

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-4-68-41>

УДК 331.08

Ковальська К.В., Ковалюх Є.О.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ФАКТОРИ І ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню основних факторів та показників ефективності талант-менеджменту у сучасних організаціях. Визначено ключові фактори впливу на системи талант-менеджменту в організації. Розглянуто основні види метрик, що застосовуються компаніями з метою вдосконалення управлінських процесів і систем управління талантами. Систематизовано основні показники ефективності, що є основою для проведення аналізу системи управління талантами. Узагальнено ключові показники ефективності талант-менеджменту та їх сутність.

Ключові слова: талант-менеджмент, показники ефективності талант-менеджменту, ключові показники ефективності, фактори ефективності талант-менеджменту, габаритні показники

Kovalska Krystyna, Kovaliukh Yelyzaveta
Taras Shevchenko National University of Kyiv

FACTORS AND INDICATORS OF THE EFFECTIVENESS OF TALENT MANAGEMENT SYSTEMS IN ORGANIZATIONS

Summary. To succeed in current global economy and obtain an outstanding competitive edge, companies aim to attract and retain top-performing human resources. Talent management as one of the most essential functions of every organization is designed to manage talents as the crucial asset to aspire the company's goals. As long as managing talents is the initial step to boosting organizational performance, it entails utilizing a suitable system of indicators for conducting effective assessment. Thus, the article is dedicated to discovering key factors and indicators of the effectiveness of talent management in modern organizations. Key factors which affect the rationality of the talent management system are identified. Taking into account that executives can monitor specific indicators to ensure that the company performance is rather satisfactory, it becomes obvious that one should consider key talent management metrics. Thus, the main types of metrics used by companies to improve managerial processes and talent management systems are presented in the article. The general indicators of efficiency and indicators, which provide the basis of comparative analysis of the talent management system are systematized. Additionally, it was discovered that some indicators directly affect the management of talent in organizations. The groups of key performance indicators of talent management and their components are summarized. Also, the influence of financial indicators on the efficiency of talent management is investigated. Besides, it is discovered that calculating the return on time should be one of the fundamental components of an assessment. Methods of evaluation of the main components of the talent management model are systematized. Key talent management effectiveness indicators are summarized.

Keywords: talent management, talent management effectiveness indicators and factors, key performance indicators, dimensional indicators.

Постановка проблеми. Сутність концепції талант-менеджменту полягає у веденні цілеспрямованої діяльності, яка охоплює процеси набору і привернення талановитих працівників, їх утримання, розвиток та навчання. Необхідність впровадження системи талант-менеджменту вітчизняними організаціями зумовлена посиленням ролі навичок і вмінь талановитих працівників як запоруки успіху бізнесу. Більш того, роль концепції обумовлена необхідністю впровадження індивідуального підходу до працівників з метою забезпечення максимальної ефективності людських ресурсів, привернення найкращих талантів, а також сприяння залученості персоналу у діяльність організації. Ефективно імплементована система управління талантами передбачає створення таких умов, за яких працівники матимуть інтерес до розвитку власних умінь та навичок, а також усвідомлюватимуть власну відповідальність за розвиток організації і покращення її бізнес-процесів. Необхідною умовою здійснення детальної

і точної оцінки стану та результатів управління талантами в організаціях є застосування системи показників її ефективності.

Переважна більшість спеціалістів з управління людськими ресурсами в українських компаніях обмежуються оцінюванням персоналу, яке зводиться до дослідження ефективності витрат та індивідуальних характеристик (рівень освіченості, модель поведінки). У той же час, іноземні компанії широко застосовують якісні показники, що дозволяють оцінити задоволеність і залученість персоналу. Більш того, обов'язковому об'рахунку підлягають такі параметри, як індекс дисциплінованості, рівень просування у межах компанії, вартість найму і витрати часу, та інші релевантні показники. Тож, існуючі на сьогоднішній день стандартизовані підходи в Україні не дозволяють оцінити фактичну продуктивність і віддачу персоналу. Отже, більшості компаній бракує комплексних метрик для визначення ефективності їх «пулу талантів».

