

DOI : 10.33274/2079-4762-2021-50-2-59-68

JEL : M 12

УДК 331.108.2

Шаповалова І.В.,
асистентДонецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна
e-mail: shapovalova@donnuet.edu.ua**РОЗРОБКА МЕХАНІЗМУ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИК «TALENT Q» ТА «TALENT POOL»
ЯК СКЛАДОВИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ**Shapovalova I. V.,
Assistant ProfessorMykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk National University
of Economics and Trade, Kryvyi Rih, Ukraine,
e-mail: shapovalova@donnuet.edu.ua**DEVELOPMENT OF A MECHANISM FOR APPLYING THE «TALENT Q» AND «TALENT POOL» METHODS AS COMPONENTS OF THE TALENT MANAGEMENT CONCEPT*****Мета.** Метою статті є розробка механізму застосування методики «Talent Q» та «Talent Pool» як складових концепцій управління талантами в умовах підприємства.****Методи.** Теоретичною базою дослідження виступають праці вітчизняних та зарубіжних науковців, щодо сучасних підходів управління персоналом, поглядів на сутність та особливості реалізації концепції талант-менеджмент, методик «Talent Q» та «Talent Pool». Для досягнення поставлених завдань та мети у роботі використовувалися наступні методи дослідження: системний підхід — для визначення сутнісних аспектів управління талантами, теоретичного узагальнення і порівняння — для визначення сутнісних особливостей методик «Talent Q» та «Talent Pool», системний аналіз та синтез — для розробки механізму реалізації методик «Talent Q» та «Talent Pool», інформаційне моделювання для розробки моделі оцінки отриманих результатів анкетування та структурної моделі програми «Talent Pool», конкретизація для визначення особливостей реалізації методик «Talent Q» та «Talent Pool», графічний і табличний методи — для наочного відображення матеріалу дослідження.****Результати.** У статті висвітлені сутнісні аспекти концепції управління талантами та особливості реалізації методик «Talent Q» та «Talent Pool». Визначено, що методика Talent Q — це набір психометричних інструментів оцінки, які використовуються для відбору і аналізу особистого потенціалу кандидатів на посади та представлена певними елементами, такими як індикатори, критерії оцінки, параметри та результати. Розроблена просторова модель оцінювання характеристик особистості кандидатів згідно методики «Talent Q».**Крім того, у статті знайшла відображення структурно-логічна модель системи управління програмою «Talent Pool», що включає три блоки та носить довгостроковий характер. Головними цілями програми «Talent Pool» є: розвиток співробітників з високим потенціалом (HiPo), виховання майбутніх керівників вищої ланки та досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства.**Результатом проведених досліджень є розробка механізму впровадження методики «Talent Q» та «Talent Pool» як складових реалізації концепції управління талантами в умовах підприємства. Реалізація зазначених методик, які є складовими концепції управління талантами, сприятиме формуванню фундаменту стратегії розвитку і управління талантами на підприємстві, що є органічною складовою корпоративної стратегії розвитку підприємства. Крім того, розуміння та усвідомлення важливості таланту як джерела формування стійких конкурентних переваг має сприяти формуванню конкурентоспроможної системи управління персоналом на основі ціннісно-орієнтованого підходу до інтелектуальних здібностей робітників.****Ключові слова:** «Talent Q», «Talent Pool», талант менеджмент, концепція управління талантами.****Постановка проблеми.** Розвиток інформаційних технологій та їх ефективне впровадження в системи управління зумовлюють зростання ролі інтелектуального капіталу, а саме: володіння розширеним потенціалом інноваційних ідей, спроможність продукува-**ти нові знання та ініціювати їх поширення в знаннєвому середовищі. За таких умов конкурентоспроможність підприємств стає все більш залежною, з одного боку, від їх здатності створювати ефективні системи навчання персоналу та управління компетенціями, а з ін-*

шого — залучати та утримувати талановитих людей, які володіють арсеналом відповідних компетенцій. Використання самих технологій виступає лише інструментом створення конкурентоспроможного середовища. Вирішальними ж важелями є взаємовідносини між його учасниками, в яких провідна роль належить працівникові, з ініціативи котрого й має відбуватися постійний та ефективний обмін знаннями. Саме тому управління талановитими працівниками розглядається як джерело розвитку підприємства, джерело формування його стійких конкурентних переваг. Важливе місце в реалізації концепції управління талантами має розробка та провадження сучасних методик та технологій виявлення та розвитку талантів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні та методичні основи талант-менеджменту закладені та розвинуті в дослідницьких та наукових роботах відомих іноземних фахівців-дослідників та управлінців-практиків, таких як Джон Біллсберрі [1] дослідження якого сфокусовані на питаннях підбору та збереження необхідного персоналу, Майер Деві та Лайкер Джеффри [5] — висвітлення унікальної системи управління персоналом, яка базується на вихованні, навчанні та просуванні персоналу, Ед Майклз, Хелен Хендфілд-Джонс і Бет Екселрод [6] — дослідження залежності відношення до співробітників та успіху фірми, питання розвитку, утримання талановитих співробітників на всіх рівнях управлінської ієрархії, Робертсон Алан і Грем Еббі [7], авторами висвітлена теорія та практика управління талановитими людьми, Томас Дж. Пітерс [11] — дослідження сутності «талант».

