

УДК 331.108.2

Винничук Р.О.

кандидат економічних наук

Національного університету «Львівська політехніка»

## ТАЛАНТИ ЯК ОСОБЛИВА КАТЕГОРІЯ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

## TALENTS AS THE SPECIAL CATEGORY OF PERSONNEL

## АНОТАЦІЯ

У статті розглядається особлива категорія працівників, які володіють унікальним набором якостей, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації. Автором обґрунтовується важливість таких працівників для розвитку компанії, а також необхідність пошуку інноваційних підходів до управління талантами. Особлива увага у статті звертається на високопотенційних працівників, які є рушіями позитивних змін в організації. Запропонована у статті концепція управління талантами спрямована на формування системного підходу до талант-менеджменту.

**Ключові слова:** талант, управління талантами, персонал, HiPo-працівники, розвиток персоналу.

## АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается особая категория сотрудников, которые обладают уникальным набором качеств, необходимых для достижения стратегических целей организации. Автор обосновывается важность таких работников для развития компаний, а также необходимость поиска инновационных подходов к управлению талантами. Особое внимание в статье обращается на высокопотенциальных работников, являющихся движущей силой положительных изменений в организации. Предложенная в статье концепция управления талантами направлена на формирование системного подхода к талант-менеджменту.

**Ключевые слова:** талант, управление талантами, персонал, HiPo-сотрудники, развитие персонала.

## ANNOTATION

The article considers the special category of employees who possess a unique set of skills needed to achieve the strategic goals of the organization. The author argues the importance of such personnel for company's development and the need to find innovative approaches to talent management. Particular attention is paid to High potential employees who are driving force of positive change in the organization. The author proposed the concept of talent management, which is aimed at creating a systematic approach to talent-management.

**Keywords:** talent, talent management, personnel, HiPo-employees, personnel development.

**Постановка проблеми.** Сучасне суспільство вже багато років визначає людину як основний фактор розвитку виробництва, впровадження нових технологій, інноваційних підходів до управління тощо. На перший план виходять питання ефективного підбору, розвитку та мотивування персоналу, пошук новітніх методик та інструментаріїв до ефективного управління персоналом, визначення основних показників, які характеризують доцільність інвестування в людський капітал, а також ефективність цих процесів тощо. За умови насиченого ринку праці та жорсткої конкуренції на ньому особливої цінності набувають високопродуктивні та обдаровані працівники, які здатні швидко навчатися та адаптуватися до стрімких змін зовнішнього середовища, а також володіють

низкою унікальних вмінь, знань та навиків у певній сфері економіки. Такі працівники зумовили появу нового терміна «війна за таланти», який поклав початок формування новітнього напрямку в науці управління персоналом, а саме управління талантами, або ж талант-менеджменту. З огляду на це виникає потреба глибшого розуміння сутності таланту та талановитого працівника в організаційному контексті, а також виокремлення управління талантами як окремого напрямку в сучасному менеджменті та формування загальної концепції талант-менеджменту для можливості практичного її застосування в сучасних організаціях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розуміння необхідності виокремлення талановитих працівників як окремої категорії персоналу з'явилося лише у 1994 році. Термін «війна за таланти» був запропонований Едвардом Майклзом (Ed Michaels), директором «McKinsey & Company», спільно з Хелен Хелдфіл-Джонс (Helen Handfield-Jones) та Елізабет Екслрод (Beth Axelrod) [1]. За твердженнями дослідників з цієї компанії, які провели найперше ґрунтовне дослідження з управління талантами та започаткували цей напрям, «війна за таланти» обумовлена трьома основними факторами, такими як перехід від індустріального устрою до інформаційного, активізація попиту на висококваліфікованих управлінців, зростання схильності людей змінювати місце праці. Продовжили працю дослідників з «McKinsey» й інші практики, зокрема Марк Ефрон (Marc Effron), Міріам Орт (Miriam Ort) [2], Джон Будро (John Budro) [3], а також окрему увагу слід звернути на практичні дослідження та праці Ласло Бока, Адама Гранта, Еда Кепмела, Деві Маєра та Адама Робертсона, які здебільшого звертали свою увагу на практику управління талантами відомих та ефективних світових корпорацій на кшталт «Toyota», «Google», «Pixar». Щодо вітчизняних праць зауважимо, що в українській науці тема управління талантами розкрита досить поверхнево і потребує ретельнішого вивчення. Зокрема, нею цікавляться такі науковці, як Г.М. Захарчин [4], О.І. Продіус, А.І. Журавель, М.О. Сітор [5], В.Л. Пікалов, Н.Б. Кузнецова, Н.М. Ушева.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте багато питань залишаються поза увагою науковців та практиків, тому доцільно систематично та ґрунтовно роз-

