

Ровенська В. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Товариство з обмеженою відповідальністю
«Технічний університет «Метінвест Політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9412-878X>

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

Вступ. В статті визначено сутність поняття «управління талантами», розглянуто ключові фактори забезпечення успішного управління талантами на підприємстві, систематизовано підходи до розвитку талантів з врахуванням різних технологій налагодження взаємодії, і ефективною комунікації. **Метою роботи** є систематизація моделей розвитку талантів та їх управління та визначення можливостей та доцільності їх впровадження в сучасних українських реаліях. **Результати.** В статті з'ясовано способи розкриття потенціалу працівників, їх розвитку та підтримки. Доведено, що використання сучасних технологій конфліктменеджменту з врахуванням існуючих обмежень бізнес-середовища, наявних та потенційних перешкод для успішного управління персоналом та стейкхолдерами. В статті обґрунтовано, що опанування сучасного інструментарію управління талантами може бути корисне для вибору найбільш придатного для конкретної ситуації підходу до управління талановитими співробітниками, їх залучення і утримання з врахуванням індивідуальних психологічно-поведінкових, культурних та ін. відмінностей. **Висновки та конкретні пропозиції автора.** В статті автором представлено недоліки деяких інструментів оцінювання кандидатів. Автором обґрунтовано, що залежно від потреб та специфіки бізнес-середовища можна обирати різні інструменти управління талантами, але обов'язково з фокусом на використання всіх можливостей підвищення мотивації, рівня зацікавленості і залученості працівників. В статті також аргументовано, що підтримка та утримання талановитих працівників здатне забезпечити загальну операційну ефективність бізнесу. В статті доведено, що впровадження технік креативного мислення може бути важливим інструментом для управління талантами на підприємстві, оскільки буде сприяти покращенню умов праці, збільшення її продуктивності, зростанню залученості персоналу і зацікавленості в остаточному результаті та відповідно загальної операційної ефективності підприємства. **Науковою новизною** є систематизація моделей розвитку талантів та їх управління та визначення можливостей та доцільності їх впровадження в сучасних українських реаліях.

Ключові слова: управління талантами, управління комунікацією, людський потенціал, креативне мислення, мотивація, навчання та розвиток персоналу, залучення і утримання талантів.

Viktoriia Rovenska

Limited Liability Company "Technical University "Metinvest Polytechnic"

ENTERPRISE TALENT MANAGEMENT AS A FACTOR IN ENSURING LONG-TERM OPERATIONAL EFFICIENCY OF THE BUSINESS

Introduction. The article delves into the core concepts of "talent management" elucidating key factors essential for successful talent management within an enterprise. It systematically analyzes various approaches to talent development, taking into account diverse interaction technologies and effective communication strategies. **Purpose.** The purpose of the study is to systematise models of talent development and management and to determine the possibilities and feasibility of their implementation in the current Ukrainian realities. **Results.** Moreover, the article elucidates strategies for unleashing the latent potential of employees, fostering their growth and providing support. It underscores the indispensability of modern conflict management technologies, while considering the prevailing constraints of the business environment and potential obstacles to personnel and stakeholder management. Furthermore, the article argues for the efficacy of mastering contemporary talent management tools in selecting the most fitting approach for managing talented employees. It emphasizes the significance of considering individual psychological, behavioral, cultural, and other differences in attracting and retaining talent. Additionally, the article highlights the drawbacks associated with certain candidate assessment tools. It demonstrates how different talent management tools can be tailored to meet the specific needs and intricacies of the business environment, always prioritizing opportunities to enhance employee motivation, interest, and engagement. **Conclusion.** In conclusion, the article posits that supporting and retaining talented employees can significantly bolster the overall operational efficiency of a business. The article proves that the introduction of creative thinking techniques can be an important tool for talent management at an enterprise, as it will help to improve working conditions, increase productivity, increase staff engagement and interest in the final result and, accordingly, the overall operational efficiency of the enterprise.

Key words: talent management, communication management, human potential, creative thinking, motivation, staff training and development, talent acquisition, talent retention.

Постановка проблеми та її актуальність.

