками залишається відкритим і потребує відповідного розгляду.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розгляд сутності поняття «управління талантами», обґрунтування необхідності запровадження системи управління талантами в сучасних організаціях та розкриття особливостей її формування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Успіх діяльності організації значною мірою залежить не тільки від високого рівня конкурентоспроможності, а й від ефективності використання людських ресурсів, які є рушійною силою будь-якої компанії та важливим складником досягнення нею високих позицій у середовищі постійної конкуренції та результативності організації у цілому. У сучасному світі, коли бізнес є висококонкурентним, динамічним і в організаціях виникає постійна потреба в пошуках нових рішень і підвищенні ефективності її бізнес-процесів, виграють ті організації, які формують новий вектор розвитку кадрової політики та зміцнюють свою конкурентну позицію за рахунок пошуку, залучення й утримання найбільш талановитих працівників в організації.

У сучасних умовах талановиті люди мають змогу переміщатися як усередині однієї країни, так і функціонувати в рамках цілого світу, мігрувати між різними сферами діяльності, між великими корпораціями та маленькими фірмами, а також з'явилося більше можливостей розпочати власну справу, що, своєю чергою, призводить до виникнення дефіциту необхідних спеціалістів, тому пошук, залучення та утримання справжніх лідерів є достатньо складною проблемою, у зв'язку з чим з'являється посилення конкурентної боротьби за талановитих співробітників. Отже, виникає потреба побудови нової системи управління персоналом, основою якої стане орієнтація на таланти та використання нових технологій щодо їх пошуку, залучення в організацію, професійного розвитку й утримання в ній.

У сучасній літературі виділяють різні підходи до визначення таланту. Перший характеризує талант як людину, її здібності та здатність до чогонебудь, набір неординарних якостей характеру

людини та поєднання їх в такій пропорції, яка дає змогу розвиватися та досягати успіху у визначеній діяльності значно швидше, ніж це можуть зробити інші люди. За другого підходу автори [5] схильні відносити це поняття скоріше до характеристик та компетенцій особистості, таким чином, під значенням слова «талант» розкривається образ такої людини, яка володіє значною кількістю необхідних для певної сфери діяльності компетенцій, здобутих на протязі життя.

Поняття таланту у бізнес-середовищі можна визначити як високий потенціал людини, набір певних знань, навичок та компетенцій, якими володіє співробітник, їх комплексне застосування для вирішення робочих завдань та високих досягнень і результатів. Талант став ключовим чинником, що визначає успішність та ефективність функціонування організації, що, своєю чергою, зумовлює необхідність формування системи управління персоналом та активне використання інструментів управління талантами.

Управління талантами – це новий шлях досягнення організаційної ефективності та стратегічний цілісний підхід щодо управління інтелектуальним капіталом, який охоплює сукупність інструментів управління людськими ресурсами, які дають можливість організації залучати ефективних співробітників, займатися інтеграцією нового персоналу, впроваджувати програми розвитку просування та утримання талантів, які роблять істотний внесок у розвиток організації.

Управління талантами – це система підвищення рівня компетенцій у важливих для бізнесу видах діяльності, яка включає методи щодо роботи з перспективними співробітниками та принципи управління людськими ресурсами.

Успішне впровадження і використання системи управління талантами й талановитими співробітниками дає змогу створити довгострокову конкурентну перевагу, збільшити прибуток організації, скоротити витрати та прискорити інноваційний процес. Розробляючи систему управління талантами на перспективу, необхідно її тісно пов'язувати зі специфікою організації, але існують основні етапи формування системи, які передбачають:

1. Пошук та відбір. Побудова системи управління талантами починається із залучення фахівців із високим потенціалом. До сучасних методів залучення відносять: рекрутинг, засоби масової інформації, роботу із соціальними мережами (цифровий рекрутинг), кадрові агентства, пошук у конкурентів (хедхантинг), прямий пошук (Executive Search) та ін. Останнім часом набули широкого розповсюдження такі методи, як: ексклюзивний пошук – під час пошуку фахівців вищої ланки та людей з особливими знаннями і навичками у певній сфері; штатний вибір; управлінський відбір; скринінг – швидкий відбір за формальними ознаками (освіта,

вік, стать, досвід роботи); аутплейсмент; набір молодих фахівців – випускників вищих навчальних закладів; пошук талантів – новий напрям підбору, в якому ведеться цілеспрямований пошук перспективних і цікавих людей, та ін.

