

УДК 331.1:159.92

ПОБУДОВА КОЛЕКТИВУ, ОРІЄНТОВАНОГО НА ТАЛАНТИ, ЯК ЕФЕКТИВНИЙ СПОСІБ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЄЮ

В. В. Шляхетко

Українська академія друкарства,
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна

Розглянуто передумови виникнення термінів «талант», «війна за таланти», «управління талантами». Окреслено чіткі концептуальні межі цих термінів. Досліджено, що талант у наш час — це один із головних факторів, що визначає ефективність діяльності, і здатність компанії залучати, розвивати та утримувати таланти буде головною конкурентною перевагою ще багато років. Побудова колективу талантів повинна стати постійним та принципово новим способом управління компанією, що дасть змогу отримати численні переваги — від зростання продуктивності до розширення можливостей, від прискорення науково-технічного розвитку до збільшення задоволеності роботою.

Ключові слова: талант, війна за таланти, управління талантами, інтелект, управління людськими ресурсами, лідерство, ефективність.

Постановка проблеми. У 30-х роках ХХ ст. був популярним лозунг «Кадри вирішують все!», і це гасло не втратило своєї актуальності і в ХХІ ст., а особливо коли йдеться не про звичайних працівників, а про талановитих.

Згідно із рядом досліджень, компанії, що приділяють суттєву увагу розвитку талановитих співробітників, генерують на 26 % більше прибутку, ніж ті, хто ними не займається. А якщо частка талантів у компанії стає менше 5 % (в середньому вона коливається від 8 до 15 %), то бізнес приречений на банкрутство [1]. У багатьох компаніях таку статистику знають, але ось кого вважати талантом: особливо обдарованого працівника (того, хто, відповідно до закону Парето, входить в 20 %, що приносять 80 % доходу) або всіх працівників — на це питання однозначної відповіді немає, незважаючи на те, що дискусія на цю тему ведеться з 90-х років, коли і виник термін talent-management.

Сьогодні «війни за талант» є модним трендом. Це не тільки змагання між компаніями, що конкурують у боротьбі за «людські ресурси», але й між цілими державами. Держави раніше прагнули якнайбільше накопичити військовий потенціал, грошовий капітал, а в ХХІ ст. акцент змістився на накопичення талановитих людей (управлінців, вчених тощо). Найжорстокіші битви за інтелект відбуваються в світі високих технологій та великих грошей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Під управлінням талантами (talent-management) мають на увазі пошук співробітників із високим потенціалом у зовнішньому середовищі і в колективі, реалізацію планів розвитку цих співробітників,

утримання їх у компанії. Існують і випробувані методи пошуку таких людей, системи їхньої оцінки, мотивації та ін.

Значна кількість зарубіжних дослідників-науковців [2–14] та ряд організацій, таких як Boston Consulting Group, World Federation of People Management Associations, Manpower Inc, Economist Intelligence Unit, The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) та ін., вивчають проблему пошуку, найму, утримання і самостійного виховання талантів у різноманітних фірмах — глобальних і місцевого рівня, великих корпораціях та малих підприємствах. Деякі з компаній здійснювали дослідження і в Україні та ряді інших країн колишнього СНД — це такі, як академія бізнесу EY Human Capital; PWC'S CEO Survey та інші.

Проте, незважаючи на те, що зараз в Україні, як і в цілому світі, поняття «війна за таланти», «управління талантами» стають дуже популярними, бракує досліджень, які б дали цим термінам послідовне визначення та чіткі концептуальні межі.

Мета статті — дослідити передумови виникнення термінів «талант», «війна за таланти», «управління талантами», здійснити огляд основних наукових досліджень, що стосуються цієї проблематики.

Виклад основного матеріалу дослідження. У найзагальнішому значенні талант — сукупність здібностей людини: властивих їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, здатності до навчання та кар'єрного зростання, розважливості, характеру й енергії.

Талант — вищий рівень здібностей людини до певної діяльності. Це поєднання здібностей, які дають людині змогу успішно, самостійно й оригінально виконати певну складну трудову діяльність.