Зараз компанії все більше усвідомлюють важливість управління талантами як ключового елемента забезпечення операційної ефективності та довгострокової конкурентоспроможності. Як відповідь на сучасні виклики та ризики зовнішнього середовища та швидкого розвитку технології автоматизації та діджиталізації фокус уваги бізнесу зсувається на розкриття людського потенціалу, навчання та розвиток персоналу, залучення талановитих співробітників, утримання кваліфікованих ефективних співробітників в організації. Все це є важливими умовами для забезпечення операційної ефективності бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз наукових праць закордонних та вітчизняних фахівців з проблематики управління персоналом з використанням різних технік, методів та моделей управління командами, талантами, комунікаціями, мотивацією тощо [1–12] показав, що ще з минулого століття активно досліджуються можливості підвищення результативності та ефективності персоналу.

В розглянутій нами базі наукових праць закордонних та вітчизняних науковців та фахівців-практиків, таких як R.M. Belbin (2010) [1], J.R. Hackman (2002) [2], John Sullivan (2023) [3], J.R. Katzenbach (1993) [4], S.W.J. Kozlowski (2018) [5], О.В. Осичка, О.М. Чернега (2017) [6], Л.О. Ющишина (2022) [7], В.В. Tuckman (1965) [8] та інших [8–12] зазвичай підкреслюють, що існують два основних підходи до управління талантами:

1) Підхід, спрямований на розвиток внутрішніх талантів, передбачає інвестування в навчання та розвиток персоналу для реалізації їхнього потенціалу всередині організації.

2) Підхід, орієнтований на залучення зовнішніх талантів, полягає у наймі фахівців з ринку праці з необхідними навичками і досвідом.

Обидва підходи мають свої переваги та недоліки, а їх остаточний вибір залежить від цілей, умов та вимог підприємства (його можливості підтримки як внутрішніх найбільш продуктивних співробітників, так і залучення зовнішніх талантів, а також від існуючих зараз індивідуальних психологічно – поведінкових потреб і вимог персоналу).

Хоч вже сформована потужна база наукової літератури з питань управління талантами [1–8 та інші], але все більшої актуальності набувають питання вибору з можливих альтернатив ефективних технік управління персоналом з врахуванням можливостей використання дійових підходів конфлікт-менеджменту, моделей конструктивної комунікації, мотивації, лідерства, штучного інтелекту, інформаційних технологій та ін.

Метою статті є визначення можливостей та доцільності впровадження моделей розвитку талантів та їх управління в сучасних українських реаліях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зараз фахівцями [1–8 та ін.] запропоновано керуватися низкою принципів, найважливішими з яких є:

1) Залучення та відбір талановитих співробітників на підставі використання інструментів оцінювання потенціалу кандидатів.

2) Розвиток і навчання співробітників для розкриття їх потенціалу для подальшого вирішення складних завдань та прийняття самостійних обґрунтованих правильних рішень.

3) Мотивація і стимулювання талановитих співробітників для їх надихання на досягнення високих результатів і просування по кар'єрі.

Прикладом успішного управління талантами можна назвати компанії Amazon, Microsoft та Google, які постійно залучають найкращих фахівців з усього світу, надають їм максимум свободи і можливостей для самореалізації, що допомагає створити сприятливу творчу атмосферу.

Програма розвитку талантів як системний підхід до підвищення кваліфікації персоналу включає в себе різноманітні стратегії та ініціативи. Основні компоненти такої програми, на наш погляд, повинні включати:

1) Розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, що базуються на їх поточних навичках, інтересах та кар'єрних цілях.

2) Оцінка потенціалу та ефективності як нових співробітників, так і вже працюючого персоналу.

3) Використання методів коучингу та наставництва для розвитку навичок та знань працівників через індивідуальну роботу з менторами або коучами.

4) Планування навчання для передачі знань та досвіду між працівниками для забезпечення стабільності та неперервності роботи підприємства.

Таким чином, ефективне управління талантами – це системний підхід до залучення висококваліфікованих та талановитих працівників, їх розвитку, мотивації та утримання в організації. Вважаємо, що система управління талантами повинна включати наступні етапи:

1) Ідентифікація. Цей етап передбачає визначення потреби в талантах для реалізації бізнес-стратегії розвитку.

2) Планування. Цей етап передбачає визначення процедури використання різних способів пошуку та залучення талановитих працівників (через рекрутинг, соціальні мережі та спеціалізовані платформи), а також їх утримання на підприємстві (через різні методи матеріального та нематеріального стимулювання, інструменти мотивації для збереження високоєфективних працівників в організації).