2. Визначення таланту та управління. Немає сенсу володіти талантами, не використовуючи їх. Необхідно періодично оцінювати співробітників, щоб скласти уявлення про його потенціал та внести нові імена в список кандидатів до кадрового резерву. Існують різні способи оцінки: оцінка професійних навичок за допомогою тестування, кейс-інтерв'ю, через порівняння реальних і очікуваних відповідей, порівняння реальних навичок із моделлю компетенцій займаної посади, метод «360 градусів» – оцінка дій співробітників у різних робочих ситуаціях колегами і керівником, брейншторм та ін. [2].

3. Реалізація програми розвитку та навчання. Програма управління талантами обов'язково повинна включати розвиток персоналу. Важливо не просто використовувати те, чим виявився наділений фахівець організації, а й розвивати його здібності в потрібному напрямі, щоб домогтися кращих результатів і більшого прибутку, чому сприяють організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу в будь-якому форматі, будь то наставництво, тренінг або курс. Цей пункт у системі управління талантами може допомогти утримати фахівців в організації, мотивувати, а також розробити план із кар'єрного розвитку. Крім того, турбота про талановитих співробітників створює компанії імідж організації, яка інвестує кошти у свою команду [3].

4. Управління продуктивністю. Про продуктивність організації говорить те, наскільки добре організація рухається до поставлених нею цілей. Управління продуктивністю компанії – це цілеспрямоване формування системи позитивного впливу на процес діяльності підприємства.

5. Мотивація та заохочення. Система винагороди та заохочення фахівців призначена для того, щоб підігрівати в них інтерес і мотивацію до роботи. Такі системи бувають матеріального і нематеріального характеру. Найчастіше матеріальною мотивацією за перевиконання норми є бонуси, за ідеї – премії та грамоти, за дуже хороші та інноваційні ідеї – відсоток від результату. Нематеріальну мотивацію частіше використовують для індивідуального підходу. Співробітнику пропонують створення реальних ступенів для кар'єрного росту, організацію кваліфікованої системи кураторів-наставників, пропозиції щодо можливості навчання.

6. Утримання талантів в організації (диференціація і натхнення людей). Замало лише залучати хороших співробітників. Для мотивації персоналу та окремої проєктної команди система управління

талантами повинна включати способи їх утримання в організації. Існують консервативні та дієві способи. До консервативних можна віднести стандартний соціальний пакет, медичне страхування, гнучкий графік та імідж компанії, у все це компанія інвестує немалі кошти. Безумовно, це приваблює здобувачів, але не є основним чинником під час прийняття рішення щодо зміни місця праці. До дієвих відносяться планування кар'єри і створення кадрового резерву. Талановиті фахівці повинні ясно бачити своє місце в системі компанії, а також шлях, яким вони можуть пройти і досягти більшого, якщо докладуть достатньо зусиль. Також компанія повинна створити сприятливі умови для вираження й утілення ідей і пропозицій від співробітників, що може стати нематеріальним способом мотивації [1].

Для успішної побудови ефективної системи управління талантами в організації необхідно враховувати деякі ключові принципи та елементи щодо роботи з перспективними співробітниками: створення чіткої стратегії роботи з талантами та узгодженість системи управління талантами зі стратегією бізнесу; стратегія залучення персоналу та послідовність у застосуванні, де розглядається залучення готових фахівців на ринку праці або лідерських якостей співробітників усередині організації; інтеграція системи управління талантами в корпоративну культуру організації, що буде джерелом стабільної конкурентної переваги; залученість у процес управління талантами керівників усіх рівнів; брендинг компанії як роботодавця, що передбачає стати відомою компанією, оновлювати інформацію про стабільність у розвитку діяльності, правильно комунікувати з ринком про зміни, стати більш гнучкою та не боятися використовувати нові підходи для створення умов праці; заохочення талантів, що передбачає необхідність приділяти увагу конкурентоспроможності компенсаційного пакета та управління кар'єрою співробітників, давати їм можливість робити внесок у загальну роботу і заохочувати їхню ініціативу.

Якщо узагальнити цей перелік, то можна відзначити, що організація має докладати усіх зусиль до того, щоб створити найбільш сприятливі умови зростання своїх працівників у професійному сенсі. Такий підхід призведе до того, що працівник, своєю чергою, буде сприймати середовище всередині цієї компанії як максимально сприятливе розкриттю його потенціалу та досягненню амбіцій.

Управління талантами як система повинна органічно вписуватися в загальну систему управління персоналом, ґрунтуватися на стратегічних цілях та взаємодіяти з усіма елементами внутрішнього середовища організації [6].