глянути концепцію управління талантами та сформувати її з огляду на особливості українських організацій.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні необхідності виокремлення талановитих працівників як окремої категорії персоналу, яка потребує особливих управлінських підходів та формування концепції управління талантами в організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «талант» існує давно, розглядається з різних точок зору та в різних сферах життєдіяльності. У попередніх дослідженнях автором пропонувалося визначення таланту як поєднання особливих здібностей людини з умінням застосовувати їх в практичній діяльності, приносячи користь суспільству [6]. Ми можемо розглядати талант з точки зору психології, педагогіки, філософії, а останнім часом також з точки зору управління та менеджменту. Виокремимо кожну з цих сторін та виділимо ключові трактування, важливі для розуміння талантів як рушійної сили розвитку будь-якої організації. Відповідно до української психологічної термінології талант трактується як високий рівень обдарованості, природний хист людини до певного виду діяльності [7]. Американський психолог Говард Гарднер у своїх працях [8] виділяє сім типів таланту, ототожнюючи його з інтелектом. Розглянемо кожен з цих типів:

- вербально-лінгвістичний, який полягає в здібності читати й писати, майстерно володіти словом та ораторським мистецтвом;
- цифровий, де ключова увага індивіда фокусується на цифрах, вмінні чітко аналізувати та будувати логічні ланцюжки взаємозв'язків між явищами, процесами, подіями тощо;
- слуховий, що відповідає за звукове сприйняття людиною навколишнього світу;
- просторовий, що є вмінням сприймати та бачити світ з різних ракурсів, а також формувати це бачення в єдине ціле;
- фізичний, який відображає фізичні здатності, задатки та можливості особистості;
- особистісний, або емоційний;
- міжособистісний, який відповідає за комунікаційні вміння та навички;
- талант доквілля, тобто унікальний дар взаємодіяти з природою.

Психологи, які продовжили та розвинули бачення Г. Гарднера, виділяють й інші типи таланту, або ж інтелекту, такі як, зокрема, духовний, притаманний філософам, мислителям, духовним особам; інтраперсональний, що характеризується здатністю до самоаналізу та самовдосконалення; креативний, що є вмінням бачити речі в новому світлі, знаходити нестандартні шляхи вирішення проблем та пропонувати інноваційні та цікаві ідеї; чуттєвий, що безпосередньо пов'язаний з EQ (емоційним інтелектом особистості). Ще один американський психіатр Рон Лейдер виділив такі типи талантів, як лінгвістика, уява, музика, логіка,

кінестетика, моделювання, міжособистісні стосунки, рефлексія.

Повертаючись до управління персоналом, можемо зауважити, що в різних сферах та галузях працівники мають володіти різним унікальним набором цих талантів. Для письменників чи журналістів важливим є вербально-лінгвістичний, для фізиків чи програмістів – цифровий, для архітекторів слід мати набір принаймні з цифрового та просторового, а для управлінця важливо володіти комунікаційним талантом, вербально-лінгвістичним, щоб вміти переконувати та доносити свою думку до працівників, а також цифровим для стратегічного бачення. Таким чином, володіючи інформацією про необхідний набір талантів на ту чи іншу посаду або роботу, можна спростити процес пошуку та підбору персоналу в організації.

