

Оксана Миколаївна КИРИЛЕНКО

д.е.н., професор, зав. кафедри, Національний авіаційний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2406-7050>

e-mail: ons@ua.fm

Валентина Олексіївна НОВАК

к.е.н., професор, Національний авіаційний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6899-2016>

e-mail: novak.nau@mail.ru

Максим Олександрович ЛУК'ЯНЕНКО

студент, Національний авіаційний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1910-1090>

e-mail: maksimlukyanenko@ukr.net

РОЗВИТОК ТА УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

Досліджено стратегії та методи, що застосовуються організаціями для залучення, розвитку та утримання талановитих співробітників. Обґрунтовано важливість ефективного управління талантами в сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція за висококваліфікованими фахівцями стає все більш інтенсивною. Розроблено рекомендації для менеджменту організації з ефективного залучення та утримання успішних співробітників у конкурентному середовищі.

Ключові слова: менеджмент, HR-менеджмент, управління талантами, залучення талантів, утримання талантів, конкурентні переваги, стратегії управління

ВСТУП

Актуальність цієї теми обумовлено значною кількістю факторів, що безпосередньо впливають на сучасний ринок та, як наслідок, на менеджмент загалом та HR-менеджмент більшості корпорацій в усьому світі. Сучасний бізнес став більш конкурентоспроможним і динамічним. Організації постійно шукають шляхи залучення та утримання висококваліфікованих працівників, які є ключовим ресурсом і можуть забезпечити компанії конкурентну перевагу.

З появою нового покоління працівників, таких як «міленіали» та покоління «Z», змінюються уподобання, цінності та очікування роботи [2]. Організації повинні адаптуватися та розробляти стратегії управління талантами, які відповідають цим змінам.

Швидкий темп розвитку технологій впливає на організації та їхню потребу в нових навичках і компетенціях співробітників. Це вимагає активного розвитку та управління талантами для забезпечення наявності необхідних навичок в організації. В умовах глобального ринку праці організації стикаються з необхідністю залучення до управління талантів з різних культур і країн. Вміння працювати з міжкультурними командами та розроблення глобальних стратегій управління талантами стають ключовими компетенціями.

Успішне управління талантами також потребує розвитку лідерських навичок у керівників. Менеджмент потребує здатності виявляти та розвивати потенційних лідерів, які будуть готові керувати компанією в майбутньому.

МЕТА статті – дослідження розвитку і управління талантами та розроблення рекомендацій для менеджменту організації з ефективного залучення та утримання успішних співробітників у конкурентному середовищі.

МАТЕРІАЛИ ТА МЕТОДИ

Основою дослідження є теоретичні аспекти і реко-

мендації з розвитку та управління талантами, наукові роботи зарубіжних та вітчизняних учених. Важливість управління талантами та його роль у створенні конкурентної переваги для організації досліджували: P. Cappelli, J. Pfeffer, D. Ulrich, G. Hamel та ін. [2]. Тему розвитку талантів відображено у працях науковців: C. Dweck, Sir K. Robinson, M. Csikszentmihalyi, R. Greene [1]. Питаннями утримання талантів займалися R. Morton, J. Goodnight, P. Holzapfel, В. Легка, Ю. Лисовець та ін. [2]. Виклики, з якими стикаються організації в галузі розвитку та управління талантами досліджували: J. Boudreau, L. Gratton, R. Boyatzis, A. Зайцев, В. Шумило та ін. [3, 5]. Для узагальнення досліджень та розгляду еволюції наукових підходів авторами застосовано дефінітивний метод та метод компонентного аналізу; для виявлення тенденцій діяльності підприємств у напрямі розвитку та управління талантами – методи агрегування та наукової абстракції.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У сучасному світі через стрімкий розвиток та активізацію усіх видів бізнесу перед HR-менеджерами різних компаній постає досить важлива справа – знайти та утримати талановитих працівників у тих чи інших сферах. Іноземні та вітчизняні науковці, що досліджували цю тему, вважають її вкрай важливою для подальшого розвитку світового бізнесу.