Талант — це високий рівень розвитку спеціальних здібностей; сукупність таких здібностей, що дають змогу одержати продукт діяльності, який вирізняється новизною, високим рівнем досконалості і суспільною значимістю [15].

Талант — це дар робити те, чому неможливо ні навчити, ні навчитися [16].

Інтелект (талант) — сукупність здібностей вирішувати проблеми або створювати продукт, що має цінність у певній чи в різних культурах [17]. Автор цього підходу висунув досить цікаву теорію про множинність інтелектів (талантів), приаманених людині. Виділяв у 1980 році 7 основних видів інтелекту: лінгвістичний, музичний, логіко-математичний, просторовий, тілесно-кінестетичний, особистісний та міжособистісний. У 2004 році висловив припущення про можливість поповнення цього переліку у майбутньому новими видами інтелекту, такими як духовний, емоційний, цифровий тощо.

Талант (талановиті люди) — це один із зникаючих ресурсів, який має більшу цінність, ніж нафта, і вищу вартість, ніж гроші. Цей ресурс можна купити, але ним не можна володіти. Його можна знайти в будь-якій країні, але його важко здобути. Лідери ринку знають, що без цього ресурсу вони приречені на відставання, і все одно багато хто використовує застарілі методи для його придбання [18].

Підсумовуючи, можемо сказати, що талантом зазвичай називають наявність певної сукупності здібностей, розвинутих набагато вище за середній рівень, які виділяють людину серед інших та дають їй змогу оригінально виконувати певну

складну трудову діяльність. Із талантом народжуються, тому якщо ви взяли на роботу талановитого співробітника, при звільненні він забере свій талант із собою. Талановитий співробітник — вигідне вкладення коштів, оплачуючи його роботу, ви отримуйте вдвічі-втричі більше віддачі [19].

Управлінським талантом можна вважати поєднання гострого стратегічного розуму, лідерських здібностей, емоційної зрілості, навичок спілкування, підприємницьких інстинктів, функціональних навичок, вміння досягати результатів, а також здатності залучати і надихати інші таланти.

Сьогодні саме талант — головний фактор, що визначає успіх компаній, і здатність компанії залучати, розвивати та утримувати таланти буде головною конкурентною перевагою ще багато років.

Термін «війна за таланти», який запропонували у 1997 році дослідники фірми McKinsey & Company, охарактеризував явища, які насправді розпочалися в 80-х роках, із зародженням інформаційного століття, коли важливість матеріальних активів — верстатів, фабрик та капіталу — стала зменшуватися, порівняно з важливістю таких нематеріальних активів, як власні мережі, бренди, інтелектуальний капітал і таланти.

За останнє сторіччя компанії стали набагато більше покладатися на талановитих співробітників. У 1900 р. працівники розумової праці були потрібні лише для 17 % робочих місць, а зараз — для більше ніж 60 % [2]. Коли зростає кількість таких співробітників, важливо залучати дуже талановитих людей, оскільки найяскравіші працівники створюють значно більшу порівняльну цінність. Президент компанії Cisco Джон Чемберс описав ситуацію так: «Інженер світового класу і п'ять співробітників його рівня можуть працювати продуктивніше, ніж 200 звичайних інженерів» [3].

Згідно із дослідженнями, тільки у США роботодавці витрачають щороку більше 250 мільярдів доларів на пошук і утримання талановитих працівників [18]. На міжнародній арені великі та малі компанії витрачають порівнянну з цією цифрою кількість коштів (і робочого часу), щоб знайти кваліфікованих співробітників, які сприятимуть розвитку і досягненню цілей компанії.

У війні за таланти виділяють три основні рушійні сили: незворотний перехід від індустріального століття до інформаційного, активізація попиту на управлінські таланти високого класу та зростаюча схильність людей змінювати місце роботи. Оскільки ці структурні сили не виявляють ознак ослаблення, дослідники McKinsey & Company вважають, що війна за талановитих управлінців буде визначальною рисою ділового світу ще багато років [3].