3) Моніторинг та оцінка. Цей етап передбачає проведення регулярного спостереження за прогресом і оцінювання результатів роботи, оцінювання по-

тенціалу працівників для їх подальшого розвитку та кар'єрного зростання. Для цього варто передбачити створення індивідуальних планів розвитку талантів, доцільно сформулювати та впроваджувати програми навчання для підвищення кваліфікації працівників.

В контексті останнього етапу варто врахувати поради всевітньо відомого HR-лідера з Кремнієвої долини, який спеціалізується на стратегічних рішеннях з управління талантами доктора Джона Саллівана (Dr. John Sullivan) [3]. Цей відомий науковець-практик, автор понад 1200 статей та десяти книг, що охоплюють всі сфери управління талантами, у вересні 2023 року [3] визначив, що «некоректні інструменти оцінки кандидатів можуть призвести до втрати до 40% найкращих працівників».

Джон Салліван (Dr. John Sullivan) [3] констатує, що зараз багато менеджерів у світі використовують дивні, необ'єктивні або непереконливі підходи до оцінки кандидатів. Наприклад, японські менеджери відбирають кандидатів за групою крові, а в Китаї та Індії використовують астрологію. У США використовують тестування особистості для підбору кандидата на посаду за методикою Майерс-Бриггс, яка в сучасних умовах дає некоректні результати, оскільки не завжди інструмент оцінки кандидатів, який добре працював у 20-му столітті, продовжить бути ефективним у 21-му столітті. Тому критерії та індикатори оцінки повинні бути за SMART, бути надійними, об'єктивними і пов'язаними з конкретною роботою [3].

Як вважає Джон Салліван, існує 5 найгірших інструментів оцінки кандидатів, які ніколи не слід використовувати:

№ 1 – особистісний тест Майерс-Бриггс (The Myers-Briggs personality test) для оцінювання кандидатів, оскільки не має точності передбачення успішності на роботі, особливо в малих бізнесах, де може відсутні HR-відділ.

№ 2 – інструмент «Відповідність посаді...» (Job fit...) вважається одним із найгірших для оцінки кандидатів на роботу, бо він є дуже суб'єктивним та потенційно дискримінаційним. Потрібно чітко визначити необхідні для роботи фактори «відповідності» та об'єктивно вимірювати їх. Однак багато з цих факторів пов'язані з намірами та цінностями кандидата, що робить їх ідентифікацію та вимірювання складними. Дослідження показує, що деякі непридатні кандидати можуть стати успішними, адаптуючись та змінюючи свою поведінку.

№ 3 – інструмент «Мова тіла» (Body language) виявляється неоднозначним у процесі оцінки кандидатів, оскільки результати експертів значно відрізняються. Інтерв'юери часто спробують оцінити мову тіла кандидата, хоча мало даних свідчать про їхню здатність точно розпізнавати конкретні рухи тіла, що відображають приховану поведінку та цінності.

Культурні та регіональні відмінності у сприйнятті рухів тіла створюють додаткові складнощі у процесі оцінки. Узгодження між оцінювачами стосовно важливості конкретних рухів тіла також ускладнює процес. Загалом, відсутність достатніх доказів щодо зв'язку між мовою тіла та майбутньою поведінкою працівника, а також дискримінаційність процесу, роблять оцінку мови тіла суб'єктивною та ненадійною.

№ 4 – інструмент «Вимірювання емоційного інтелекту (EQ)» виявляється ненадійним та схильним до дискримінації, оскільки визначення прийнятного рівня EQ переважно відображає західну культуру, що може призвести до несправедливості щодо міжнародних кандидатів.

№ 5 – інструмент «Запитання-головоломки» не тільки не допомагають, але й завдають шкоди в процесі відбору кандидатів. Ці уявні головоломки, що не мають жодного стосунку до роботи, збивають з пантелику та підвищують рівень тривожності кандидатів. Навіть компанії, які раніше використовували цей підхід, визнали його неефективним. Існує серйозна проблема з надійністю, оскільки оцінювачі часто не згодні з правильними відповідями. Крім того, ці питання можуть бути дискримінаційними стосовно кандидатів з різними освітами, досвідом та професійними навичками. З урахуванням всіх цих факторів, використання цього інструменту в оцінці кандидатів повністю необґрунтоване.