Наукова новизна

Науково обґрунтовано основні аспекти HR-менеджменту, розвитку та управління талантами в рамках цієї сфери, що, зі свого боку, ґрунтується на системному підході, імплементація якого дасть змогу адаптуватися до змін, зумовлених впливом зовнішнього середовища.

РЕЗУЛЬТАТИ

Управління талантами має величезне значення і ві-

діграє ключову роль у створенні конкурентних переваг для організацій, що допомагає організації залучати висококваліфікованих співробітників і утримувати їх. Талановиті співробітники вносять великий внесок у розвиток і успіх організації. Вони володіють необхідними навичками, знаннями та досвідом, які сприяють досягненню бізнес-цілей.

Управління талантами спрямоване на розвиток потенціалу співробітників. Організації, які інвестують у розвиток своїх талантів, створюють умови для підвищення їх професійних навичок, знань і лідерських здібностей. Розвиток талантів дає змогу компаніям формувати ефективні команди і забезпечувати довгострокову стабільність та зростання.

Талановиті співробітники часто мають високий ступінь креативності та інноваційності. Управління талантами стимулює розвиток і прояв цих якостей, створюючи середовище, де ідеї може бути висловлено, й інновації може бути втілено в життя. Це дає змогу організаціям бути більш конкурентоспроможними та адаптуватися до змін на ринку.

Управління талантами включає розвиток лідерських якостей у співробітників та стратегію наступності. Постійний розвиток нових лідерів і підготовка кадрів на керівних посадах забезпечує безперервність в управлінні та сприяє довгостроковій стійкості організації.

Ефективне управління талантами дає змогу організації створити і підтримати конкурентні переваги на ринку. Компанії, які інвестують у розвиток своїх талантів, можуть залучати кращих співробітників, розробляти інноваційні продукти і послуги, підвищувати рівень обслуговування клієнтів і бути адаптивними до змін зовнішнього середовища.

У сфері бізнесу є досить велика кількість **методів залучення талантів**, які організації можуть застосовувати для залучення висококваліфікованих та перспективних працівників. Серед них можна виділити такі:

- рекрутинг через зовнішні джерела;
- внутрішній рекрутинг;
- програми стажування та партнерства з університетами;
- брендинг роботодавця;
- рекомендації співробітників;
- залучення пасивних кандидатів.

Організації можуть залучати таланти, публікуючи вакансії на зовнішніх платформах і сайтах для пошуку роботи. Це можуть бути спеціалізовані сайти, професійні соціальні мережі або рекрутингові агентства. Компанії також можуть здійснювати пошук через соціальні мережі та професійні спільноти.

Замість того, щоб залучати зовнішніх кандидатів, організації можуть шукати таланти всередині власної компанії. Це може бути здійснено шляхом оголошення вакансій і надання можливостей для наявних співробітників пройти внутрішні кар'єрні переміщення або зайняти ролі з більшою відповідальністю.

Організації можуть створювати програми стажування та встановлювати партнерства з університетами та навчальними закладами. Це дає змогу залучення молодих талантів, які тільки починають свою кар'єру. Стажери можуть отримати практичний досвід роботи, і у разі успішного проходження програми можуть стати потенційними кандидатами на постійні посади.

Організації можуть активно розробляти свій бренд як привабливого роботодавця. Цього можна досягти за допомогою маркетингових кампаній, створення привабливого корпоративного іміджу, активної участі у професійних подіях та конференціях та створення позитивного досвіду роботи для співробітників. Успішний брендинг роботодавця може залучити талановитих кандидатів і збільшити інтерес до компанії.

Організації можуть впроваджувати програми стимулювання та заохочення працівників за рекомендації кандидатів. Рекомендації працівників, які вже працюють у компанії, можуть бути цінними, оскільки вони мають особистий досвід роботи та розуміння особливостей компанії.