Інший український психолог О.В. Скрипченко стверджує, що поєднання здібностей, які є основою таланту, в кожному випадку буває особливим, властивим тільки певній особистості. Про наявність таланту слід робити висновки за результатами діяльності людини, які мають вирізнятися принципово новизною, оригінальністю підходу [9], що теж підтверджує нашу вищенаведену тезу. З огляду на те, що психологія є однією з наук, які лежать в основі управління, особливо в основі управління персоналом, доцільно використовувати також психологічні підходи до розгляду таланту під час формування концепції управління талантами. Стосовно педагогічних підходів до розгляду таланту слід звернути особливу увагу на здатність до навчання. Недостатньо мати певний набір початкових задатків, важливо вміти їх розвивати та примножувати. Багато відомих та успішних світових корпорацій прагнуть бачити у своїх працівниках перш за все такі особистісні риси, як гнучкість, вміння швидко навчатися, здатність опановувати великий обсяг матеріалу в стислі терміни та можливість відтворювати вивчене під час застосування в практичній діяльності.

Очевидно, що перш за все набір рис та характеристик особистості формується природними передумовами та соціальним середовищем, проте вирішальну роль у їх розвитку в подальшому відіграють саме організованість до саморозвитку, зростання та усвідомлення потенціалу їх використання. Тому можна стверджувати, що талановитість людини – це комплексна система, яка містить не лише природні здатності, але й цілеспрямованість та внутрішню мотивацію. Психологи стверджують, що талант потрібно систематично виправляти та коригувати, щоб досягнути досконалості. Талант є здатністю, властивою від народження, але розкривається він поволі, після набуття особистістю певних навичок чи досвіду. Це поєднання високорозвинених спеціальних здібностей, яке дає людині змогу створювати такі продукти діяльності, що виділяються своєю новизною,

досконалістю і мають високу суспільну значущість. Тому талант – це складна система, що поєднує в собі багато характеристик і залежить від дуже багатьох різних факторів.

Говорячи про таланти загалом, зауважимо, що не кожна талановита людина буде талановитим працівником. Талант особистісний – це лише одна з передумов формування талановитого працівника на ринку праці. Теоретики та практики управління виділяють надзвичайно багато різноманітних характеристик талантив, як загальних, так і специфічних для конкретної сфери їх застосування. Серед загальних особлива увага звертається на самомотивацію як основну причину, яка примушує працівника ефективно діяти та розвиватися. Такі працівники запрограмовані на рух вперед, зростання, розвиток, пошук нових задач та шляхів їх вирішення без використання додаткових ресурсів. Самомотивація виявляється в тому, що працівник отримує задоволення від того, що він робить, а всі матеріальні та нематеріальні стимули є для нього окремим бонусом. Також талановиті працівники, як правило, вельми оптимістично дивляться в майбутнє, є амбітними та прагнуть загального визнання, а також впевненими в собі, тверезо оцінюючи свій потенціал та вірячи у свої сили. Таланти в організації виявляють себе як усебічні, ініціативні, гнучкі, ризиковані, активні, результативні та пристрасні до роботи працівники. Думки про ексклюзивність талановитих працівників у науковців та практиків дуже відрізняються. Одні стверджують, що будь-який працівник організації є унікальним та талановитим, необхідно лише забезпечити йому відповідне середовище для зростання та розвитку. Інші ж вважають, що особливим набором якостей, які роблять з працівника дійсно талант, володіють одиниці. Очевидно, що істина десь посередині, і обидві сторони суперечок мають право на таке бачення. Адже якщо організація вже зрозуміла для себе важливість та значення талантив у своєму середовищі, а також має достатньо ресурсів для забезпечення їм повноцінного розвитку та побудови сильної корпоративної культури, то вона акумулюватиме в себе таких працівників, використовуючи найновіші та найбільш дієві методи їх пошуку, залучення та утримання. І навпаки, якщо талановиті працівники організації сподіваються лише на себе та свою внутрішню мотивацію, їх справді буде небагато, і вони прагнутимуть або змінити середовище, в якому працюють, або, швидше за все, шукатимуть іншу компанію. Наприклад, у таких міжнародних консалтингових компаніях, як “McKinsey and Company”, “Boston Consulting Group”, “Bain and Company”, ця частка дуже висока і може сягати 50–70% від загальної кількості найманих працівників підприємства, тоді як в інших компаніях їх частка не бути взагалі [11].