Згідно із численними дослідженнями, які періодично здійснює BCG (Boston Consulting Group) разом із WFPMA (World Federation of People Management Associations), і зокрема у дослідженні «Від можливостей до прибутковості» (2012 р.) [19] (рис. 1), було опитано 4288 менеджерів різних рівнів зі 102 країн (серед них і зі списку журналу Fortune «TOP 100 найкращих компаній для праці» та зі Standard & Poor's 500 Index — S&P 500). Компанії, «орієнтовані на людей», показують стабільне зростання вартості акцій, а також виділяють управління талантами, розви-

ток лідерства та стратегічне планування як найбільш важливі і критичні фактори для ефективної діяльності підприємств у майбутньому. А також стверджують, що успішне управління талантами дає можливість підвищити дохідність та прибутковість компанії у, відповідно, 2,2 і 2,1 раза [19, с.5].

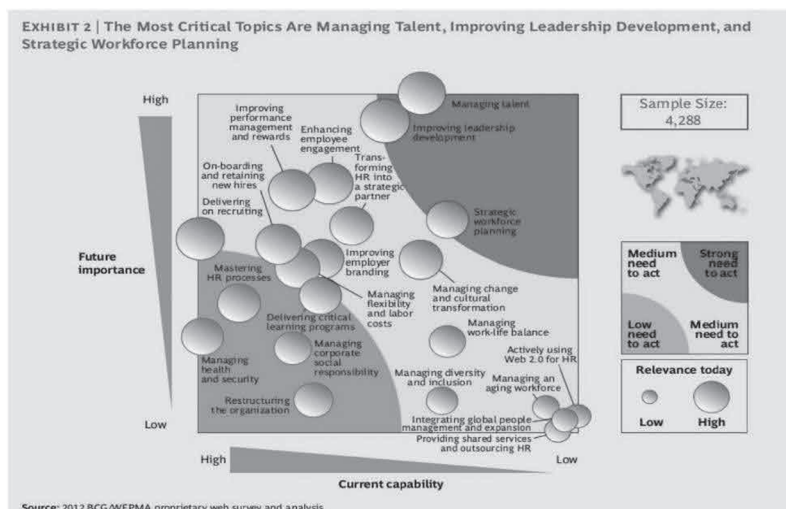


Рис. 1. Найважливіші фактори для ефективної діяльності підприємств

У дослідженні BCG (Boston Consulting Group) разом із EAPM (European Association for People Management) «Creating people advantage» («Створюючи переваги для людей» (2013 р.)) [20] було опитано 2304 експертів із різних галузей діяльності 34 європейських країн, зокрема і з України.

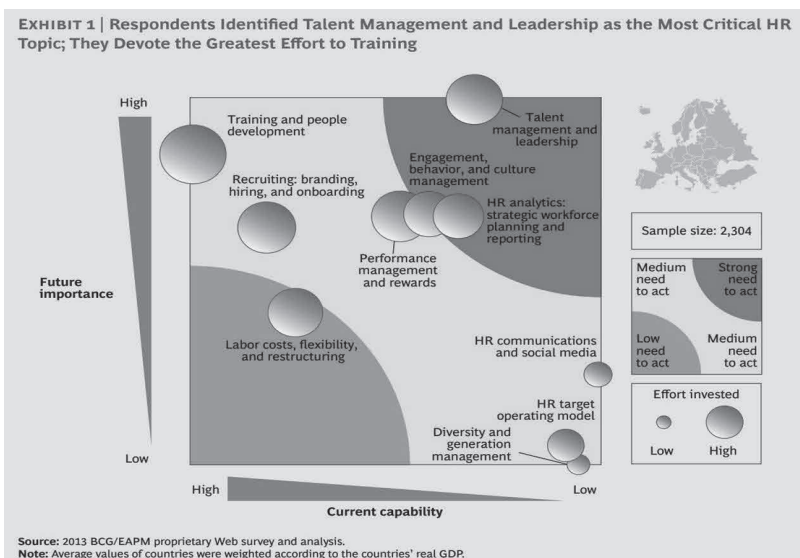


Рис. 2. Управління талантами і лідерство як найбільш критичні фактори в управлінні людськими ресурсами