Не всі таланти активно шукають роботу, але вони можуть бути зацікавлені в нових можливостях. Пошук пасивних кандидатів може бути проведено через активну присутність у професійних мережах та громадах, а також через прямий підхід до потенційних кандидатів.

Також у сфері HR-менеджменту неможна обійтися без стратегій навчання та розвитку талантів, які організації можуть застосовувати для ефективного розвитку своїх співробітників і покращення їх професійних навичок. Серед них, вважаємо за доцільне, виділити такі.

Навчання на робочому місці. Це один з найбільш поширених методів навчання, коли співробітник навчається, виконуючи реальні завдання і обов'язки своєї посади. Такий підхід дає змогу застосовувати нові знання і навички безпосередньо в робочому середовищі та відразу бачити результати роботи.

Менторство і коучинг. У застосуванні цієї стратегії досвідчені співробітники (ментори) працюють з менш досвідченими співробітниками, допомагаючи їм розвиватися, навчаючи і передаючи свій досвід і знання. Коучинг також може бути застосовано для індивідуального розвитку співробітників і досягнення конкретних професійних цілей.

Курси та вебінари. Організації можуть надавати своїм працівникам доступ до спеціальних курсів, семінарів та вебінарів, які допомагають розширити знання з певних областей чи тем. Такі навчальні програми можуть бути внутрішніми або зовнішніми і проводитися спеціальними освітніми партнерами.

Розвиток лідерських якостей. Для співробітників з потенціалом лідерства організації можуть розробляти спеціальні програми для розвитку лідерських якостей. Це може включати участь у семінарах з лідерства, управлінських курсах, тренінгах з комунікаційних навичок тощо.

Розвиток м'яких навичок. Організації можуть зосередитись на розвитку м'яких навичок у своїх співробітників, таких як: комунікація, управління часом, адаптивність, командна робота та емоційний інтелект. Ці навички мають велике значення для успішного розвитку кар'єри і можуть бути розвиваються в рамках спеціальних програм і тренінгів;

Внутрішні проекти та спеціальні завдання. Організації можуть надати працівникам можливість працювати над внутрішніми проектами або спеціальними завданнями, які розширюють їх досвід та знання в певній галузі. Це може сприяти розвитку нових навичок та підвищенню рівня компетенції;

Інтернет-платформи та електронне навчання. Час від часу організації можуть застосовувати онлайн-

платформи та електронні курси для забезпечення навчання та розвитку працівників. Такий підхід дає змогу співробітникам отримувати знання і навчатися в зручний для них час, а також відстежувати свій прогрес;

Методи оцінювання потенціалу та плідності – також вкрай важливий складник розвитку та управління талантами.

Багато компаній застосовують щорічні або періодичні оцінювання ефективності, щоб оцінити роботу працівників протягом певного періоду часу. Це може базуватися на об'єктивних показниках, таких як досягнення бізнес-цілей та виконання завдань, а також на якісних оцінках керівників та колег.

Організації можуть визначити ключові компетенції, необхідні для успішної роботи в компанії, і застосовувати їх для оцінювання працівників. Ці компетенції можуть включати такі аспекти, як лідерство, спілкування, адаптивність та здатність працювати в команді.

Оцінювання за результатами роботи засноване на результаті роботи співробітника і його внесок у досягнення бізнес-цілей. Співробітник оцінюється на основі конкретних показників і досягнень, які він досяг в рамках своєї роботи.

Заслуговує на увагу і оцінювання поведінкових компетенцій (BARS) як метод, який поєднує якісні та кількісні аспекти [4]. Він застосовує шкалу, яка співвідносить поведінкові компетенції з конкретними показниками продуктивності. Цей метод дає змогу більш точно оцінювати та описувати продуктивність праці працівників.