На нашу думку, вищеописані характеристики є досить загальними, тому необхідно зро-

бити підхід до визначення талантив в організаціях більш системним та структурованим. На системність такого розгляду може впливати відокремлення так званих HiPo-працівників (від англ. “High Potential”), тобто працівників з високим потенціалом, від інших талановитих працівників та звичайних працівників організації. Згідно з твердженням Дугласа А. Реді (Douglas A. Ready), яке він подає у статті в “Harvard Business Review” [10], HiPo-працівники – це працівники, які значною мірою та послідовно перевершують своїх співробітників у різних умовах та обставинах. Попри максимальну продуктивність, вони також поводять себе повністю відповідно до організаційної культури та цінностей компанії. Окрім того, вони демонструють високу здатність до зростання та досягнення успіху впродовж усієї своєї кар’єри в організації швидше та ефективніше за інших своїх співробітників. Опитування, проведені “PWC” та “SHL Talent Measurement”, показали, що в сучасних компаніях побутує думка про те, що лише один працівник із семи талановитих може претендувати на статус HiPo, а саме працівник, що вміє ефективно працювати, здатний заміщати керуючі посади та може забезпечити ривок розвитку компанії в перспективі. Ті ж дослідження довели, що такі працівники приносять до 93% всього доходу компанії і докладають в середньому на 21% більше зусиль за інших своїх співробітників. Проте не слід отождествлювати високопотенційних працівників, здатних зайняти керуючі посади, з кадровим резервом організації. Звісно, найправильніше, якщо до кадрового резерву одразу потрапляють HiPo-працівники, проте на практиці це не завжди так. Такі працівники більш динамічні, адаптивні і часто прагнуть центрострімкої або горизонтальної кар’єри, маючи, однак, амбіції зростати вгору. Середньостатистичний же кадровий резерв проходить вертикальну кар’єру, плануючи її завчасно і виконуючи для цього низку послідовних кроків. Рис. 1 ілюструє три найважливіші характеристики HiPo-працівника за версією СЕВ (Corporate Executive Board) компанії, яка досліджує багато питань, пов’язаних з управлінням талантами в організаціях.

Як бачимо з рис. 1, перш за все під час роботи з талановитими працівниками загалом і з HiPo-працівниками зокрема слід звертати увагу на такі характеристики:

- амбіції, які відображають готовність працівника займати керівні посади та брати на себе ключові ролі, бути формальним чи неформальним лідером в команді, прагнути надихати інших та самому систематично рости й розвиватися;

- можливості, які можна трактувати як комплекс вмінь, знань, навиків, досвіду та інших важливих для провідних завдань в організації показників;

- залучення, що показує бажання й можливість працівника брати участь у житті компа-



Рис. 1. Основні характеристики HiPo-працівників

ні; опитування, які проводила компанія “Нау Group”, показують, що працівники з високим рівнем залучення можуть впливати на ефективність, підвищуючи свої результати до 30%, при цьому працівники з високим рівнем залучення в 2,5 разів частіше перевищують очікувані показники ефективності, ніж їх колеги з низьким рівнем залучення.

Таким чином, відсутність однієї з названих характеристик нівелює доцільність інвестицій з боку організації в цього працівника, адже без амбіцій працівник не має того достатнього рівня самомотивації для розвитку, без можливостей є лише не підкріплені нічим прагнення, а без залучення з високою ймовірністю можна стверджувати, що працівник довго в цій компанії не протримається. Можна сміливо стверджувати, що HiPo-працівники – це ті працівники, які відіграють ключову роль для досягнення організацією успіху.

Поряд з HiPo-працівниками науковці також виділяють інший тип талановитих працівників, а саме “*Homo vulgaris*” («Людина звичайна»), котра постійно та поступово збільшує об’єм своїх знань, досвіду, нарощує продуктивність праці. В результаті досить тривалого процесу «збагачення» професійної особистості, а не миттєвої віддачі можна досягнути на довгостроковому етапі значний загальний приріст продуктивності. Потрібно бачити потенціал кожного працівника і не робити висновки про те, хто талановитий, а хто ні завчасно, бо досвід, отриманий в одній компанії, може зробити вагомий внесок у результативність діяльності іншої [5]. Також надзвичайно важливо пам’ятати, що талант формується і працює в середовищі, тому не завжди один і той самий працівник є талановитим на кожному місці праці. Це залежить від психологічного клімату, корпоративної культури, сформованого колективу, ефективних зворотних зв’язків та системи комунікації в організації, правильно підібраних способів мотивування та розвитку, а також справедливого оцінювання персоналу. Слід враховувати

очікування талантів, коли вони змінюють місце праці, і намагатися задовольняти ці очікування.