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема талант-менеджменту та оцінювання його ефективності висвітлюється переважно у працях закордонних дослідників. Так, М. Фітцджеральд розглядав концепцію талант-менеджменту як систематичний процес привернення, розвитку, утримання і залучення індивідів, що мають високу цінність для організації [6]. Дослідник Е. Пітерсон у своїх працях висвітлював методи розрахунку ключових показників ефективності системи талант-менеджменту. Класифікації ключових індикаторів ефективності управління талантами в організаціях присвячував увагу Т. Джесс [3]. Питання розвитку талантів і оцінювання результатів систем та методів управління ними розглядаються також у дослідженнях В. Ротвела і Х. Казанаса, Т. Дейвенпорт, Д. Харріс, Дж. Шапіро та інших.

В українській науковій літературі дослідженню проблематики оцінювання ефективності талант-менеджменту у сучасних організаціях відведено незначне місце. Заслуговує на увагу внесок дослідників Зав'ялової і Латухи у розгляд феномену управління талановитими працівниками і визначення складових системи оцінки ефективності талант-менеджменту [1]. Особливості управління талантами у вітчизняних компаніях розглядаються також у дослідженнях Р.О. Винничука і Н. Худоби [2].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас, у сучасних умовах високої конкуренції роботодавців за найефективніші людські ресурси і усвідомлення їхньої ролі у забезпеченні подальшого розвитку організації надзвичайно актуальним стає дослідження особливостей впровадження системи талант-менеджменту, і, відповідно, визначення основних факторів та показників її ефективності.

Метою статті є систематизація факторів і показників ефективності талант-менеджменту в сучасних організаціях та обґрунтування доцільності їх застосування в управлінні талантами як основної цінності компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «талант» є усталеним у науковій літературі та може бути розглянутим з різноманітних точок зору. Втім, вкрай важливо розуміти поняття «таланту» у контексті управління людськими ресурсами та їхнього розвитку. Таланти – це ті працівники, що здатні покращувати ефективність організації через миттєві внески, або у довгостроковій перспективі шляхом демонстрації найвищого рівня свого потенціалу [6]. Як можна свідчити з визначення категорії, талантами можна вважати як спеціалістів виключно вищих рівнів ієрархії, так і персонал організації загалом. Управління талантами здійснюється шляхом ефективної системи талант-менеджменту. Талант-менеджмент слід розглядати як цілеспрямовану діяльність щодо створення у компанії системи набору, відбору, розвитку та утримання талановитих працівників, здатних досягати важливих результатів у бізнесі.

Залучення, розвиток і утримання високоєфективних талановитих працівників в організації є критично важливою умовою її успішності, що залежить від широкого ряду факторів, окрім заробітної плати та компенсацій. За допомогою

урахування факторів, які мають суттєвий вплив на практику талант-менеджменту компаній, останні здобувають можливість посилювати зацікавленість працівників, а також суттєво скорочувати витрати і запобігати негативним проявам.

Ефективність системи талант-менеджменту у сучасних умовах залежить від широкого кола факторів. На сьогоднішній день існує безліч підходів до визначення факторів впливу на результативність управління талантами. На нашу думку, необхідним є виокремлення конкретних факторів, оцінка яких буде реальною в Україні. Такі фактори повинні урахувати тенденції на ринку праці України. В першу чергу, варто звертати увагу на факт стрімкого скорочення чисельності працездатного населення в Україні і високий відсоток безробітних у структурі працездатного населення. По-друге, сучасною проблемою ринку праці є нерівномірність його розвитку, оскільки найвища концентрація талантів припадає на центр, а регіональні компанії стикаються з проблемою пошуку талантів. Більш того, вітчизняний ринок праці характеризується проблемою трудової еміграції, оскільки все більша кількість працездатного населення отримує можливість працювати за кордоном. Зазначені тенденції свідчать про необхідність формування компаніями ціннісної пропозиції працевлаштування у міру загострення конкурентної боротьби за таланти. Тож, ми пропонуємо визначити фактори талант-менеджменту, врахування яких у процесі розробки стратегії талант-менеджменту є найбільш актуальним і доцільним у сучасних умовах української економіки:

1. Емоційна і психологічна прихильність талантів. Даний фактор є особливо актуальним у встановленні ефективності талант-менеджменту, і він може проявлятися у бажанні ефективно працювати, генерувати ідеї щодо вдосконалення організаційних процесів і залишатися співробітником компанії у довгостроковій перспективі.

2. Лідерство. Організації ефективно управляють талантами за умови активного лідерства з боку керівників. Роль лідера полягає у поширенні філософії талант-менеджменту в організації. Більш того, лідерство передбачає забезпечення прозорої комунікації між керівництвом і підлеглими з приводу управління талантами в цілому [4].

3. Складність, змістовність роботи. Наведений фактор передбачає здатність працівників пов'язувати свій індивідуальний внесок з організаційним життям і спрямовувати його на виконання стратегічних задач компанії. Робота такого характеру дозволяє посилити внесок працівників у роботу компанії і створити додаткову цінність.

4. Організаційна культура. Зазначений фактор має вагомий вплив на успішність практик талант-менеджменту і покращення результатів функціонування компанії. Основними елементами організаційної культури є бачення та цілі, довіра, соціальні зв'язки. Розбудова довіри на усіх рівнях організації є необхідною умовою запровадження ефективної системи талант-менеджменту.

5. Диференціація талановитих працівників. Від даного фактору часто залежить ефективність системи талант-менеджменту. Така диференціа-

Таблиця 1

Основні показники ефективності управління талантами

№	Показник	Характеристика
1	Час пошуку працівників на ключові позиції	– пошук талантів поза межами компанії, займає велику кількість часу і потребує залучення ресурсів; – використання власних талантів компанії для закриття ключових позицій, що є більш ефективним.
2	Рівень залученості талантів у діяльність організації	Показник вимірюється при виконанні оцінки опитування талановитих працівників і їх керівників щодо змін, які пов'язані з впровадженням процесу управління талантами.
3	Коефіцієнт отримання нових навичок та знань	Даний показник передбачає оцінку навичок та знань талантів до та після участі у програмах розвитку.
4	Коефіцієнт утримання талантів	Показник розраховується як співвідношення кількості високопродуктивних та високопотенційних працівників, що залишили компанію протягом року, до загальної кількості талановитих працівників компанії на початок року.
5	Продуктивність талантів	Показник розраховується як середній показник рівня продуктивності працівників, що належать до «пулу талантів». Процес управління талантами у компанії передбачає щорічну позитивну тенденцію даного показника.

Джерело: розроблено авторами на основі [1]

ція передбачає визнання результатів талановитих працівників, що, в свою чергу, призводить до підвищення їх вмотивованості і продуктивності.

Визначені фактори повинні бути основою впровадження ефективної і доцільної системи талант-менеджменту. Втім, необхідною умовою вдосконалення компанією процесу відбору та виявлення талантів є визначення показників талант-менеджменту. На сучасному етапі розвитку, спеціалісти з управління людськими ресурсами в Україні здійснюють оцінку талантів переважно за показниками продуктивності праці. Втім, таке вимірювання не дає комплексної оцінки бажання персоналу залишатися у компанії. Оскільки талант-менеджмент включає повернення, утримання і розвиток талантів, слід оцінювати ефективність кожної з цих складових. Проте, обсяги даної статті не дають змоги розглянути показники оцінювання ефективності кожної складової окремо, тож, ми зупинимося на комплексних метриках (таблиця 1).

Наступна група індикаторів передбачає вимірювання так званих «габаритних показників». Такі показники не вимірюють безпосередньо ефективність діяльності системи талант-менеджменту в організації, але дають змогу провести порівняльний аналіз і визначити вузькі місця (рис. 1).