19 із 25 представлених країн (зокрема й Україна) поставили управління талантами і лідерство на перше місце (рис. 2–3). На другій позиції — аналітика в управлінні людськими ресурсами (планування та звітність), тоді як українські експерти поставили цю проблему на шосту позицію. На третьому щаблі — взаємодія, поведінка та управління корпоративною культурою (українці поставили цю проблему на 4 позицію). Натомість на другому і третьому місці за важливістю для українських експертів були, відповідно, ефективність управління і винагорода та управління людськими ресурсами як цільова операційна модель.

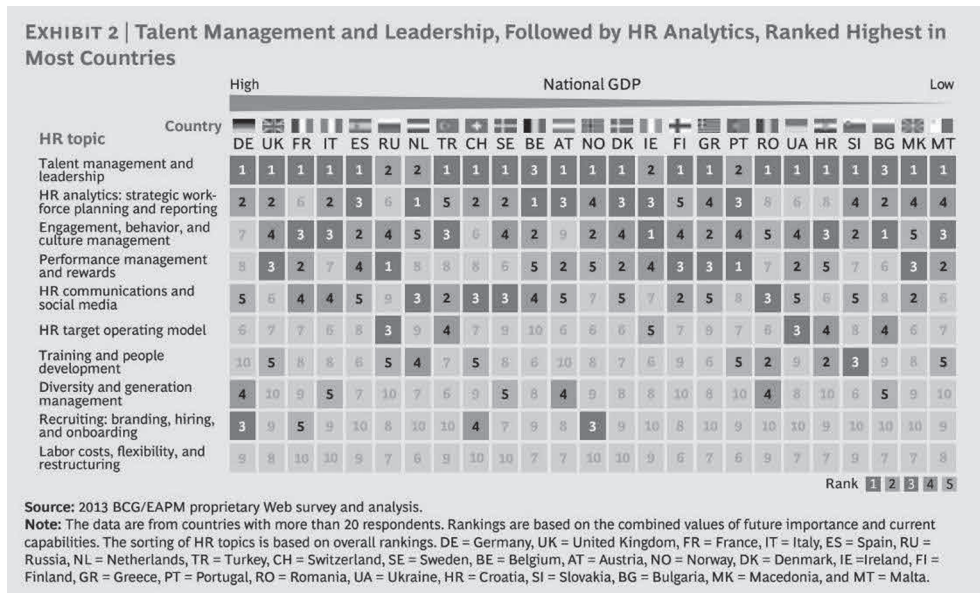


Рис. 3. Ранжування відповідей експертів (у таблиці представлені країни, що мали понад 20 респондентів у цьому дослідженні)

Згідно із дослідженнями PWC 2016 (рис. 4–5), що проводилися у вересні–жовтні 2016 р. у 79 країнах світу, в опитуванні брали участь 1379 CEO («Chief Executive Officer» — генеральні та виконавчі директори, президенти компаній), причому 36 % компаній мали доходи понад 1 млрд доларів, 38 % компаній — від 100 мільйонів до 1 мільярда доларів, 26 % компаній — менше, ніж 100 мільйонів доларів [21].

На запитання: «Чи керівники прагнуть більш широко шукати і застосовувати потрібні навички підлеглих?», — 88 % опитаних керівників наголосили, що їхні організації сприяють розмаїттю талантів працівників і інклюзивності; 77 % стверджують, що використовують і переміщують талановитих працівників у місця, де в них є особлива потреба; 74 % вказують, що здійснюють пошук талантів незалежно від демографії чи географічного розташування.

Експерти поставили на перше місце важливість вміння вирішувати проблеми, причому оцінили складність знайти людей із такими навиками у 61 %; на другому

місці — адаптивність, і складність знайти людей із такими навиками теж становить 61 %; на четвертому місці — лідерство зі складністю у 75 %; на п'ятому місці — творчість та інноваційність зі складністю знайти людей із такими навиками у 77 %; на шостому місці — емоційна врівноваженість зі складністю у 64 %.