Тому не слід забувати про інших працівників, яких можна віднести до категорії талановитих, хоча за рівнем до описаних HiPo вони не дотягують. Кожна організація має свої вимоги та бачення щодо таких працівників. Можна звернути увагу на великі успішні компанії та на їх прикладі виділити додаткові характеристики талантів. Так, в компанії “Google” таких працівників називають «кмітливі креативники» [12] і вимагають від них мати таке: глибокі технічні знання, багатий практичний досвід, аналітичний розум, кмітливість у бізнесі та суперництві, знання в оцінюванні користувачів, новаторство, допитливість, ризикованість, цілеспрямованість, вміння співпрацювати, амбітність. В компаніях “Tesla Motors” та “SpaceX” віддають перевагу особистостям А-типу, які, як відомо, характеризуються прагненням здобути перемогу будь-якою ціною, хоча часто не витримують стресів та психологічного навантаження, а от в “Pixar” та “Disney”, навпаки, хочуть бачити осіб гармонійних та зрівноважених, щирих та відкритих. Власники “Amazon” сповідують ощадливість та працездатність, що й враховують під час підбору персоналу, як і в компанії “Apple”. Також обидві ці компанії прагнуть адаптивних, гнучких та креативних працівників, які вміють швидко навчатися, освоювати нові технології, пристосовуватися до змін та ставити перед собою високу планку. Тобто всі великі компанії прагнуть мати якомога більше талановитих професіоналів, які є експертами у своїй діяльності та мають низку особистісних характеристик, що забезпечують неперервність та ефективність цієї діяльності.

Для подальшого дослідження талант-менеджменту організації доцільно сформулювати його комплексне бачення, а саме систему вихідних положень, які є основою цього процесу. З огляду на це на рис. 2 зображено схему концепції управління талантами в організації.

Очевидно, відправною точкою дослідження є мета, цілі та основні завдання, які передбачають чіткі часові та кількісні межі процесу управління талантами в організації, а також окреслюють доцільність вжиття таких заходів. Не менш важливим під час формування концепції управління талантами є визначення основних принципів та методів, а також інструментарію, за допомогою якого цей процес в організації буде раціональним, ефективним та економічно обґрунтованим. Хоча сам процес управління талантами є динамічним і складається з низки етапів, які більш ретельно будуть розглянуті в подальших дослідженнях, слід розглядати і його статичний бік, а також не забувати, що управління талантами – це також система, яка повинна органічно вписуватися в загальну систему управління персоналом, ґрунтуватися на стратегічних цілях та взаємодіяти з усіма еле-