У вимірюванні ефективності системи талант-менеджменту на підприємстві та основних її

складових широко застосовують систему ключових показників ефективності (з англ. – Key Performance Indicators або KPI). Компанії застосовують зазначений стратегічний інструмент для встановлення факту, чи досягає компанія цілей талант-менеджменту відповідно до її загальної стратегії. У практиці управління талантами прийнято виокремлювати декілька груп KPI: компенсаційні, культурні, KPI зайнятості та результатів (рис. 2).

До основних компенсаційних ключових показників ефективності належать [3]:

1. Коефіцієнт конкурентоспроможності заробітної плати: застосовується для оцінки конкурентоспроможності компенсаційних можливостей компанії. Розраховується як співвідношення заробітної плати талановитих працівників компанії до середнього рівня заробітної плати компаній-конкурентів у індустрії.

2. Рівень задоволеності поточною системою компенсацій. Показник дозволяє компанії оцінити ефективність системи компенсацій, яку вона надає співробітникам. Показник визначається шляхом проведення досліджень і оцінки кожної складової системи компенсацій.

3. Показник віддачі від інвестицій. Коефіцієнт розраховується як прибуток від інвестицій кожної грошової одиниці у соціальні компенсації та заробітні плати.



Рис. 1. Система габаритних показників оцінювання управління талантами

Джерело: розроблено авторами на основі [1]

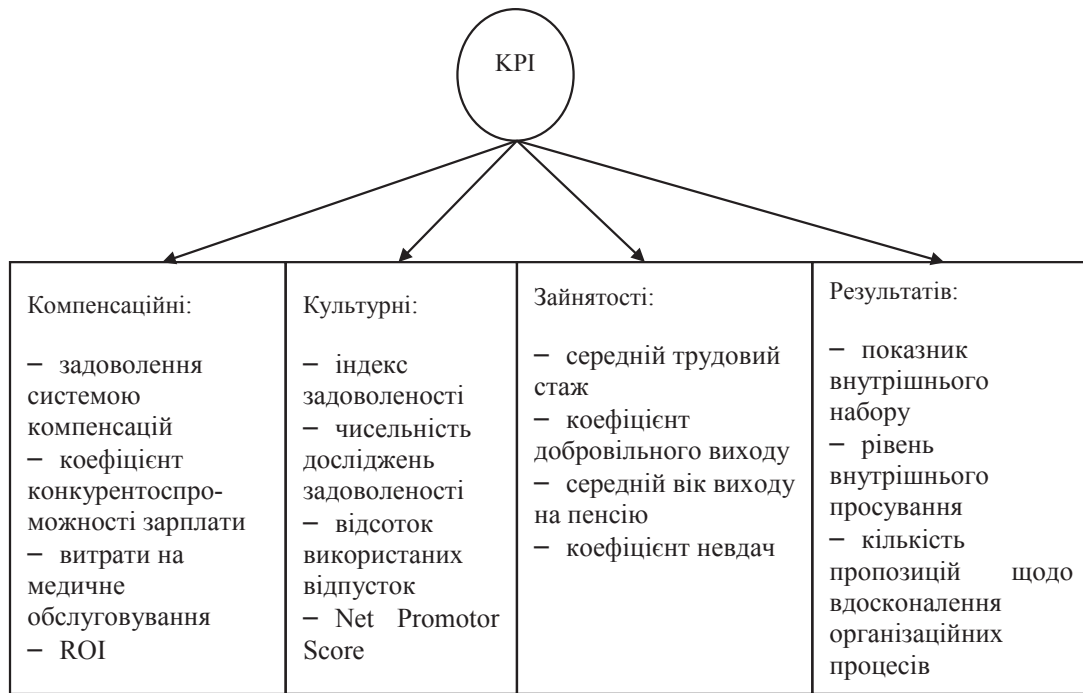


Рис. 2. Групи ключових показників ефективності, які застосовуються для розрахунку показників ефективності системи талант-менеджменту

Джерело: складено авторами на основі [3]

4. Рівень витрат на медичне обслуговування працівників. Дає оцінку комплексності плану витрат на охорону здоров'я працівників, і визначається шляхом ділення сукупних витрат на чисельність працівників.

