

DOI: <http://doi.org/10.32750/2022-0205>

УДК 658.012.323

Тимошенко Віталій Андрійович

магістр міжнародних відносин та права, підприємець,

експерт з розвитку талантів та персоналу,

ORCID ID: 0000-0003-4768-2021

e-mail: ask@vitaliytymoshenko.com

ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА УСПІХУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. В статті визначено значення талант-менеджменту, що виступає в якості невід'ємної складової успіху організації. Розкрито сутність терміну «талант-менеджмент» різними науковцями. З'ясовано, що під терміном «талант-менеджмент» варто розуміти своєрідну систему норм, головних принципів положень, методів, прийомів і форм, які мають на меті пошук, швидке пристосування, розвиток та управління роботою талановито-прогресивних людей, які володіють вмінням швидко навчатися та досягати поставлених цілей, продукувати новітні ідеї, відображати власну адаптацію до змін, за рахунок чого дають можливість організації забезпечувати успішну роботу. Визначено, що головна мета талант-менеджменту в організації полягає у пошуку, притягнення та забезпеченні подальшого ефективного розвитку талановитих працівників, а також у виявленні та усуненні нерезультативних, які перешкоджають реалізації можливостей наявних талантів. Проаналізовано чинники, які впливають на міру ефективності існуючої системи талант-менеджменту в організації, а саме відчуття емоційно-психологічної симпатії до талановитих працівників, наявність керівника-лідера в організації, ефективність організаційної культури в організації, а також поділ талановитих кадрів. З'ясовано, що вони мають брати до уваги наявну ситуацію на вітчизняному ринку праці, оскільки сучасний ринок праці розвивається доволі нерівномірно, що пов'язано з тим, що найбільше талановитих людей концентрується здебільшого у центральній частині України, а в регіонах чимало організацій докладають чимало зусиль для пошуку талантів. Наведено головні перепони для впровадження талант-менеджменту. Встановлено, що недостатня увага з боку керівництва до системи талант-менеджменту в організації може зумовити звільнення працівників. Тому задля оптимізації організаційно-управлінських процесів та забезпечення ефективності системи талант-менеджменту, організації повинні використовувати належні інструменти оцінки та зважати на головні важелі впливу.

Ключові слова: талант-менеджмент; управління; успіх організації; талановиті працівники; чинники ефективності талант-менеджменту; перепони для впровадження талант-менеджменту.

ВСТУП

З поглибленням глобалізаційних процесів на сьогоднішній день різноманітність кадрового потенціалу в організаціях виступає найголовнішим чинником, який сприяє його подальшому ефективному розвитку та в той же час вимагає чималого зосередження на системі талант-менеджменту. Загальновідомо, що обдаровані працівники можуть суттєво впливати як на якість, так і на цілісність кадрового потенціалу будь-якої організації. Варто зазначити, що на даний час організації здійснюють свою діяльність в досить динамічних умовах, що вимагають від них відкритості та адаптації до різного роду ринкових змін, а також використання інноваційних підходів до кадрового менеджменту. Беручи до уваги те, що організації мають на меті оптимізацію та покращення ефективності будь-яких процесів, суттєва увага відводиться людським ресурсам та перспективам їх розвитку, оскільки саме вони є невід'ємним елементом успішності організації за рахунок якого посилюються конкурентні переваги. Тому будь-яка організація докладає чимало зусиль для виявлення найкращих працівників шляхом

впровадження різного роду програм, які передбачають забезпечення ефективного розвитку та утримання талановитих працівників.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день чимала кількість сучасних організацій уже інтегрували концепцію талант-менеджменту у власні стратегії бізнесу. Водночас варто звернути увагу на те, що процес талант-менеджменту потрібно правильно налаштувати для того, щоб він дав змогу оперативно заповнювати вакантні посади з найменшими витратами зі сторони організації. Впровадивши ефективний талант-менеджмент в роботу організації можна отримати додаткову конкурентну перевагу на ринку, що виступає найважливішим фактором успішності її діяльності. В той же час вчасне виявлення талановитого персоналу здатне відіграти визначну роль у процесі створення кадрового потенціалу будь-якої організації. Отже, на сьогоднішній день суттєвої актуальності набуває проблематика створення та реалізації різного роду програм, спрямованих на подальший ефективний розвиток персоналу організації, оскільки навички та кваліфікаційний рівень працівників вимагають безперервного удосконалення. При цьому чимало зусиль варто приділяти пошуку талантів та водночас мотиваційним механізмам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впровадження талант-менеджменту в організацію доволі широко досліджена переважно іноземними науковцями, зокрема Т. Айтач, П. Боселі, Е. Гальярдо-Гальярдо, Т.Ф. Гонсалес-Крус, В.В. Грабун, Н. Дрис, С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, М. Туніссен, М.Н. Ушева, Б. Фругієр, Д.В. Шаталов та ін. З числа вітчизняних науковців, які досліджували дану проблематику можна виокремити таких як А.І. Журавель, К.В. Ковальська, Є.О. Ковалюх, О.І. Продіус, М.О. Сітор та ін.