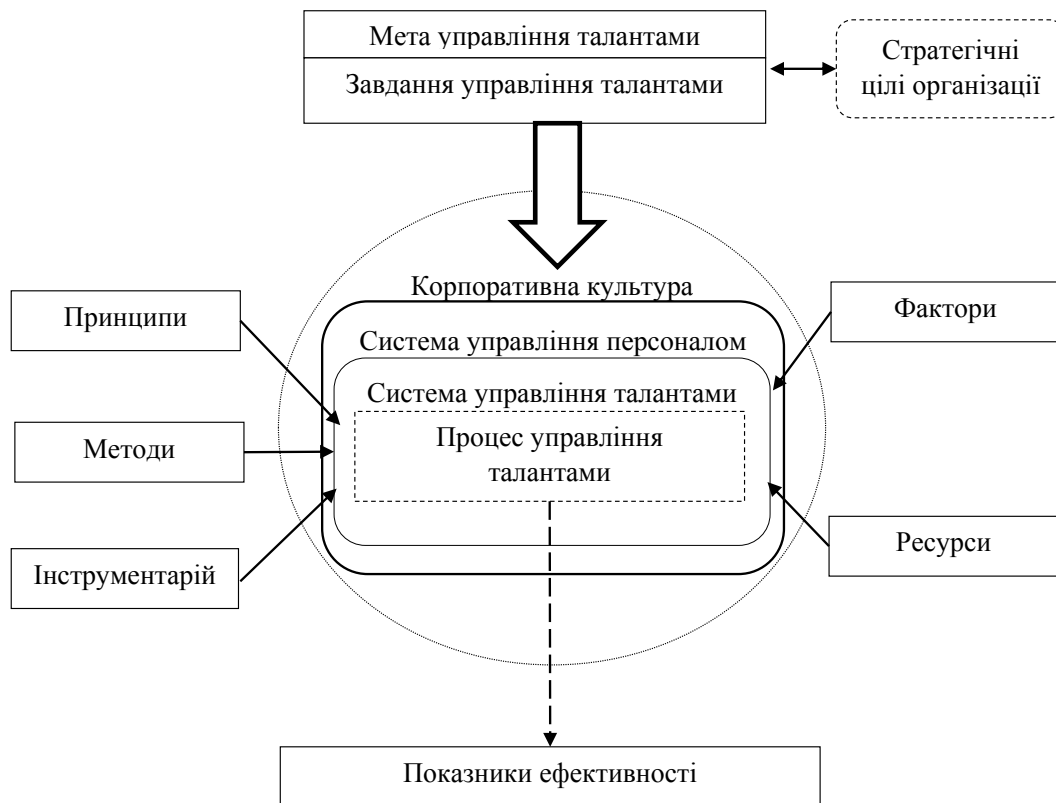


Рис. 2. Концепція управління талантами в організації

ментами внутрішнього середовища організації. Окрім внутрішнього середовища та ресурсного забезпечення, на систему управління талантами впливають також різноманітні зовнішні фактори прямого та непрямого впливу, які необхідно враховувати під час планування та визначення ефективності талант-менеджменту. Тільки за умови врахування всіх описаних елементів можна побудувати дієву систему управління талантами в організації.

**Висновки.** З вищевикладеного матеріалу можемо зробити висновок, що таланти – це надважливі працівники в будь-якій організації, а керівники та HR-и повинні усвідомлювати їх вагу. Запропонована у статті концепція управління талантами відображає сукупність основних елементів, які зумовлюють ефективність залучення, утримання та розвитку талантів в організації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. 5-е изд. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 280 с.
2. Эфрон М., Орт М. Краткий курс по управлению талантом: отказ от сложностей в пользу ценностей / пер. з англ. Т.Ю. Данилова. Москва: Азбука, 2014. –320 с.
3. Будро Дж. Обновленный HR. Актуальные техники эффективного использования талантов в бизнесе / пер. с

англ. И.С. Матвеевой. Москва: Азбука Бизнес, Азбука-Аттикус, 2014. 288 с.

4. Захарчин Г.М. Синтез інноваційного і традиційного в сучасній концепції управління персоналом підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 778: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 212–218.
5. 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.
6. 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.
7. Українська психологічна термінологія: словник-довідник / за ред. М.-Л.А. Чепи. Київ, 2010. 302 с.
8. Гарднер Г. Структура розуму: теорія множинного інтелекту. Москва: ООО «ИД Вильямс», 2007. 512 с.
9. Скрипченко О.В., Лисянська Т.М., Скрипченко Л.О. Довідник з педагогіки та психології: навч. посіб. для викл., аспірантів та студ. пед. навч. закл. Київ: Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова, 2001. 216 с.
10. Ready D.A., Conger J.A., Hill L.A. Are You a High Potential? Harvard Business Review. 2010. № 88, no. 6.
11. Клецова Н.В. Залучення найманих працівників з високим потенціалом у сільськогосподарські підприємства України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 8. С. 427–432.
12. Шмідт Е., Розенберг Дж. Як працює Google / пер. з англ. Ю.І. Гордієнка. Київ: Видавнича група КМ-БУКС, 2016. 304 с.