Figure 11: CEOs are looking more widely to find the skills they need

Q: To what extent do you agree or disagree with the following statements about your organisation's talent activities?

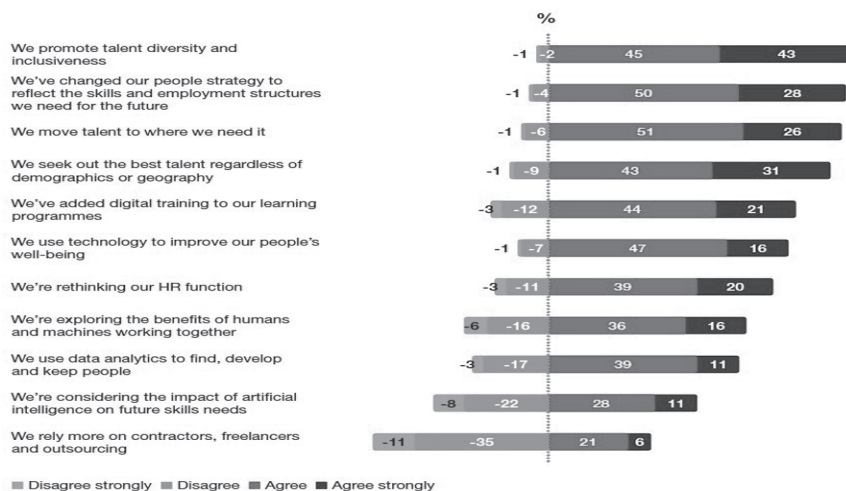


Рис. 4. Прагнення керівників шукати і застосувати навички підлеглих

Figure 9: The hardest skills to find are those that can't be performed by machines

Q: How difficult, if at all, is it for your organisation to recruit people with these skills or characteristics?

Q: In addition to technical business expertise, how important are the following skills to your organisation?

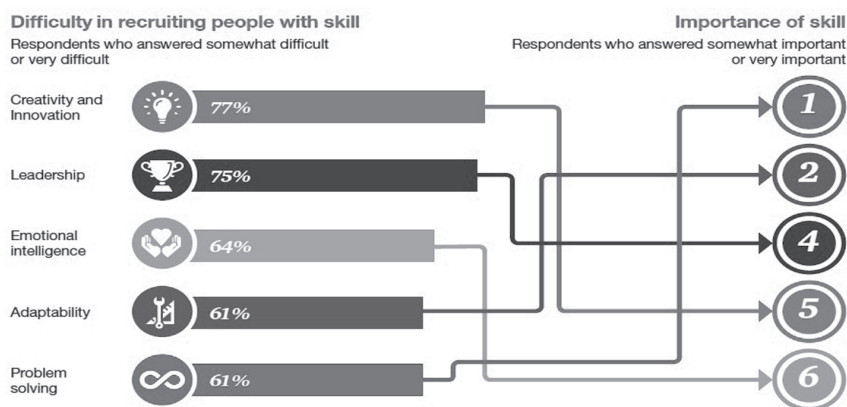


Рис. 5. Складність знаходження талантів із навичками, які не можна виконати автоматизовано

На основі дослідження McKinsey & Company за участю майже 13 000 управлінців та аналізу діяльності 27 компаній, було визначено п'ять обов'язкових дій

для компаній, які хочуть виграти війну за талановитих управлінців і зробити таланти конкурентною перевагою:

1. Прийміть установку на таланти.
2. Зробіть вашу пропозицію привабливою.
3. Перебудуйте стратегію найму.
4. Забезпечте процес безперервного розвитку персоналу.
5. Диференціюйте і надихайте ваших людей [3].

Талант має бути сегментованим на основі стратегічних потреб підприємства і сконцентрованим на ключових, стратегічно важливих для ефективності підприємства позиціях.

Існують два погляди щодо мобільності таланту:

Зміна місця роботи не відіграє суттєвого впливу на продуктивність талановитих аналітиків, які перейшли у нову компанію разом зі своєю командою [22].