Під час управління талантами організаціям важливо грамотно застосовувати інструменти

та методи щодо діагностики, оцінки та розвитку персоналу, приділяти увагу розробленню моделі компетенцій, утриманню та мотивації талановитих співробітників та впровадженню інноваційних процесів, що дають змогу отримувати більш високі результати діяльності. Тільки таке системне управління талантами в організації може виявляти й утримувати перспективних і мотивованих співробітників, що володіють високопрофесійними якостями, розвиненими компетенціями і прагненням до розвитку. Отже, правильно вибудована система управління талантами в організації служить запорукою її стратегічного розвитку.

Система управління талантами вимагає фокусування на індивідуальному підході до роботи з персоналом та створення нових технологій управління, що передбачає необхідність забезпечення

відповідних умов та ефективних інструментів щодо управління талантами в організації. Важливо створити таку систему управління талантами в організації, яка дасть змогу сформувати стійкі та ефективні конкурентні переваги як персоналу, так і організації на ринку в цілому.

Відзначимо, що система управління талантами є реалізацією комплексних стратегій і систем, спрямованих на підвищення продуктивності праці на робочому місці шляхом розроблення вдосконалених способів для залучення, розвитку, утримання людей із необхідними навичками і здібностями для задоволення поточних і майбутніх потреб бізнесу, але не існує універсальної системи управління талантами в організаціях. Під час розроблення системи управління талантами кожна організація повинна враховувати