Мета статті є визначення значення талант-менеджменту, що виступає в якості невід'ємної складової успіху організації.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття «талант» є усталеним у науковій літературі та може бути розглянутим з різноманітних точок зору. Втім, вкрай важливо розуміти поняття «таланту» у контексті управління людськими ресурсами та їхнього розвитку. Таланти – це ті працівники, що здатні покращувати ефективність організації через миттєві внески, або у довгостроковій перспективі шляхом демонстрації найвищого рівня свого потенціалу [6]. Як можна свідчити з визначення категорії, талантами можна вважати як спеціалістів виключно вищих рівнів ієрархії, так і персонал організації загалом. Управління талантами здійснюється шляхом ефективною системи талант-менеджменту. Талант-менеджмент слід розглядати як цілеспрямовану діяльність щодо створення у компанії системи набору, відбору, розвитку та утримання талановитих працівників, здатних досягати виключних результатів у бізнесі [1].

«Talent management» як професійний термін увійшов до наукової та практичної термінології наприкінці 1990-х років. Причиною виникнення талант-менеджменту стала так звана «війна за таланти», зумовлена зростанням попиту на компетентних співробітників. Слід зазначити, що сам термін «війна за таланти» придумали фахівці Mc.Kinsey&Company у 1997 році. Консультанти Mc.Kinsey&Company Елезабет Екселрод, Едд Майклз та Хелен Хендфілд-Джонс опублікували книгу під назвою «Війна за таланти», де була вибудована ціла ідеологія чи парадигма. Основна теза даної парадигми полягає в тому, що за часів загальної глобалізації та космополізації люди швидше обирають організації, ніж навпаки. Люди перестають триматися за свої місця і будують кар'єру, а отже, організації повинні докласти всіх зусиль для того, щоб залучити до себе найвидатніших і найнестандартніших співробітників, здатних до генерації нових

ідей. І хоча спочатку, говорячи про «війну за таланти», фахівці з управлінського консалтингу Mc.Kinsey&Company мали на увазі менеджерів середньої та вищої ланки, згодом це поняття поширилося на всіх потенційних співробітників [2].

У цьому контексті талановитий працівник стає найбільш значущим ресурсом як у комерційних, так і в освітніх організаціях [3]. Проте, враховуючи багатогранність самого поняття «талант», в установах важливо диференціювати талант як характеристику людини (talent as characteristics of people) та талант як критерію відбору працівників (talent as people) [4]. У першому випадку йдеться про вроджені здібності, набуті навички, знання, компетенції та установки, які допомагають людині досягати видатних результатів у певному організаційному контексті. У другому – про політику організації щодо того, кого розглядати як таланти: або весь персонал (інклюзивний підхід), або певну групу високопродуктивних та/або високопотенційних співробітників (ексклюзивний підхід) [5].

С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, Д.В. Шаталов вважають, що талант-менеджмент (управління талантами) – це складна концепція, яка поєднує у собі нові тенденції у сфері технології залучення, компенсування, мотивації, розвитку та утримання персоналу [6].

Термін талант-менеджмент (управління талантами) – це цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в компанії системи набору, розвитку, використання та утримання талановитих співробітників, здібних в досягненні виняткових результатів в бізнесі [7].

На основі вище зазначеного можна дійти висновку, що під терміном «талант-менеджмент» варто розуміти своєрідну систему норм, головних принципових положень, методів, прийомів і форм, які мають на меті пошук, швидке пристосування, розвиток та управління роботою талановито-прогресивних людей, які володіють вмінням швидко навчатися та досягати поставлених цілей, продукувати новітні ідеї, відображати власну адаптацію до змін, за рахунок чого дають можливість організації забезпечувати успішну роботу. Головна мета талант-менеджменту в організації полягає у пошуку, притягненні та забезпеченні подальшого ефективного розвитку талановитих працівників, а також у виявленні та усуненні нерезультативних, які перешкоджають реалізації можливостей наявних талантів.