Сучасні підходи та погляди в управління персоналом знайшли відображення в наукових працях наступних вчених — Г.М. Захарчин [2] висвітлює питання синтезу інноваційного і традиційного в сучасній концепції управління персоналом підприємства, питання формування та використання трудового потенціалу промислового підприємства знайшли відображення у наукових працях Т.В. Синиці [10]. Питання управління талантами знайшли відображення в дослідженнях українських вчених. А саме, групою авторів О.І. Продіус, В.Л. Пікаловим А.І. Журавель, М.О. Сітор [8,9] досліджено талант-менеджмент як складову успіху організації, Н.Б.Кузнецовою [5] визначено місце талант-менеджмент в системі наукових знань. Однак, поза увагою залишаються пи-

тання практичної реалізації концепції управління талантами та її складових — «Talent Q» та «Talent Pool». Саме тому подальшого уточнення потребують сутнісні аспекти та практичні напрямки застосування методик «Talent Q» та «Talent Pool» як складових реалізації концепції управління талантами.

Мета статті. Метою статті є розробка механізму застосування методики «Talent Q» та «Talent Pool» як складових концепції управління талантами в умовах підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Talent management (від англ. «управління талантами») визначається як сукупність інструментів управління персоналом, які дають можливість організації залучати, ефективно використовувати і утримувати співробітників, які вносять істотний внесок у розвиток організації. Сам термін з'явився в 1990—ті роки, був введений Девідом Уоткінсом [13] з Softscape, який вперше використав його в статті, опублікованій в 1998 році і надалі розвиненим у книзі «Системи управління талантами» у 2004 році. В кінці 1990—х міжнародна консалтингова компанія McKinsey провела дослідження, яке стало поворотною подією у розвитку стратегії talent-менеджменту. Результати дослідження доводили, що конкурентна перевага у компанії з'являється в результаті наявності серед своїх співробітників так званих «талантів» і що управління ними є критичним для ефективної HR-стратегії. Однак інтерес компаній став концентруватися навколо нечисленної елітної групи HiPo-співробітників (High Potentials), тоді як більш широкий підхід, в якому бере участь весь персонал компанії, не отримав належного поширення. Тому виникла потреба у розробці концепції управління талантами як такої, що має як теоретичне обґрунтування, так і практичне втілення [18].

Концепція управління талантами, на наш погляд, має поєднувати такі аспекти, як формування та використання трудового потенціалу. Кожний з них втілюється в сучасні або методики, або програми, що забезпечують тактичні можливості управління. Вважаємо за необхідне залучати до практики управління методику «Talent Q» для визначення ефективності формування трудового потенціалу, а також програму «Talent Pool» з метою відслідковування ефективності використання трудового потенціалу.

Методика «Talent Q» відображає сучасні погляди на становлення інноваційного ме-

неджменту. Її було запропоновано та розроблено Роджером Холдзуортом. Базовий постулат даної методики полягає у тому, що невірні рішення з найму дорого обходяться компанії, та їх наслідки важко усунути, однак організація не може направляти весь потік кандидатів на співбесіди, тому що це не практично і економічно неефективно. Саме тому на сучасному етапі розвитку світової економіки варто приділяти більше уваги технології адаптивного тестування для підбору персоналу [19].

Talent Q — це набір психометричних інструментів оцінки, які використовуються для відбору і аналізу особистого потенціалу кандидатів на посади. Рівень складності тесту не залежить від освіти, посади або досвіду роботи людини. Тестові завдання побудовані таким чином, що кандидат по мірі проходження тесту може продемонструвати всі свої здібності та особистий потенціал. Дана методика направлена на всебічне оцінювання його здібностей.

Методика може бути використана для дослідження відносно великої кількості компонентів загальних здібностей кандидата. За її допомогою достатньо надійно прогнозується його схильність до навчання та прояву ділових якостей.

Технологія «Talent Q» представлена певними елементами, такими як індикатори, критерії оцінки, параметри та результати.

Індикатори «Talent Q» містять систему тестових завдань, які використовуються для

оцінки числового, логічного і вербального мислення. Тестування дає повні та надійні результати. Заповнення всіх трьох розділів «Тестової анкети», куди входять 10 вербальних, 10 числових і 10 логічних питань, займає близько 30 хвилин. За їх допомогою оцінюють особистісні якості та здібності кандидатів на основі новітніх технологій адаптивного тестування.