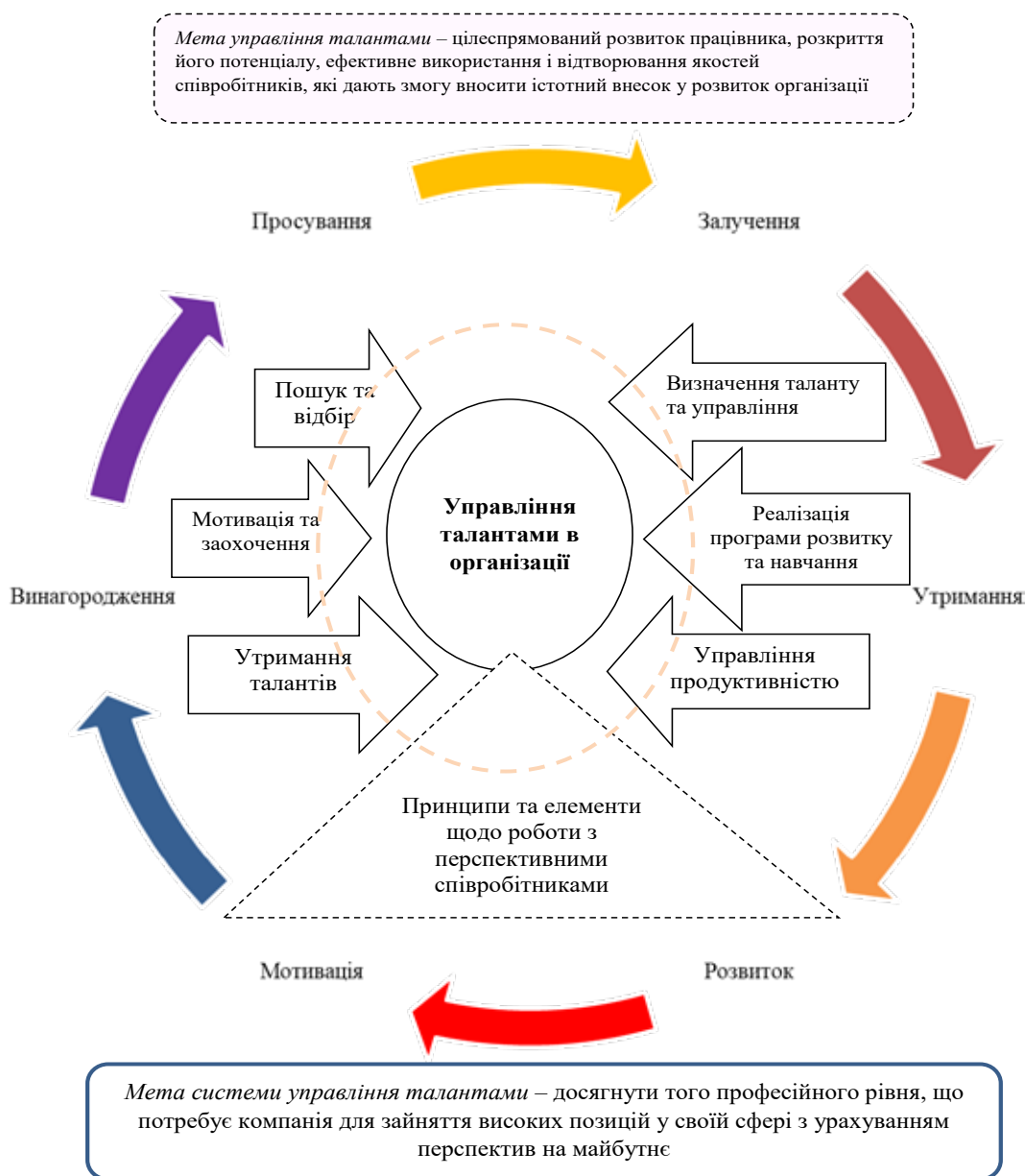


Рис. 1. Система управління талантами в організації

специфіку своєї сфери, аспекти корпоративної культури та актуальні потреби бізнесу, враховуючи загальні пункти, які можна використовувати для її створення.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Сутність управління талантами полягає у використанні нових до виявлення талановитих людей, застосуванні їхніх талантів у діяльності організації та утриманні найбільш цінних працівників, які вміють ефективно вирішувати складні бізнес-завдання і спроможні робити значний внесок у розвиток організації, з метою підвищення продуктивності, результативності та ефективності діяльності організації, що, своєю чергою, дає можливість здобувати конкурентні переваги на ринку для організації у цілому та зміцнювати свої позиції в мінливих умовах сучасної дійсності.

Отже, у сучасних організаціях доцільно створювати систему управління талантами, враховуючи принципи управління, що задають основний напрям досягнення необхідного рівня ефективності застосування талантів у бізнесі, яка буде відповідати індивідуальним та специфічним потребам організації, компенсувати її недоліки та посилювати сильні сторони, оптимізувати діяльність наявних трудових ресурсів. Послідовна реалізація складників системи управління талантами створює для організації сприятливе підґрунтя для формування цілісної стратегії розвитку та управління талантами в організації.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Винничук Р.О., Худоба Н.В. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68–71.
2. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
3. Татаревська М.С., Сорока О.В. Проблеми та перспективи управління талантами в сучасних організаціях. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 160–164.
4. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 280 с.
5. Biswas-Diener R., Kashdan T.B., Minhas G.A. Dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*. 2011. № 6. P. 106–118.
6. Робертсон А., Грэм Э. Управление талантами. Как извлечь выгоду из талантаваших подчиненных / пер. с англ. Киев : Баланс Бизнес Букс, 2004. 200 с.
7. Кузнецова Н.Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 2(8). С. 181–187.

#### **REFERENCES:**

1. Vynnychuk R.O., Khudova N.V. (2015) Osoblyvosti upravlinnja talantamy Ukraini v umovakh intelektualizaciji ekonomiky [Features of talent management in Ukraine in the conditions of intellectualization of economy]. *Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 11, no. 2, pp. 68-71. (in Ukrainian)
2. Havrysh O.A. (2017) Tekhnolohii upravlinnia personalom [Personnel management technologies]: monohrafiia / O.A. Havrysh, L.Ye. Dovhan, I.M. Kreidych., N.V. Semenchenko. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho. 528 p. (in Ukrainian)
3. Tatarevsjska M. S., Soroka O. V. (2013) Problemy ta perspektyvy upravlinnja talantamy v suchasnykh orghanizacijakh [Problems and prospects of talent management in modern organizations]. *Visnyk socialjno-ekonomichnykh doslidzhenj* vol. 4, pp. 160-164. (in Ukrainian)
4. Majklz E., Khenfild-Dzhons KH., Ekselrod E (2012) *Vijna za talanty* [War for talents]. M: Mann, Yvanov y Ferber. 280 p. (in Ukrainian)
5. Biswas-Diener R., Kashdan T.B., Minhas G. A. (2011) Pidkhid do rozvytku psykholohichnykh syl ta vtruchannja [Dynamic approach to psychological strength development and intervention]. *The Journal of Positive Psychology* no. 6, pp. 106-118.
6. Alan Robertson (2004) *Upravlinnja talantamy. Jak otrymaty vyghodu z talantavashikh pidleghlykh* [Talent management. How to capitalize on the talents of your subordinates]. K.: BalansByznes Buks. 200 p. (in Ukrainian)
7. Kuznecova N.B (2014) *Koncepcija upravlinnja talantamy v systemi menedzhmentu znanj* [The concept of talent management in the knowledge management system]: *socialjno-trudovi vidnosyny: teorija ta praktyka* : zb. nauk. pracj. K. : Instytut socialjno-trudovykh vidnosyn KNEU. vol. 8, no. 2, pp. 181-187. (in Ukrainian)