В оцінюванні через 100%-й зворотний зв'язок співробітник оцінюється не тільки його безпосереднім керівником, а й колегами, підлеглими та іншими зацікавленими сторонами. Це дає змогу отримати більш об'єктивну і всебічну оцінку продуктивності і компетенцій співробітника.

Працівник також може самостійно оцінити свою продуктивність та потенціал на основі певних критеріїв. Цей метод дає змогу працівникові більш усвідомлено оцінити свої сильні сторони та сфери розвитку.

Утримання талантів, як і все вищепераховане, є дуже важливою стратегією для компаній, щоб зберегти висококваліфікованих і цінних співробітників.

Компанії можуть розвивати унікальну та привабливу корпоративну культуру, яка підтримує та надихає працівників. Важливо створити атмосферу взаємоповаги, відкритості, справедливості і можливостей для професійного та особистісного зростання.

Компанії повинні створювати робочі середовища, які підтримують різноманітність і включають усіх працівників. Це включає повагу до різних культур, переконань, ідей та стилів роботи. Приділяти увагу справедливій можливості для розвитку всіх співробітників.

Компанії повинні надавати своїм працівникам можливості для професійного розвитку та зростання. Це може включати участь в навчальних програмах, тренінгах, семінарах, а також можливості для кар'єрного просування і переходу на нові позиції.

Утримання талантів передбачає забезпечення справедливої та конкурентоспроможної системи оцінювання та винагород. Компанії повинні пропонувати конкурентну заробітну плату, бонуси, премії, а також надійні пакети соціальних пільг для співробітників.

Компанії повинні забезпечувати гнучкість робочого часу, віддалену роботу, дні відпочинку та дні відпусток для досягнення балансу між роботою та особистим життям. Адже підтримка здоров'я і благополуччя співробітників також має важливе значення. Визначення та визнання успіхів і досягнень працівників може зіграти ключову роль у збереженні талантів. Компанії можуть застосовувати системи визнання, апробації або подарунків для оцінювання досягнень і подяки співробітникам за їх внесок.

Компанії можуть надавати індивідуальні кар'єрні плани та розроблення для співробітників, що дає змогу їм бачити чітку перспективу для розвитку своїх професійних кар'єр всередині компанії.

Організації у всьому світі стикаються з низкою викликів розвитку та управління талантами, які можуть вплинути на їх здатність залучати, розвивати та утримувати висококваліфікованих працівників. На сучасному ринку праці є жорстка конкуренція за талановитих співробітників. Організації стикаються з проблемою залучення кваліфікованих кандидатів, особливо у високоспеціалізованих областях.

В організаціях можуть одночасно працювати співробітники різних поколінь, кожне з яких має свої унікальні цінності, очікування і стиль роботи. Це є одним із викликів в адаптації стратегій розвитку та управління з метою задоволення потреб різних поколінь.

Швидкий розвиток технологій і зміни в бізнес-моделях можуть привести до необхідності перегляду навичок і компетенцій співробітників. Організації повинні гарантувати, що їх співробітники мають актуальні знання та вміння.

Створення та розвиток лідерів всередині організації – це складний процес. Організації стикаються з викликом у підготовці нових лідерів і забезпеченні їх успішного переходу на керівні позиції.

Світова економіка стає все більш глобальною, і організації можуть мати співробітників з різних культур та етнічних груп. Управління різноманітною робочою силою потребує особливих навичок і підходів.

Впровадження нових стратегій управління талантами на різних рівнях управління може зустріти опір співробітників або викликати незадоволення. Менеджмент повинен ефективно керувати процесом змін і забезпечувати розуміння та підтримку працівників. З розвитком технологій багато організацій працюють з розподіленими за місцем розташування командами. Управління і розвиток талантів в таких умовах потребує нових методів і підходів. Важливість «м'яких» навичок, таких як: спілкування, вирішення проблем, креативність, керівництво та адаптивність, стає все більш високою. Організації повинні розробляти програми, що сприяють розвитку цих навичок.