Критерії оцінки використовуються для аналізу ключових якостей особистості, пов'язаних з робочою діяльністю, що дозволяє оптимальним чином заповнювати вакансії підприємства.

Параметри представляють шкалу та методику визначення результатів проведеного тестування кандидатів.

Результати по суті є описом набору характеристик особистості того чи іншого кандидата з висновками про його відповідність вакансії. Результати окремого тесту можна проаналізувати на основі порівняння з різними референтними рівнями. Тести можна виконувати дистанційно, також необхідно пройти короткий контрольний тест, так щоб користувач був обізнаний про фактичний рівень ефективності кандидата.

Реалізація технології підтримується відповідними листами. Так склад параметрів оцінювання відповідей до переліку питань для відбору і аналізу кандидатів на посади має вигляд таблиці (табл. 1).

Таблиця 1

Правильні відповіді до переліку тестових завдань згідно методики «Талант Q»

№ Завдання	Відповідь	№ Завдання	Відповідь	№ Завдання	Відповідь
I Блок		II Блок		III Блок	
1.	4	1.	2	1.	4
2.	1	2.	31	2.	4
3.	1	3.	4	3.	3,5
4.	2	4.	2	4.	2–13
5.	1	5.	5	5.	1
6.	Н	6.	1	6.	3
7.	4	7.	3	7.	1/8
8.	3	8.	3	8.	4,5
9.	1	9.	3	9.	3
10.	4	10.	5	10.	1; 4

За кожну вірну відповідь на тестове завдання кандидат отримує по 1 балу. Відповідно, у підсумку — по 10 вірних відповідей на окремих блоках анкети.

Вибіркові тестові завдання характеризують три базові напрями оцінювання якісних характеристик особистості кандидата, що утворюють критерії оцінювання його трудового потенціалу:

— рівень знань та набутих навичок (К) — знання граматики, математики та інших загальних наук, здатність до синтезу та аналізу;

— рівень емоційного інтелекту (Е) — здатність кандидата протистояти стресам, комунікабельність, відсутність емоційної деструкції, здатність оперативно реагувати у складних ситуаціях та адекватно приймати відповідні рішення, емоційні компоненти мислення;

— рівень особистих здібностей (P) — гнучкість та інертність мислення, здатність до концентрації уваги, здатність до просторового мислення, швидкість та точність сприйняття, розподіл та концентрація уваги.

Критерії оцінювання окремих напрямків дослідження якостей особистості кандидата представляються наступним чином:

— рівень K: 1(3), 2(3), 3(3), 4(1), 5(4), 6(2), 7(4), 8(1), 9(5), 14(3), 15(5), 16(4), 20(2), 21(3), 5), 22(1,3), 23(2), 26(1), 30(3), 34(3), 36(1), 40(8), 43(1), 45(1,0), 47(4,5), 48(1);

— рівень E: 10(40), 12(1260), 18(4), 24(1), 25(15), 27(1), 31(150), 33(12), 37(480), 39(20), 42(14), 44(80), 46(28), 50(17);

— рівень P: 11(3), 13(4), 17(4), 19(3), 28(1), 29(5), 32(1, 2, 3), 35(1), 38(1), 41(3), 49(3).

Відповідно до наведених напрямів оцінювання характеристик особистості кандидата розробляється модель оцінки отриманих результатів анкетування (див. рис. 1).

Як видно з рис. 1, для оцінювання здібностей кандидата, обирається три базові напрями, які утворюють вісі кубу. Для визначення інтегрального рівня потенціалу кандидата зазначена вище модель ділиться площинами, які дають можливість розмежувати кандидатів з високим, середнім та низьким рівнем особистого потенціалу. Кількість вірних відповідей утворюють точку з трьома координатами (наприклад А (8;9;6), згідно якої можна наочно простежити, до якого сектору належить

кандидат. Відповідно площина, що розмежує куб на окремі частини має наступні координати (0, 5, 5, 10). Зазначені координати наносяться лише на вісі, що характеризують певний напрямок оцінювання характеристик особистості кандидата. У зв'язку з тим, що їх оцінювання проводиться за трьома напрямками необхідно застосовувати окремі площини для кожного напрямку зокрема.

Так, права верхня частина кубу характеризує кандидатів з високим рівнем трудового потенціалу («скарб»). Кількість правильних відповідей за окремими напрямками тестових завдань перевищує 5 балів та у підсумку складає більше 15 балів. Якщо дані кандидати пройшли також на відмінно всі інші етапи відбору, вони є першочерговими у списку до найму.

Якщо кандидати набирають по кожному напрямку менше 5 балів і їх сума буде меншою за 15 балів, вони опиняються у лівій нижній частині кубу, характеризуються низьким рівнем трудового потенціалу («аутсайдери»). Такі кандидати автоматично відсіюються на даному етапі відбору.