Культурні ключові показники ефективності відіграють важливу роль і включають такі коефіцієнти:

1. Індекс задоволеності. Показник є основоположним у визначенні ймовірності утримання талантів у компанії. Оцінити показник можна за допомогою проведення досліджень у масштабах усієї компанії.

2. Net Promotor Score. Показник вимірює ймовірність того, що працівник буде рекомендувати роботу у свого роботодавця іншим особам. Показник можна розрахувати як різницю між чисельністю прихильників і критиків компанії.

3. Відсоток використаних днів відпустки. Використання цього показника є умовою визначення ступеня сприяння компанії збалансованості робочого та особистого життя її працівників.

4. Чисельність досліджень задоволеності працівників – є критично важливим показником для оцінки зусиль, які компанія вкладає у підтримку і покращення задоволеності і добробуту співробітників.

Ключові показники ефективності зайнятості працівників передбачають розрахунок наступних показників:

1. Середній трудовий стаж – дозволяє оцінити ступінь задоволеності талантів, а також рівень їх утримання в організації.

2. Коефіцієнт добровільного виходу – визначається як співвідношення чисельності працівників, що звільняються з організації за власним бажанням, до загальної кількості звільнень протягом конкретного періоду.

3. Коефіцієнт невдач нових працівників протягом 90 днів. Коефіцієнт дає змогу оцінити ефективність процесу привернення та пошуку талановитих працівників та визначити відповідність посадам, які вони займають.

4. Показник плинності кадрів серед найбільш продуктивних і талановитих працівників. Плинність працівників, що демонструють найвищі результати, є негативним явищем, що призводить до високих витрат. Наведений показник є ефективним при встановленні рівня успішності зусиль щодо утримання талантів у компанії. По-друге, обрахунок даного показника допомагає оптимізувати процеси планування заміщення талантів. Він обраховується як співвідношення чисельності працівників, що демонстрували високі результати і покинули компанію, до загальної чисельності високоєфективних працівників.

Серед ключових показників результатів діяльності компанії найбільш доцільно розраховувати наступні:

1. Показник рівня внутрішнього набору. Сутність показника полягає у виявленні працівниками компанії інших талановитих працівників. Співробітники створюють додаткову цінність організації при здійсненні самостійного пошуку кандидатів на вакантну посаду.

2. Співвідношення кількості випадків внутрішнього просування по службі до кількості випадків зовнішнього найму.

3. Кількість пропозицій щодо вдосконалення діяльності організації на одного працівника. Даний показник надає можливість оцінити залучення персоналу у покращення бізнес-процесів компанії та відображає її відкритість щодо внесків працівників.

Фінансові показники також дають характеристику доцільності та ефективності систем

управління талантами в організаціях. Окрім визначення коефіцієнта віддачі від інвестицій (ROI), компанії використовують ROT-коефіцієнт (з англ. – віддача від часу). У основі показника віддачі від часу лежать наступні тези:

- час – єдиний обмежений ресурс;
- людський капітал – це найважливіший ресурс організації;
- часу відведена найбільш вагома роль у організації.

Добре спланований показник ROT описує, наскільки ключові таланти організації демонструють поведінку, яка закріплює її ключові цінності. Цілісні показники поєднують у собі якісні і кількісні показники, об'єктивні показники ефективності талантів разом із суб'єктивним сприйняттям працівників.

Впровадження зазначених показників дозволить керівникам діагностувати ефективність управління талантами в організації та оптимізувати процеси, що пов'язані з їх розвитком. За рахунок упровадження системи показників, компанії отримують змогу вчасно реагувати на незадовільний стан і негативні прояви, що дозволить посилити їхню конкурентоспроможність як на ринку праці, так і на ринку продуктів чи послуг, які компанія надає.