«Талант залежить від контексту, від співпадіння із діяльністю, якою займається підприємство, корпоративною культурою компанії тощо. І, якщо когось назвали «талантом» в одній компанії, це не означає, що він автоматично буде талантом в іншому місці роботи», — стверджує М. Пейтер, директор з управління талантами «A.P. Moller-Maersk Group» (115 тис. працівників у 130 країнах світу).

Таланти можна умовно розділити на категорії або групи:

До першої групи належать керівники. Талановиті керівники володіють неймовірною особистою харизмою і здатні надихнути своїх підлеглих на будь-які трудові подвиги. Їх поважають, іноді побоюються, але завжди слухаються.

До другої групи можна віднести фахівців середньої ланки. Ці таланти виділяються своїм нестандартним підходом до вирішення виробничих завдань. Вони не тільки виконують свої безпосередні функції на високому рівні, але й здатні знаходити нові шляхи і рішення. Фахівці-таланти — не обов'язково люди творчих професій, вони радше самі роблять свою професію творчою [23].

Потрібно зауважити, що сьогодні значна кількість компаній навіть не усвідомлюють, як коректно визначити поняття «талант», не кажучи про управління ним. І потрібно наголосити, що накопичення талановитих працівників у організації не може гарантувати безпомилковості прийнятих рішень вищим керівництвом. Зокрема, компанія Enron (яку McKinsey & Company ставили за приклад у своєму дослідженні [3] — банкрутство в 2001 році [24]), компанія Long-Term Capital Management (банкрутство в 1998 році [25]) мали в штаті не тільки MBA провідних вузів, але й нобелівських лауреатів, однак, незважаючи на наявний інтелект, ці компанії та ряд інших не встояли перед жадібністю та помилками керівництва.

Висновки. Побудова колективу талантів — це не програма з певним початком і кінцем, а постійний і принципово новий спосіб управління компанією, який повинен стати невід'ємною частиною уявлення керівників про свою роботу. Оцінювання та постійне зміцнення команди повинні бути такою ж важливою частиною управління компанією, як планування, розробка нової продукції, поліпшення продуктивності і підготовка бюджету.

Багато компаній не знають, яку позицію вони займають у війні за таланти. Вони не вимірюють свою частку ринку талантів, порівняно з частками конкурентів, не відстежують плинність кадрів, щоб зробити висновки і вжити відповідних заходів [26]. Ніхто не повідомляє CEO погані новини про звільнення ефективних співробітників, недостатньо відкритою є корпоративна культура, непропорційно велика частка неефективних працівників тощо.

Навіть більше: рада директорів не питає CEO або вище керівництво про силу колективу. Різкий контраст між старими і новими підходами більшістю компаній сприймається як розмитий. При цьому можуть виникати три типові ситуації, що зазвичай змушують компанію серйозно підійти до кадрових питань: коли їй потрібно різко поліпшити результати; коли компанія переживає кризу залучення й утримання співробітників; коли вона визнає, що її основним методам управління талантами вельми далеко до досконалості. Кожна з ситуацій по-своєму вимагає невідкладних заходів і має свої пріоритети.

Найефективніші компанії, що служать для нас джерелом натхнення і передового досвіду, продовжують підвищувати свій рівень управління талантами. Щоб побудувати сильну команду, знадобиться принципово інший підхід до уявлень про таланти і управління ними, разом із кардинальними змінами в управлінні компанією та виконанням обов'язків керівника. Не можна братися за все відразу і за короткий термін перейти від відсталості до передового досвіду. Потрібно зрозуміти, які зміни принесуть найбільший ефект для підприємства, і братися за них насамперед.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тихонова А. В борьбе за таланты работодатели совершают роковые ошибки [Электронный ресурс]. 2016. URL: https://www.dp.ru/a/2016/11/13/Talent_oshibok_ne_proshhaet.
2. Patrick Butler et al. «A Revolution in Interaction» McKinsey Quarterly, no. 1: 8., 1997.
3. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2005. 272 с.
4. Adobor H. Selecting management talent for joint ventures: A suggested framework. Human Resource Management Review. 2004. 15. 161–178.
5. Beechler S., Woodward I. C. The global war for talent. Journal of International Management. 2009. 15. 273–285.
6. Becker B., Huselid M., Beatty R. The differentiated workforce: transforming talent into strategic impact. Boston: Harvard Business Review Press, 2009.
7. Boudreau J., Ramstad P. Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision Science paradigm for a new strategy definition. Human Resource Management. 2005. 42. 129–136.
8. Cappelli P. Talent management for the twenty-first century. Harvard Business Review. 2008. 74–81.
9. Collings D., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review. 2009. 19. 304–313.
10. Faust C. State of the global talent nation report 2008. Organizations Struggle to Ready Workforces to Meet Growth Demands. [Electronic resource]. 2008. URL: from <http://www.softscape.com>.