ВИСНОВКИ

Розвиток та управління талантами в рамках HR-менеджменту – це вкрай важлива стратегічна практика, що сприяє ефективному використанню і збереженню найкращих співробітників в організації. Для досягнення успіху в цій області, кожна компанія повинна ретельно планувати та реалізовувати програми набору, розвитку та утримання талантів.

Список використаних джерел

1. Talent Management: A Critical Review / P. Iles, N.P. Dimba, R. Carter. *Human Resource Management Review*. 2013.
2. Зайцева Н.Г. Методи залучення та відбору талантів для інноваційного розвитку організацій. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 5-9.
3. Луценко Г.О. Стратегії навчання та розвитку персоналу в контексті забезпечення сталого розвитку організації. *Економіка та суспільство*. 2019. № 18. С. 78-81.
4. Employee Performance Appraisal and Its Association with Employee Work-Related Attitudes and Perceptions / T. Boudreau, K.R. Boudreau. *Human Resource Management*. 2016.
5. Черевко О.І., Дегтярьова В.М. Управління персоналом як інструмент збереження талантів в організації. *Економічний вісник університету*. 2017. № 36. с. 14-20.

References

1. Talent Management: A Critical Review / P. Iles, N.P. Dimba, R. Carter. *Human Resource Management Review*. 2013.
2. Zaitseva N. Methods of attracting and selecting talents for innovative development of organizations. *Economy and state*. 2020. № 7. pp. 5-9. (in Ukrainian).
3. Lutsenko H. Strategies for training and personnel development in the context of ensuring sustainable development of the organization. *Economy and society*. 2019. No. 18. pp. 78-81. (in Ukrainian).
4. Employee Performance Appraisal and Its Association with Employee Work-Related Attitudes and Perceptions / T. Boudreau, K.R. Boudreau. *Human Resource Management*. 2016.
5. Cherevko O., Dehtiarova V. Personnel Management as a tool for preserving talents in an organization. *Economic Bulletin of the university*. 2017. № 36. pp. 14-20. (in Ukrainian).

Oksana KYRYLENKO

Doctor of Economics, Professor, Head of department, National Aviation University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2406-7050>
e-mail: ons@ua.fm

Valentyna NOVAK

PhD in Economics, Professor, National Aviation University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6899-2016>
e-mail: novak.nau@mail.ru

Maksym LUKIANENKO

student, National Aviation University
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1910-1090>
e-mail: maksimlukyanenko@ukr.net

DEVELOPMENT AND TALENT MANAGEMENT IN THE HR MANAGEMENT SYSTEM

An exhaustive review of strategies, methods and practices related to talent management in organizations is presented. It analyzes modern approaches to attracting, developing and retaining talented employees, and also explores key problems, challenges and trends in this area. The importance of talent management and its role in creating a competitive advantage for organizations is reviewed. Various methods of attracting talent are considered, including active search and recruitment of candidates, the use of network resources and social media, as well as building an effective employer brand. Special attention is paid to the development of talents. Learning and development strategies are analyzed, including formal training programs, mentoring, coaching and online training. Methods of assessing the potential and productivity of employees, as well as ways to develop individual development plans and career growth are also considered. An important aspect is talent retention. Strategies for creating a favorable corporate culture, developing reward and incentive systems, as well as providing a variety of opportunities for professional and personal growth are considered. Special attention is paid to maintaining motivation and effective management of career expectations of talented employees. The challenges faced by organizations in the field of talent development and management, such as globalization, rapidly changing technologies and changing expectations of the younger generation of employees, are discussed. Trends are also discussed, including the development of flexible forms of work and the use of data analytics for decision-making in the field of talent management. This paper presents a complete and comprehensive study of the topic, offering readers extensive information and recommendations for effective talent management in a modern organization.

Keywords: management, HR management, talent management, talent acquisition, talent enhancement, competitive advantages, management strategies