Кандидати, які опиняються у інших секторах кубу, тобто коли за різними напрямками вони набирають як більше, так і менше 5 балів, відповідно мають середньостатистичний рівень трудового потенціалу. Даним кандидатам необхідно приділяти максимум уваги, тобто критично підійти до оцінки якостей кандидата, що є найбільш відповідними для отримання запропонованої посади, і відповідно до цього далі робити висновки про те, чи треба залишати кандидата та додатково проводити з ним інтерв'ю (по компетенціям, ситуаційне, стресове інтерв'ю) чи ні.

Середньостатистичний рівень характеристик особистості кандидатів відповідно до моделі представлений 6-ма гранями. Перші три грані, які мають наступні характеристики ($P > 5$; $E > 5$; $K < 5$), ($P < 5$; $E > 5$; $K > 5$), ($P > 5$; $E < 5$; $K > 5$), утворюють потенціал вище середнього рівня, що найбільш відповідає категорії працівників, представлених спеціалістами та робітниками вищих розрядів. Наступні три грані, які характеризуються даними обмеженнями ($P < 5$; $E < 5$; $K > 5$), ($P > 5$; E

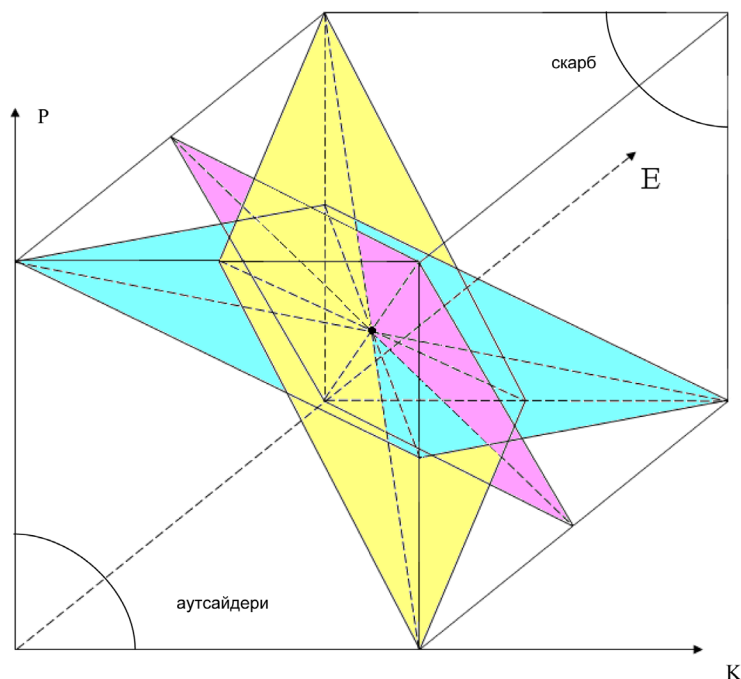


Рис. 1. Просторова модель оцінювання характеристик особистості кандидатів згідно методики «Talent Q» [10]

< 5 ; $K < 5$), ($P < 5$; $E > 5$; $K < 5$), утворюють потенціал нижче середнього рівня, що відповідає категорії працівників менш вибагливих професій, які переважно представлені службовцями та робітниками з базовим рівнем кваліфікації.

Недоліки характеристик особистості, які необхідно враховувати при обранні кандида-

та на посаду за середньостатистичним рівнем наведено у табл. 2.

За результатами табл. 2 видно, що при пропонуванні певної посади необхідно враховувати певний спектр недоліків характеристик особистості за середньостатистичним рівнем потенціалу. Так, наприклад, при підборі бухгалтера більше підійде кандидат з осо-

Таблиця 2

Недоліки характеристик особистості за середньостатистичним рівнем

Категорії працівників	Особистий потенціал вище середнього рівня		
	$P > 5$; $E > 5$; $K < 5$	$P < 5$; $E > 5$; $K > 5$	$P > 5$; $E < 5$; $K > 5$
Спеціалісти та робітники вищих розрядів	Недостатні навички аналізу матеріалу, кількісних розрахунків, недостатній обсяг набутих знань, який обмежений словниковим запасом, невисокою грамотністю	Недостатньо високий рівень розвитку здібностей до концентрації уваги на вирішенні завдань, абстрактного мислення, логічних суджень та просторової уяви	Недостатньо високий темп розумової діяльності та витривалості до довготривалих розумових навантажень
Службовці та робітники базової кваліфікації	Особистий потенціал нижче середнього рівня		
	$P < 5$; $E < 5$; $K > 5$	$P > 5$; $E < 5$; $K < 5$	$P < 5$; $E > 5$; $K < 5$
	Недостатньо високий рівень розвитку здібностей до концентрації уваги на вирішенні завдань, абстрактного мислення, логічних суджень та просторової уяви. Недостатньо високий темп розумової діяльності та витривалості до довготривалих розумових навантажень	Недостатньо високий темп розумової діяльності та витривалості до довготривалих розумових навантажень. Недостатні навички аналізу матеріалу, кількісних розрахунків, недостатній обсяг набутих знань, який обмежений словниковим запасом, невисокою грамотністю	Недостатні навички аналізу матеріалу, кількісних розрахунків, недостатній обсяг набутих знань, який обмежений словниковим запасом, невисокою грамотністю Недостатньо високий рівень концентрації уваги, абстрактного мислення, логічних суджень та просторової уяви

бистим потенціалом вище середнього рівня ($P < 5$; $E > 5$; $K > 5$), що матиме належний рівень знань і буде емоційно врівноваженим.