11. Guthridge M., Komm A., Lawson E. Making talent management a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*. 2008. 49–59
12. Huselid M., Beatty D., Becker B. The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact. Boston, MA: Harvard Business Press, 2009.
13. Lepak D., Shaw J. Strategic HRM in North America: Looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*. 2008. 19. 1486–1499.
14. Rawlinson R., McFarland, Post L. A talent for talent. *Strategy + Business*. 2008. 21–24.
15. Загальна психологія. Скрипченко О. В., Долинська Л. В., Огороднійчук З. В. та ін: підруч. Київ: Каравела, 2014. 464 с.
16. Кант И. Критика чистого разума. Москва: Мысль, 1994. 856 с.
17. Гарднер Г. Структура разума: теория множественного интеллекта. Москва: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. 512 с.
18. Pogorzelski S., Harriott J. Finding Keepers: The Monster Guide to Hiring and Holding the World's Best Employees Hardcover. McGraw-Hill Professional, 2008. 240.
19. Creating People Advantage [Electronic resource]. 2012. URL: https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf.
20. Creating People Advantage [Electronic resource]. 2013. URL: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_organization_design_creating_people_advantage_2013/.
21. What's on the mind of 1,379 CEOs around the world? [Electronic resource]. 2017. URL: <https://www.pwc.kz/ru/publications/seo-survey/20-years-inside-the-mind-of-the-ceo.html>.
22. Грант А. Брать или отдавать? Новый взгляд на психологию отношений. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 320 с.
23. Лаврентьева Е. Борьба за таланты. [Электронный ресурс]. 2008. URL: <https://www.psycho.ru/library/1680>.
24. 10 крупнейших финансовых аферистов по версии Forbes режим доступа [Электронный ресурс]. 2012. URL: <http://www.forbes.ru/finansy-i-investicii-photogallery/181691-10-krupneyshih-finansovyh-afelistov-mira>.
25. Двух нобелевских лауреатов обвиняют в налоговых махинациях. [Электронный ресурс]. 2003. URL: <http://www.newsru.com/finance/25jun2003/shnobel.html>.
26. Шляхетко В. В. Структурний капітал як основна складова інтелектуального капіталу підприємства. Наукові записки [Української академії друкарства]. 2002. № 5.

REFERENCES

1. Tikhonova, A. (2016). V borbe za talanty rabotodateli sovershaiut rokovye oshibki. Retrieved from https://www.dp.ru/a/2016/11/13/Talant_oshibok_ne_proshhaet (in Russian).
2. Butler, P. et al. (1997). «A Revolution in Interaction» *McKinsey Quarterly*, no. 1: 8 (in English).
3. Maiklz, E., Khendfild-Dzhons ,X., & Ekselrod, E. (2005). *Voina za talanty*. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber (in Russian).
4. Adobor, H. (2004). Selecting management talent for joint ventures: A suggested framework: *Human Resource Management Review*, 15, 161–178 (in English).
5. Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global war for talent: *Journal of International Management*, 15, 273–285 (in English).