На міру ефективності існуючої системи талант-менеджменту в організації впливає чимало чинників. На нашу думку, у вітчизняних умовах розвитку бізнесу серед таких чинників варто виокремити такі:

1. Відчуття емоційно-психологічної симпатії до талановитих працівників, що може відбиватися у бажанні більш ефективніше здійснювати свою роботу, продукуванні нових ідей стосовно покращення організаційно-управлінських процесів та залишатися працівником в організації протягом тривалого часу.

2. Наявність керівника-лідера в організації, оскільки саме лідерство визначає забезпечення відкритого спілкування керівництва з підпорядкованими працівниками стосовно управління талантами загалом.

3. Ефективність організаційної культури в організації, головними складовими якої є бачення, цілі, довіра та соціальні взаємовідносини. Саме забезпечення відчуття довіри на будь-якому організаційно-управлінському рівні виступає найголовнішою передумовою для впровадження концепції талант-менеджменту.

4. Поділ талановитих кадрів, що передбачає підтвердження ефективності їх роботи, що, своєю чергою, дає можливість покращити їх мотивацію та продуктивність.

Крім цього, на нашу думку, вище наведені чинники, які впливають на міру ефективності існуючої системи талант-менеджменту в організації мають брати до уваги наявну ситуацію на вітчизняному ринку праці, оскільки на даний час спостерігається

суттєве зменшення кількості працездатного населення та висока питома вага безробітного населення у структурі працездатного населення. Водночас можна стверджувати, що сучасний ринок праці розвивається доволі нерівномірно, що пов'язано з тим, що найбільше талановитих людей концентрується здебільшого у центральній частині України, а в регіонах чимало організацій докладають чимало зусиль для пошуку талантів. Також варто не забувати й про трудову міграцію, яка на сьогодні доволі гостро постала перед Україною, оскільки з року в рік стрімко зростає кількість працездатного населення, яка працює в інших країнах.

Зазначимо основні перешкоди впровадження управління талантами:

- стереотип «незамінних кадрів не буває»;
- стереотип «давати таланти, а не вирощувати» – керівникові не подобається бути залежним від талановитого співробітника, на противагу девізу консалтингових компаній «Рости або йди»;
- неготовність брати відповідальність за заміну середньостатистичного співробітника на потенційно талановитого;
- неможливість побачити позитивний ефект від ефективного управління талантами одразу – для того, щоб побачити результат потрібно чекати щонайменше 1,5-2 роки [8].

На даний час все більша кількість організацій погоджуються з тим, що впровадження ефективної системи талант-менеджменту виступає головною стратегічною перевагою для забезпечення успішності своєї діяльності. Проте, варто зазначити, що концепцію талант-менеджменту потрібно інтегрувати із власною стратегією бізнесу. Відтак, задля забезпечення успішності роботи організації варто активізувати використання концепції талант-менеджменту, що дасть можливість оперативно реагувати на зовнішні зміни у бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, керівники будь-якої організації повинні розуміти важливість талановитих працівників у процесі забезпечення успішності власної діяльності. Потреба у впровадженні системи талант-менеджменту в організації пов'язана із безперервним збільшенням значущості працівників, робота яких призводить до покращення власних конкурентних переваг. Недостатня увага з боку керівництва до системи талант-менеджменту в організації можуть зумовити звільнення працівників. Тому задля оптимізації організаційно-управлінських процесів та забезпечення ефективності системи талант-менеджменту, організації повинні використовувати належні інструменти оцінки та зважати на головні важелі впливу. Визначені нами чинники, які впливають на міру ефективності існуючої системи талант-менеджменту в організації дають змогу дійти висновку, що серед них найважливіші пов'язані із ситуацією на ринку праці. Перспективи подальших досліджень полягають у розкритті динамічності самого процесу талант-менеджменту в організації та його окремих складових елементів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальська К.В., Ковалюх Є.О. (2019). Фактори і показники ефективності системи талант-менеджменту в організаціях. Молодий вчений, 4 (68). 173-177.
2. Грабун В.В. (2015). Талант-менеджмент как неотъемлемая часть современной системы управления персоналом в учреждениях культуры и искусств. Огарев-online, 3. URL: <https://journal.mrsu.ru/arts/talant-menedzhment-kak-neotemlemaya-chast-sovremennoj-sistemy-upravleniya-personalom-v-uchrezhdeniyakh-kultury-i-iskusstv> (дата звернення 6.11.2022).
3. Аytaç Т. (2015). The Relationship between Teachers' Perception about School Managers' Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment. Eurasian Journal of Educational Research, 59. 165-180.

4. Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T.F. (2013). What Is the Meaning of 'Talent' in the World of Work? *Human Resource Management Review*, 4. 290-300.
5. Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. (2013). Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach. *Human Resource Management Review*, 4. 326-336.
6. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Шаталов Д.В. (2012). Развитие таланта и модернизация образования. Тверь: СФК-офис. 327 с.
7. Ушева М.Н. (2011). Талант менеджмент в современном управлении человеческими ресурсами. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 3. 173-179.
8. Продіус О.І., Журавель А.І., Сітор М.О. (2013). Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху компанії. *Економіка: реалії часу*, 1(6). 172-177.

Vitaliy Tymoshenko

Master of International Relations and Law, entrepreneur,
talent and personnel development expert,
ORCID ID: 0000-0003-4768-2021
e-mail: ask@vitaliytymoshenko.com

TALENT MANAGEMENT AS AN ESSENTIAL COMPONENT OF ORGANIZATION SUCCESS

Abstract. The article defines the importance of talent management, which acts as an integral component of the organization's success. The essence of the term "talent management" has been revealed by various scientists. It was found that the term "talent management" should be understood as a kind of system of norms, main principles, methods, techniques and forms aimed at finding, quickly adapting, developing and managing the work of talented and progressive people who have the ability to quickly to learn and achieve set goals, to produce new ideas, to reflect one's own adaptation to changes, due to which they enable the organization to ensure successful work. It was determined that the main goal of talent management in the organization is to find, attract and ensure the further effective development of talented employees, as well as to identify and eliminate unproductive ones that prevent the realization of the capabilities of existing talents. The factors that affect the level of effectiveness of the existing talent management system in the organization are analyzed, namely, the feeling of emotional and psychological sympathy for talented employees, the presence of a manager-leader in the organization, the effectiveness of the organizational culture in the organization, as well as the division of talented personnel. It was found out that they should take into account the current situation on the domestic labor market, since the modern labor market is developing rather unevenly, which is due to the fact that the most talented people are mostly concentrated in the central part of Ukraine, and in the regions, many organizations contribute a lot of efforts to find talent. The main obstacles to the introduction of talent management are given. It has been established that insufficient attention from the management to the talent management system in the organization can lead to the dismissal of employees. Therefore, in order to optimize organizational and management processes and ensure the effectiveness of the talent management system, organizations should use appropriate assessment tools and pay attention to the main levers of influence.

Keywords: talent management; management; success of the organization; talented employees; factors of talent management effectiveness; obstacles to the introduction of talent management.

REFERENCES

1. Kovalska K.V., Kovaliukh Ye.O. (2019), "Factors and performance indicators of the talent management system in organizations", *Young scientist*, no. 4 (68), pp. 173-177. (in Ukrainian)
2. Hrabun V.V. (2015). "Talent management as an integral part of the modern personnel management system in institutions of culture and arts", *Ogarev-online*, no. 3. URL: <https://journal.mrsu.ru/arts/talant-menedzhment-kak-neotemlemaya-chast-sovremennoj-sistemy-upravleniya-personalom-v-uchrezhdeniyakh-kultury-i-iskusstv> (assessed 6 November 2022). (in Russian)
3. Aytaç T. (2015). "The Relationship between Teachers' Perception about School Managers' Talent Management Leadership and the Level of Organizational Commitment", *Eurasian Journal of Educational Research*, no. 59, pp. 165-180. (in English)
4. Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T.F. (2013). "What Is the Meaning of 'Talent' in the World of Work?", *Human Resource Management Review*, no. 4, pp. 290-300. (in English)
5. Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. (2013). "Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach", *Human Resource Management Review*, no. 4, pp. 326-336. (in English)
6. Kartashov S.A., Odehov Yu.H., Shatalov D.V. (2012). "Development of talent and modernization of education". Tver: SFC-office. 327 p. (in Russian)
7. Usheva M.N. (2011). "Talent management in modern human resource management", *Marketing and management of innovations*, no. 3, pp. 173-179. (in Russian)
8. Prodius O.I., Zhuravel A.I., Sitor M.O. (2013). "Talent-management as an invisible warehouse success of the company", *Economics: realities of the hour*, no. 1(6), pp. 172-177. (in Ukrainian)



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.