Отже, методика «Talent Q» дозволяє представити комплексну систему заміщення вакантних посад та забезпечити їх оптимальне заповнення.

Однак управління талантами передбачає не тільки відбір талановитих працівників, а й потребує удосконалення системи використання трудового потенціалу, що доцільно представити програмою «Talent Pool», яка розроблена на базі новітньої закордонної концепції виявлення та розвитку трудового потенціалу «Talent management».

Структурна модель програми «Talent Pool» представлена у табл. 3.

Вона включає три блоки та носить довгостроковий характер.

Головними цілями програми «Talent Pool» є: розвиток співробітників з високим потенці-

алом (HiPo), виховання майбутніх керівників вищої ланки та досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства.

Як видно з табл. 3, перший блок є початковим кроком програми. У його межах визначаються працівники з високим рівнем трудового потенціалу — HiPo. Після повідомлення про початок відбору за даною програмою керівники структурних підрозділів номінують по 2–3 кандидати з числа найбільш продуктивних працівників, але при цьому повідомляють усіх, які можуть взяти участь у програмі за власним бажанням. Кандидати заповнюють Анкету учасника, проходять інтерв'ю по компетенціях, ситуаційне або стресове інтерв'ю. Оцінювання рівня особистого трудового потенціалу може здійснюватися за методикою Т. В. Синиці [13].

Процедура оцінювання відбувається поетапно, починаючи зі збору вихідної інформа-

Таблиця 3

Структурна модель програми «Talent Pool»

№ з/п	Блок	Зміст	Етап
1.	Відбір кандидатів (HiPo)	Попередній відбір	Заповнення форм
			Інтерв'ю по компетенціях
			Оцінка особистого трудового потенціалу
2.	Розвиток пула талантів	Оцінювання виконання індивідуальних планів	Оцінювання теоретичних основ (тренінги, модульне навчання, вебінари, форуми, конференції тощо)
			Оцінка практичної готовності (ротація талантів, обмін досвідом тощо)
3.	Оцінка навчання	Дослідження проблем розвитку підприємства, обґрунтування проекту	Розподіл талантів
			Складання групового проекту
			Захист проекту
			Складання індивідуального проекту

ції про показники, які впливають на трудовий потенціал (тести Р.Амтхауера, Г. Айзенка, Р. Кэттела) та інші, введення даних по результатах за допомогою програм, таких як Statistica, завершуючи ранжуванням учасників за рівнем трудового потенціалу. Для цього викорис-

товується графічна рейтингова шкала оцінки працівників (рис. 2).

Для здійснення вибору групи персоналу HiPo створюється перелік характеристик (див. табл. 4).

Остаточний склад показників, як правило, включає 30 показників. Вихідні дані

Певні відносно стійкі ознаки працівника (його трудовий потенціал)	Рівень, вищий від середнього	Середній рівень	Рівень, нижчий від середнього
	$f_n < 1$	$-1 \leq f_n \leq 1$	$f_n > 1$
f_1			
f_2			
f_3			
	HiPo	Резерв	Баласт
		Normal	
			LowPo

Рис. 2. Графічна рейтингова шкала оцінки працівників підприємства [10]

отримуються шляхом тестування та роботи з особистими документами. Після цього проводиться стандартизація значень вихідних змінних, що формують нормовані їх значення та визначаються факторні навантаження, які дозволяють виявити кореляційний зв'язок між головними характеристиками особистого трудового потенціалу. Методом головних компонент визначаються найбільш значимі головні фактори, що характеризують особистий трудовий потенціал. Таким чином, результати дослідження утворюють пул «талантів HiPo».