6. Becker, B., Huselid, M., & Beatty, R. (2009). The differentiated workforce: transforming talent into strategic impact. Boston: Harvard Business Review Press (in English).
7. Boudreau, J., & Ramstad, P. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision Science paradigm for a new strategy definition: Human Resource Management, 42, 129–136 (in English).
8. Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. Harvard Business Review, 74–81 (in English).
9. Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda: Human Resource Management Review, 19, 304–313 (in English).
10. Faust, C. (2008). State of the global talent nation report 2008. Organizations Struggle to Ready Workforces to Meet Growth Demands. Retrieved from <http://www.softscape.com> (in English).
11. Guthridge, M., Komm, A., & Lawson, E. (2008). Making talent management a strategic priority: The McKinsey Quarterly, 49–59 (in English).
12. Huselid, M., Beatty, D., & Becker, B. (2009). The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact. Boston, MA: Harvard Business Press (in English).
13. Lepak, D., & Shaw, J. (2008). Strategic HRM in North America: Looking to the future: The International Journal of Human Resource Management, 19, 1486–1499 (in English).
14. Rawlinson, R., McFarland, & Post, L. (2008). A talent for talent. Strategy + Business, 21–24 (in English).
15. Skrypchenko, O. V., Dolynska, L. V., & Ohorodniichuk, Z. V. ta in. (2014). Zahalna psykholohiia. Kyiv: Karavela 464 (in Ukrainian).
16. Kant, I. (1994). Kritika chistogo razuma. Moskva: Mysl (in Russian).
17. Gardner, G. (2007). Struktura razuma: teoriia mnozhestvennogo intellekta. Moskva: OOO «I. D. Viliame» (in Russian).
18. Pogorzelski, S., & Harriott, J. (2008). Finding Keepers: The Monster Guide to Hiring and Holding the World's Best Employees Hardcover. McGraw-Hill Professional (in English).
19. Creating People Advantage. (2012). Retrieved from https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012.pdf (in English).
20. Creating People Advantage. (2013). Retrieved from https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_organization_design_creating_people_advantage_2013/ (in English).
21. What's on the mind of 1,379 CEOs around the world? (2017). Retrieved from <https://www.pwc.kz/ru/publications/seo-survey/20-years-inside-the-mind-of-the-ceo.html> (in English).
22. Grant, A. (2014). Brat ili otdavat? Novyi vzgliad na psikhologiiu otnoshenii. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber (in Russian).
23. Lavrenteva, E. (2008). Borba za talanty. Retrieved from <https://www.psycho.ru/library/1680> (in Russian).
24. 10 krupneishikh finansovykh aferistov po versii Forbes rezhim dostupu. (2012). Retrieved from <http://www.forbes.ru/finansy-i-investicii-photogallery/181691-10-krupneyshih-finansovyh-aferistov-mira> (in Russian).
25. Dvukh nobelevskikh laureatov obviniaiut v nalogovykh makhinatciakh. (2003). Retrieved from <http://www.newsru.com/finance/25jun2003/shnobel.html> (in Russian).

26. Shliakhetko, V. V. (2002). Strukturnyi kapital yak osnovna skladova intelektualnoho kapitalu pidpriemstva: Naukovi zapysky [Ukrainskoi akademii drukarstva], 5 (in Ukrainian).

BUILDING A TALENT-BASED TEAM AS AN EFFECTIVE METHOD OF MANAGEMENT OF THE COMPANY

V. V. Shlyakhetko

*Ukrainian Academy of Printing,
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine
vit_shl@ukr.net*

The preconditions of the emergence of the terms “talent”, “war for talents”, “talent management” have been considered. The clear conceptual boundaries of these terms have been outlined. It has been studied that talent in our time is one of the main factors that determines the effectiveness of the activity, and the ability of the company to attract, develop and retain talents will be the main competitive advantage for many years. Building a talent team should become a permanent and fundamentally new way of managing the company, which will bring numerous benefits from productivity growth to expanding capabilities, from accelerating scientific and technological development to increasing job satisfaction.

Keywords: talent, war for talent, talent management, intelligence, human resources management, leadership, efficiency.

Стаття надійшла до редакції 11.10.2017.

Received 11.10.2017.