Важливо також пам'ятати, що креативність є ключовим елементом інновацій – важливого драйвера розвитку бізнесу. Саме тому впровадження технік креативного мислення може значно покращити управління талантами на підприємстві. В цьому контексті варто врахувати наступне:

1. Техніки креативного мислення, такі як мозковий штурм, lateral thinking або метод «шість капелюхів мислення» Едварда де Боно та ін. можуть допомогти працівнику генерувати ідеї, пропонувати нові нестандартні способи усунення вузьких місць в бізнес-процесах. Креативне мислення допомагає працівникам дозволяє розвинути навички:

- своєчасно виявляти проблему і пропонувати оригінальні рішення для її усунення;

- знаходити унікальні можливості оптимізації бізнесу, створення інноваційних продуктів, удосконалення процесів, долати ті виклики, з якими стикається підприємство.

3. Підвищення рівня залучення та задоволеності працівників своєю роботою забезпечується створенням такої сприятливої атмосфери бізнес-середовища, коли працівники відчувають, що їхні ідеї та вклад в загальний розвиток підприємства цінуються, що вони мають можливість бути креативними, навчатися новому, розвивати свої навички та покращувати свої компетенції.

Отже, впровадження технік креативного мислення може бути важливим інструментом для управління талантами на підприємстві, оскільки буде сприяти покращенню умов праці, збільшенню її продуктивності, зростанню залученості персоналу і зацікавленості в остаточному результаті та відповідно загальної операційної ефективності підприємства.

Варто зупинитися ще на одному важливому моменті, який пов'язано з визначенням способів ефективного управління талантами. Вважаємо, що успішна реалізація програми розвитку талантів на підприємстві потребує постійного її моніторингу щодо її ефективності для своєчасного коригування для адаптації до нових вимог бізнесу, потреб персоналу та змін у бізнес-середовищі. Результати проведених досліджень [9–12] дозволяють констатувати, що як фактори забезпечення успішного функціонування та довгострокового розвитку підприємства і управління талантами і управління комунікаціями тісно пов'язані між собою. Це зумовлено наступним.

По-перше, управління талантами завжди зосереджується на ідентифікації, розвитку та утриманні висококваліфікованих працівників. Це в свою чергу включає в себе розуміння їхніх сильних сторін, мотивацію та потреби в навчанні. Загалом, це й допомагає організації максимально використовувати потенціал своїх працівників. По-друге, управління комунікаціями в колективі (в команді, в групі) відіграє ключову роль у налагодженні ефективних взаємовідносин та співпраці. Ефективна комунікація

сприяє кращому розумінню цілей та завдань, координації дій та обміну інформацією між членами команди, що й підвищує загальну продуктивність. Обидві системи управління корелюють між собою, оскільки ефективне управління талантами не можливо забезпечити без застосування технік конфлікт-менеджменту і технологій ефективної комунікації працівників, які допомагають краще взаємодіяти в команді, полегшують обмін знаннями та ідеями.

Висновки. Таким чином, управління талантами – це не лише модне слово, а й стратегія, що дає змогу бізнесу бути успішним в умовах мінливого середовища. Інвестиції в розвиток і підтримку своїх талановитих співробітників безсумнівно повертаються в компанію у вигляді зростання рівня стійкості, операційної ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Варто з сумом констатувати, що зараз в Україні внаслідок активних бойових дій на території країни є істотні обмеження щодо ефективного залучення високоєфективних працівників і управління талантами через високі бойові людські втрати, мобілізацію і як наслідок – обмежена доступність кваліфікованих кадрів, іноді не достатньо зрозумілі, прозорі та об'єктивні системи відбору, оцінки та розвитку персоналу, а також програм мотивації та збереження талантів, прилаштованих до складних вітчизняних умов. Також ризики, умови невизначеності, браку коштів, різні організаційні обмеження ускладнюють впровадження ефективних практик управління талантами.