Другий блок представляє розвиток пула талантів. Першим його кроком є закріплення за кожним «талантом» відповідного ментора

(наставника) з числа директорів та начальників різних відділів і структурних одиниць підприємства. Розподіл здійснюється в залежності від того, у якому напрямку працює «талант» і на яку майбутню посаду його готують. Також, важливим моментом є те, що ментори навчають працівників HiPo, які у майбутньому можуть зайняти їх місце після відставки, тобто вони формують собі заміну. Необхідно відзначити, що один ментор може бути закріплений не більше, як за двома талантами. Спеціалісти з навчання та розвитку кадрів підприємства разом з менторами складають індивідуальні плани розвитку для кожного члена групи HiPo. Дії всіх учасників даного процесу потребують узгодження. Координація розвитку

Характеристики особистості представників групи персоналу HiPo [10]

№ п/п	Характеристики оцінювання особистого трудового потенціалу працівника		№ п/п	Характеристики оцінювання особистого трудового потенціалу працівника
1	Інтроверсія	Екстраверсія	16	Загальний рівень інтелекту
2	Емоційна нестійкість	Стабільність	17	Логічне мислення
3	Фактор тривожності		18	Нестереотипність мислення
4	Замкнутість	Товариськість	19	Здатність до абстрагування
5	Підпорядкованість	Домінантність	20	Здатність робити висновки
6	Стриманість	Експресивність	21	Наполегливість
7	Схильність до почуттів	Висока нормативність поведінки	22	Рівень освіти
8	Непохильність	Чутливість	23	Загальний стаж
9	Довірливість	Підозрілість	24	Стаж за фахом
10	Прямолінійність	Дипломатичність	25	Вік
11	Конформізм	Нонконформізм	26	Рівень задоволення матеріальних потреб
12	Самоконтроль		27	Потреба в безпеці
13	Розслабленість	Напруженість	28	Потреба у визнанні
14	Адекватність самооцінки		29	Потреба в самовираженні
15	Запам'ятовування		30	Фактор нестабільності вибору

управління талантами має здійснюватися, на наш погляд, на базі таких базових концепцій, як Піраміда навчання і Конус досвіду Едгара Дейла. Конус досвіду ілюструє, яких різних освітніх результатів можна домогтися, використовуючи різні засоби або «носії» змісту навчання, піраміда навчання» демонструє залежність між методами навчання і ступенем засвоєння матеріалу. На основі наведеного вище розробляється програма розвитку для кожного HiPo таланта, яка має принести максимальний ефект для підприємства.

Третім блоком структурно-логічної моделі системи управління програмою «Talent Pool» є оцінка навчання, яка здійснюється на базі групової співпраці. Групова співпраця полягає у розробленні талантами реального бізнес-проекту для підприємства.

Процес розробки бізнес-проекту талантами складається з декількох етапів.

На першому етапі таланти розподіляються на групи (наприклад, 12 талантів на 3 групи по 4 чоловіки), згідно відповідних методик визначають свій тип особистості. Потім, спеціаліст з навчання та розвитку кадрів формує групи талантів, які будуть найбільш ефективно працювати між собою.

На другому етапі — етапі дослідження основних проблем розвитку підприємства та обґрунтування запропонованої тематики проекту керівник підприємства надає перелік основних проблем підприємства, вирішення

яких носить першочерговий характер. Кожна група талантів з даного переліку, обирає собі тему для проекту, обґрунтовуючи свій вибір.

Третій етап — розробка групами талантів проекту розвитку підприємства на базі обраної тематики. Період виконання — 6 місяців. Консультації з питань, які виникають на протязі даного періоду надають ментори даних талантів.

На завершальному етапі відбувається захист проектів та вибір найкращого з подальшим його впровадженням в реальній дійсності відповідною групою талантів. Результати роботи команд оцінюють керівник підприємства, виконавчий директор, технічний директор, директор по економіці та фінансам, директор з продажу, директор із закупівель та директор з персоналу. Також, за рішенням комісії, у подальшому можливе й впровадження проектів інших команд. Окрім обрання найкращого проекту, можуть присвоюватись номінації «Лідер команди», «Кращий оратор» та «Кращий експерт». Вибір на номінації можливий із числа всіх талантів.

Після завершення програми доцільно укладання додаткової до трудового договору угоди з кожним талантом, що пройшов навчання, в якій зазначається, що талант зобов'язаний пропрацювати на підприємстві не менше 10 років або в разі розірвання трудового договору з його ініціативи відшкодовувати вартість навчання.

Висновки. Таким чином, досліджені сутнісні аспекти концепції управління талантами, яку пропонується визначати як сукупність інструментів управління персоналом, які дають можливість організації залучати, ефективно використовувати і утримувати співробітників, які вносять істотний внесок у розвиток організації. Визначена доцільність залучення до практики управління персоналом методу «Talent Q» для визначення ефективності формування трудового потенціалу, яка представляє собою набір психометричних інструментів оцінки, які використовуються для відбору і аналізу особистого потенціалу кандидатів на посади. Рівень складності тесту не залежить від освіти, посади або досвіду роботи людини. Тестові завдання побудовані таким чином, що кандидат по мірі проходження тесту може продемонструвати всі свої здібності та особистий потенціал. Дана методика направлена на всебічне оцінювання його здібностей.

