

5. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності. Із змінами і доповненнями, внесеними Законами України від 21 грудня 2000 року N2180-III». Стаття 6. [Електронний ресурс].– Режим доступу:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1105-14>.

6. Генеральна угода про регулювання основних принципів і норм реалізації соціально-економічної політики і трудових відносин в Україні на 2010-2012 роки [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/n0006120-10>

## *Секція 2. Управління працею: організаційно-економічні та соціокультурні домінанти, інноваційні форми та механізми*

УДК 005.95/.96:159.928.23

**Савченко В.А.,**  
д-р екон. наук, проф.,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

### **УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ТАЛАНТІВ**

В організаціях особлива увага повинна приділятися виявленню й розвитку талановитих молодих фахівців з лідерським потенціалом. Талант свідчить про розвиток видатних здібностей людини в конкретних видах навчальної, творчої та економічної діяльності, які проявляються в таких її рисах, як самостійність, творчість, оригінальність, інноваційність тощо. Наявність і рівень розвитку талантів працівників визначається за результатами їхньої діяльності. Таланти можуть розвинутися ще у дитинстві, але здебільше вони проявляються в дорослих людей у віці до 35—40 років.

Саме цим обумовлюється важливість своєчасного виявлення та цілеспрямованого розвитку талановитих молодих фахівців з лідерським потенціалом в організаціях. До чинників, що обумовлюють розвиток талановитих працівників відносяться не лише уродженні якості (задатки людини), а й її умови життя і соціальне середовище, заходи з управління та планування трудової кар'єри персоналу, формування кадрового резерву організації. Тому важливого значення набувають процеси управління талантами, оскільки економіка знань, високі технології серед факторів виробництва вирішальну роль надають саме людському фактору, особливо талановито-інтелектуальній людині.

Управління талантами — це цілеспрямована діяльність організації, що направлена на виявлення, добір, розвиток, використання, утримання, мотивацію і кар'єрне зростання талановитих працівників, яких вона потребує зараз та в майбутньому для вирішення нових складних нестандартних завдань з метою підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку. Управління талантами є одним з найважливіших елементів системи управління трудовою кар'єрою і формування кадрового резерву.

Особливістю управління талантами в організації полягає у тому, що воно обмежується декількома вибраними талановитими працівниками. Резерв кадрів являє собою більш численну групу працівників, яка відібрана для висування на керівні та ключові посади. Тоді як управління трудовою кар'єрою персоналу має охоплювати всіх працівників організації. Талантами варто вважати тих працівників, у яких результати оцінки діяльності значно перевищують очікування підприємства. Сукупність видатних здібностей дає можливість талантам створити продукт діяльності, що відрізняється новизною, високим рівнем досконалості та суспільною вагомістю.

Тому таланти потребують особливих форм і методів планування їхньої кар'єри. Талановитих працівників з високим лідерським потенціалом доцільно в певній мірі розглядати як частину стратегічного резерву організації. В процесі управління талантами необхідно виходити з того, що талановиті працівники

можуть досягати високих видатних результатів у своїй роботі, як правило, працюючи в команді з іншими здібними компетентними колегами.

Якщо в організації виявиться недостатня кількість талантів, то вона буде не здатною повністю реалізувати свій потенціал розвитку. Водночас витрати організації на планування трудової кар'єри надлишкової кількості талантів обумовить не тільки не виправдані витрати на розвиток персоналу, а й збільшить плинність кадрів серед тих талантів, чий високий потенціал не буде належним чином використаний компанією, оскільки вона не зможе утримати таких талантів і вони можуть піти до конкурентів.

В процесі управління талантами важливе значення необхідно приділяти розвитку ролі талановитих працівників. Організація має створювати сприятливі умови для того, щоб вони відчували відповідальність за свій талант і престиж серед колег, були задоволені та захоплені своєю роллю у колективі, вмотивовані до подальшого розвитку і розкриття власних видатних здібностей.

Управління відносинами з талантами повинне бути направлене на побудову нормальних соціально-трудових відносин з іншими членами команди, формування здорового соціально-психологічного клімату в колективі, справедливого і відповідального ставлення до розвитку талантів з боку керівників організації та забезпечення на цій основі розкриття їхніх здібностей і виховання лояльності до своєї компанії.

Визначальну роль в процесах управління талантами в організації відіграють заходи з планування їхнього навчанням і кар'єри, що мають забезпечити подальший їх розвиток. Тому у процесі управління талантами мають бути виявлені ті види робіт, де працівник найбільш талановитий з тим, щоб розвинути його професійні компетенції і лідерські якості.

Навчання талановитих працівників доцільно здійснювати відповідно до вимог професійних стандартів, профілів професійної компетенції тих посад, які вони займають зараз і де їх збираються в організації використовувати на більш відповідальних та складних посадах найближчим часом, очікуваних змін і викликів зовнішнього конкурентного середовища.

З метою притоку та утримання талановитих працівників в організації важливо створити для них «прегарні місця роботи». Це обумовлено, зокрема, тим, що таланти можуть перебувати під пильною увагою таких рекрутінгових агенцій, як ексек'ютів сеч і хедхантинг, які прагнутимуть переманити їх до конкурентів. Під «прегарним місцем роботи» розуміється така посада, де талановитий працівник дуже хоче працювати і якомога довше залишатися в організації, що відповідає вимогам стандартів якісного трудового життя.

До чинників, що сприяють створенню в організації «прегарних місць роботи», насамперед, відноситься конкурентоспроможна заробітна плата талантів на ринку праці. Оскільки результати оцінки діяльності талановитих працівників значно перевищують очікування керівників підприємства, то вони можуть розраховувати на відповідно більш високий рівень заробітної плати. Однак можливості організацій у даному разі не безмежні щодо утримання талантів. Тому необхідно використовувати й інші чинники.

До них варто віднести наступні: формування бренду роботодавця, доброзичливе ставлення керівників організації до талановитих працівників, визнання заслуг і делегування їм своїх повноважень, залучення талантів до управління компанією, належна підтримка у побутових питаннях, забезпечення балансу між роботою та сімейними обов'язками, ефективна програма особистісного розвитку тощо.

Для талантів, окрім високого рівня конкурентоспроможної заробітної плати, велике значення для створення «прегарних місць роботи» має такий чинник нематеріальної мотивації, як ефективна програма їхнього особистісного розвитку. Це обумовлено тим, що вона забезпечує подальший розвиток видатних здібностей талановитих працівників, створює умови для задоволення потреб вищого рівня, підвищує їх конкурентоспроможність на ринку праці. Відсутність ефективної програми особистісного розвитку може бути однією з найвагоміших причин плинності кадрів талантів навіть за наявності високої конкурентоспроможної заробітної плати в організації.