Література:

1. Belbin R.M. *Management Teams: Why They Succeed or Fail* (3rd ed.). London : Routledge, 2010. P. 204. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080963594> (дата звернення: 12.01.2024).
2. Hackman J.R. *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business School Press. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 336 p. URL: <https://scholar.harvard.edu/rhackman/publications/leading-teams-setting-stage-great-performances> (дата звернення: 12.01.2024).
3. John Sullivan. The 5 worst candidate assessment tools... and how they cause the loss of top applicants. Blog at September 17, 2023. URL: <https://drjohnsullivan.com/articles/5-worst-candidate-assessment-tools/>
4. Katzenbach J.R., Smith D.K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. HarperCollins Publishers. 1993. P. 291.
5. Kozlowski S.W.J., Ilgen D.R. Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*. 2018. № 19(3). P. 77–124.
6. Осичка О.В., Чернега О.М. Особливості управління конфліктами в проєктній команді. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2017. № 5. С. 152–171. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2017/247/page.php?id=abstract/ukr/152-171> (дата звернення: 30.01.2024).
7. Ющишина Л.О. Групова динаміка та комунікації (тренінг) : курс лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 170 с.
8. Tuckman B.W. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*. 1965. № 63(6). P. 384–399.
9. Ровенська В.В., Смирнова І.І., Латишева О.В. Комунікації та управління конфліктами в операційних та ІТ проєктах. *Вісник ПДТУ*. 2023. № 1 (38). С. 12–20. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280727](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280727)
10. Ровенська В.В., Латишева О.В., Смирнова І.І. Групова динаміка та методи управління креативними та проєктними командами в ІТ сфері. *Трансформаційна економіка*. 2023. Випуск 3 (03). С. 32–40.
11. Ровенська В.В., Смирнова І.І., Латишева О.В. Розвиток навичок «soft skills» в контексті «performance management skills». *Вісник НАУ «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2023. Випуск 2 (91). С. 75–85.
12. Ровенська В.В., Смирнова І.І., Латишева О.В. Процедура трансформації системи управління персоналом на підґрунті ідеології performance management. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. Випуск 26. С. 84–89. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287412>

References:

1. Belbin R. M. (2010) *Management Teams: Why They Succeed or Fail* (3rd ed.). London: Routledge, p. 204. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080963594> (accessed January 12, 2024).
2. Hackman, J. R. (2002) *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. *Harvard Business School Press*. Boston: Harvard Business School Press, 336 p. Available at: <https://scholar.harvard.edu/rhackman/publications/leading-teams-setting-stage-great-performances> (accessed January 12, 2024).
3. John Sullivan (September 17, 2023) *The 5 worst candidate assessment tools... and how they cause the loss of top applicants*. Available at: <https://drjohnsullivan.com/articles/5-worst-candidate-assessment-tools/>
4. Katzenbach J. R., & Smith D. K. (1993) *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. *HarperCollins Publishers*, p. 291.
5. Kozlowski S. W. J., & Ilgen D. R. (2018) Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, no. 19(3), pp. 77–124.
6. Osychka O. V., Cherneha O. M. (2017) Osoblyvosti upravlinnya konfliktamy v proektniy komandi [Peculiarities of conflict management in the project team]. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, no. 5, pp. 152–171. (in Ukrainian)
7. Yushchyshyna L. O. (2022) *Hrupova dynamika ta komunikatsiyi (treninh): kurs lektsiy*. Luts'k: Volyns'kyy natsional'nyy universytet imeni Lesi Ukrayinky [Group dynamics and communications (training): a course of lectures. Luts'k: Lesya Ukrainka Volyn National University], 170 p. (in Ukrainian)
8. Tuckman B. W. (1965) Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, no. 63(6), pp. 384–399.
9. Rovenska V. V., Smyrnova I. I., & Latysheva O. V. (2023) Communication and conflict management in operational and IT projects. *Bulletin of PDTU*, no. 1 (38), pp. 12–20. DOI: [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280727](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280727) (accessed January 30, 2024).
10. Rovenska V. V., Latysheva O. V., & Smyrnova I. I. (2023) Group dynamics and methods of managing creative and project teams in the IT sphere. *Transformational Economics*, vol. 3 (03), pp. 32–40.
11. Rovenska V. V., Smyrnova I. I., & Latysheva O. V. (2023) Development of "soft skills" in the context of "performance management skills". *Bulletin of NAU "Problems of systemic approach in economics"*, vol. 2 (91), pp. 75–85.
12. Rovenska V. V., Smyrnova I. I., & Latysheva O. V. (2023) Procedure for transforming the personnel management system based on the ideology of performance management. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, vol. 26, pp. 84–89. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287412> (accessed January 12, 2024).

Стаття надійшла до редакції 08.03.2024 р.