А також програму «Talent Pool» з метою відслідковування ефективності використання трудового потенціалу, яка представлена певними елементами, такими як індикатори, критерії оцінки, параметри та результати. Індикатори «Talent Q» містять систему тестових завдань, які використовуються для оцінки числового, логічного і вербального мислення. Критерії оцінки використовуються для аналізу ключових якостей особистості, пов'язаних з робочою діяльністю, що дозволяє оптимальним чином заповнювати вакансії підприємства. Параметри представляють шкалу та методику визначення результатів проведеного тестування кандидатів. Отже, методика «Talent Q» дозволяє представити комплексну систему заміщення вакантних посад та забезпечити їх оптимальне заповнення.

Запропонована структурна модель програми «Talent Pool», яка містить три блоки — відбір кандидатів (HiPo), розвиток пула талантів, оцінка навчання та носить довгостроковий характер. Головними цілями програми «Talent Pool» — розвиток співробітників з високим потенціалом (HiPo), виховання майбутніх керівників вищої ланки та досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства.

Реалізація зазначених методик, які є складовими концепції управління талантами, сприятиме формуванню фундаменту стратегії розвитку і управління талантами на підприємстві, що є органічною складовою корпора-

тивної стратегії розвитку підприємства. Крім того, розуміння та усвідомлення важливості таланту як джерела формування стійких конкурентних переваг має сприяти формуванню конкурентоспроможної системи управління персоналом на основі ціннісно-орієнтованого підходу до інтелектуальних здібностей робітників.

Список літератури

1. Биллсберри Дж. Как подобрать и сохранить нужный персонал: пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2002. 256 с.
2. Захарчин Г. М. Синтез інноваційного і традиційного в сучасній концепції управління персоналом підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 778. С. 212–218. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_778_32.pdf.
3. Как управлять талантами? URL : <http://www.hrportal.ru/article/kak-upravlyat-talantami>. 186.
4. Кузнецова Н. Б. Концепція управління талантами в системі менеджменту знань. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 2. С. 181–186. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_2_26.
5. Майер Д., Лайкер Дж. Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао Toyota : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. 304 с.
6. Майклз, Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. : пер. с англ. 5 изд. 2012. 280 с.
7. Робертсон А., Грэм Э. Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных : пер. с англ. К. : Баланс Бизнес Букс. 2004. 200 с.
8. Продиус О. І., Пікалов В. Л. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності. *Академічний огляд*. 2014. № 1(40). С. 116–121. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ao_2014_1_17.pdf.
9. Продиус 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. URL : <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2013/No1/172-177.pdf>.

10. Синиця Т. В. Формування та використання трудового потенціалу промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Харківський держ. екон. ун-т. Х., 2004. 20 с.

11. Томас Дж. Питер. Талант : пер. с англ. Санкт-Петербург : Стокгольмская школа экономики, 2006. 160 с.

12. Управление талантами: опыт бизнеса и государства. URL : http://www.wardhowell.ru/upload/iblock/003/Talent%20Equity%20Institute_07.08%20FINAL.pdf.

13. Watkins D. Lightyear — An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Inc., 1998.

14. The Global Competitiveness Index 2013–2014: Sustaining Growth, Building Resilience. URL : http://www3.weforum.org/docs/GCR2013-14/GCR_Chapter1.1_2013-14.pdf.

15. The Global Talent Index Report: The Outlook to 2015. URL : <http://www.economistinsights.com/sites/default/files/downloads/GTI%20FINAL%20REPORT%205.4.11.pdf>.

References

1. Billsberri, D. (2002). *Kak podobrat i sokhranit nuzhnyj personal* [How to find and retain the right staff]. Dnepropetrovsk, Balans-klub Publ. 256 p.

2. Zakharchin, G. M. (2013). *Sintez innovacijnogo i tradicijnogo v suchasnij konceptcziyi upravlinnya personalom pidpriemstva* [Synthesis of innovation and tradition in the modern concept of enterprise personnel management]. *Visnyk Natsionalnogo universitetu «Lvivska politehnika»*. *Menedzhment ta pidpriyemnytstvo v Ukrayini: etapy stanovlennya i problemy rozvitku* [Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development], no. 778, pp. 212–218. Available at : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_778_32.pdf. (Accessed on 25 December 2021).

3. *Kak upravlyat talantami?* [How to manage talents?]. Available at : <http://www.hrportal.ru/article/kak-upravlyat-talantami.186>. (Accessed on 25 December 2021).

4. Kuznetsova, N. B. (2014). *Kontseptsiiia upravlinnia talantamy v systemi menedzhmentu znan* [The concept of talent management in the system of knowledge management]. *Sotsialno-*

trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka [Social and labor relations: theory and practice]. Kyiv, Institut sotsialno-trudovuh vidnosyn KNEU Publ., no. 2 (8), pp. 181–187.