Висновки і пропозиції. Необхідність впровадження талант-менеджменту обумовлена постійним зростанням цінності працівників, зусиллями яких компанія здатна посилювати власні конкурентні позиції. Без ефективної системи талант-менеджменту працівники можуть звіль-

нитися у пошуках кращих пропозицій. З метою посилення управлінських процесів і переконання у ефективності талант-менеджменту, організаціям необхідно застосовувати відповідний інструментарій оцінювання і враховувати основні фактори впливу. Розгляд факторів дозволив нам визначити, що найбільш актуальними факторами в Україні є ті, що безпосередньо пов'язані з тенденціями на ринку праці і впливають на формування комплексної ціннісної пропозиції роботодавця з метою залучення і утримання талантів. Такі фактори, як вибагливість і змістовність роботи, стан організаційної культури, лідерство, а також наявність диференціації талановитих працівників є критичними у створенні ефективної системи талант-менеджменту. Обов'язковому обрахунку підлягають ключові індикатори ефективності зайнятості, результатів діяльності, культурні та компетенційні показники. Вимірювання ключових аспектів талант-менеджменту є необхідним для забезпечення продуктивності бізнесу, посилення репутації компанії серед споживачів, конкурентів та потенційних співробітників. Окрім ключових індикаторів ефективності, необхідно враховувати габаритні показники, що дають змогу проводити порівняльний аналіз та визначати недоліки управління талантами. Впровадження таких показників дозволить здійснювати різнобічну оцінку талантів і системи управління ними, оскільки вона охоплюватиме не лише дослідження продуктивності, але й залученості і зацікавленості талантів у розвитку компанії, що на даному етапі є вкрай важливим для вітчизняних компаній.

Список літератури:

1. Завьялова Е.К., Латуха М.О. Управление развитием человеческих ресурсов. СПб., 2017. 252 с.
2. Винничук Р.О., Худоба Н. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68–71.
3. Jessee T. 48 HR KPIs & metric examples (and how to implement them). *Clear point strategy*. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/human-capital-kpis-scorecard-measures/>
4. Rani K., Kumar S. Factors affecting talent management practices. – areview. *Paripex- Indian journal of research*. 2014. Vol. 3, № 11. P. 20–22.
5. Rothwell W.J., Kazanas H.C. The strategic development of talent. – *HRD Press, Inc.*, 2003. 508 p.
6. Fitzgerald M. Talent and talent management insights. – NHS Leadership Academy, 2014. 22 p.
7. Orr J.E. Talent management best practice series. Korn Ferry, 2014. 49 p.

References:

1. Zavyalova E.K., Latukha M.O. (2017). Upravlenie razvitiem chelovecheskih resursov [Managing human resource development]. Saint Petersburg : The university of Saint Petersburg. (in Russian)
2. Vynnychuk R.O., Khudoba N. (2015). Osoblyvosti upravlinnya talantamy v Ukraini v umovah intelektualizatsii ekonomiku [Peculiarities of talent-management under conditions of the intellectualization of the economy]. *Naukovyi visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu* (electronic journal), vol. 11, no. 2, pp. 68–71. Available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_11/59.pdf
3. Jessee T. 48 HR KPIs & metric examples (and how to implement them). – *Clear point strategy*. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/human-capital-kpis-scorecard-measures/>
4. Rani K., Kumar S. Factors affecting talent management practices. – areview. – *Paripex- Indian journal of research*. 2014. Vol. 3, № 11. P. 20–22.
5. Rothwell W.J., Kazanas H.C. The strategic development of talent. – *HRD Press, Inc.*, 2003. 508 p.
6. Fitzgerald M. Talent and talent management insights. NHS Leadership Academy, 2014. 22 p.
7. Orr J.E. Talent management best practice series. Korn Ferry, 2014. 49 p.