5. Majer, D. (2012). *Talantlivye sotrudniki. Vospitanie i obuchenie lyudej v dukhe dao Toyota* [Talented employees. Education and training of people in the spirit of Tao Toyota]. Moscow, Alpina Biznes Buks Publ., 304 p.

6. Majklz, E. (2005). *Vojna za talanty* [The war for talent]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 272 p.

7. Robertson, A. (2004). *Upravlenie talantami. Kak izvlech vyigodu iz talanta vashih podchinennyih* [Talent management. How to capitalize on the talent of your people]. Kyiv, Balans Biznes Buks Publ., 200 p.

8. Prodius, O. I. (2014). *Talant-menedzhment yak nevidiemna skladova uspikhu orhanizatsii* [Talent management as an integral part of the success of the organization]. *Shchodo problem upravlinnia talanovytymy pratsivnykamy subiektiv hospodarskoi diialnosti* [Regarding the problems of managing talented employees of economic entities], no. 1 (40), pp. 116–121. Available at : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ao_2014_1_17.pdf. (Accessed on 27 December 2021).

9. Prodius, O. I., Zhuravel, A. I. & Sitor, M. O. (2013). *Talant-menedzhment yak nevidiemna skladova uspikhu organizatsiyi* [Talent management as an integral part of the success of the organization]. *Ekonomika: realiyi chasu* [Economics: the realities of time], no. 1 (6), pp. 172–177. Available at: <http://www.economics.opu.ua/files/archive/2013/No1/172-177.pdf>. (Accessed on 27 December 2021).

10. Synytsia, T. V. (2004). *Formuvannia ta vykorystannia trudovoho potentsialu promyslovoho pidpriemstva* [Formation and use of labor potential of an industrial enterprise]. Abstract of PhD in Economic sciences thesis. Kharkiv, Kharkiv State University of Economics Publ. 20 p.

11. Piters, T. (2006). *Talant* [Talent]. Saint-Petersburgh, Stokgolmskaya shkola ekonomiki Publ., 160 p.

12. *Upravlenie talantami: opyt biznesa i gosudarstva* [Talent management: business and state experience]. Available at : http://www.wardhowell.ru/upload/iblock/003/Talent%20Equity%20Institute_07.08%20FINAL.pdf. (Accessed on 26 December 2021).

13. Watkins D. Lightyear — An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Inc., 1998.

14. The Global Competitiveness Index 2013–2014: Sustaining Growth, Building Resilience. Available at: <http://www3.weforum.org/docs/>

GCR2013–14/GCR_Chapter1.1_2013–14.pdf. (Accessed on 26 December 2021).

15. The Global Talent Index Report: The Outlook to 2015. Available at: <http://www.economistinsights.com/sites/default/files/downloads/GTI%20FINAL%20REPORT%205.4.11.pdf>. (Accessed on 26 December 2021).

Objective. *The objective of the present article is to develop a mechanism for applying the methodology “Talent Q” and “Talent Pool” as components of the concept of talent management in the enterprise.*

Methods. *The theoretical basis of the study are the works of domestic and foreign scientists on modern approaches to personnel management, views on the nature and features of the concept of talent management, methods “Talent Q” and “Talent Pool”. The following research methods were used to achieve the set goals and objectives: system approach – to determine the essential aspects of talent management, theoretical generalization and comparison – to determine the essential features of the methods “Talent Q” and “Talent Pool”, system analysis and synthesis – to develop a mechanism for implementing methods “Talent Q” and “Talent Pool”, information modeling to develop a model for evaluating the results of the survey and the structural model of the program “Talent Pool”, specification to determine the features of the methods “Talent Q” and “Talent Pool”, graphical and tabular methods – to visualize the study material.*

Results. *The present article highlights the essential aspects of the concept of talent management and features of the implementation of the methods of “Talent Q” and “Talent Pool”. The “Talent Q” methodology is defined as a set of psychometric assessment tools used to select and analyze the personal candidate’s potential and is represented by certain elements, such as indicators, evaluation criteria, parameters and results. A spatial model for assessing the personality characteristics of candidates according to the method of “Talent Q” has been developed. In addition, the study reflects the structural and logical model of the management system of the program “Talent Pool”, which includes three blocks and is long-term. The main objective of the “Talent Pool” program are: development of employees with high potential (HiPo), education of future senior executives and achievement of strategic goals of the enterprise.*

The result of the research is the development of a mechanism for implementing the methodology “Talent Q” and “Talent Pool” as components of the concept of talent management in the enterprise. The implementation of these techniques, which are part of the concept of talent management, will contribute to the formation of the foundation of development strategy and talent management in the enterprise, which is an organic component of the corporate development strategy. In addition, understanding and understanding the importance of talent as a source of sustainable competitive advantage should contribute to the formation of a competitive personnel management system based on a value-oriented approach to the intellectual abilities of worker

Key words: “Talent Q”, “Talent Pool”, talent management, the concept of talent management.

Надійшла до редакції 08.11.2021