

*Михайльова Катерина Геннадіївна*, доктор соціологічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної та навчально-методичної роботи, Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія», Україна  
e-mail: emihaileva@gmail.com  
ORCID ID 0000-0003-4152-0654

## **ПОТЕНЦІАЛ ОСВІТИ В УПРАВЛІННІ ТАЛАНТАМИ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН**

*Статтю присвячено питанням включення освіти до процесів управління талантами в сучасних організаціях. Здійснено аналіз феномену управління талантами в контексті наукової атрибуції та реальних управлінських практик. Закцентовано увагу на функціональному навантаженні управління талантами, його структурі, позитивних та негативних проявах. Схарактеризовано можливості та протиріччя освітніх технологій в управлінні талантами.*

**Ключові слова:** управління талантами, освітні технології, талант, управління, таланто-орієнтована освіта.

**Постановка проблеми.** Сучасна динаміка соціальних змін утворює нові варіації соціальних практик. Ці зміни торкаються всіх рівнів соціальної динаміки: від макро- до мікро-. Але в сучасних умовах межі між цими рівнями не є явними. Серед найважливіших трендів сучасності, які визначають зміни в соціальних процесах на різних рівнях, у тому числі і на організаційному, дослідники особливо виокремлюють такі [1]:

– цифрова революція і всі пов'язані з нею зміни: глобалізація ринку (люди можуть працювати віддалено і по всьому світу), прозорість (дані про компанію, рівні зарплат, робочу атмосферу і культуру можна швидко дізнатися з відкритих джерел), доступність будь-якого контенту в режимі реального часу;

– зміна поколінь і необхідність працювати з декількома поколіннями, що мають різні цінності, і пов'язана з цим складність інтеграції різних цінностей в корпоративну культуру;

– невідворотно змінюється організаційна структура: організаціям з жорсткої вертикальної ієрархічною структурою набагато важче адаптуватися до стрімкого темпу змін ринку, і у зв'язку з цим організації змінюють свої струк-

тури на більш гнучкі, горизонтальні, які більше співпрацюють, ніж контролюють і карають;

– у самій організації розмови *про* людей у процесі управління змістилися в бік розмов з людьми.

Ці та інші тренди сприяли формуванню нової управлінської парадигми, яка стає ще одним ланцюгом у лінії змін управлінських парадигм: управління трудовими ресурсами – управління людськими ресурсами – управління людиною – управління талантами.

The Boston Consulting Group (BCG) та World Federation of People Management Association (WFPMA) у своєму спільному звіті «Creating People Advantage 2012» вказали на три ключові питання в роботі з персоналом: управління талантами, розвиток лідерського потенціалу та стратегічне планування трудових ресурсів [2]. За даними досліджень, «компанії, які мають добре розроблену стратегію в галузі управління талантами, генерують на 26% більше прибутків, ніж конкуренти» [3]. Такий стан речей робить зазначену стратегію управління досить привабливою. В основі даної стратегії лежить позиція, відповідно до якої, щоб бути успішними сьогодні, компаніям важливо максимально використовувати весь наявний у них людський капітал. «Мати талановитих співробітників – це не самоціль бізнесу, а його конкурентна перевага, оскільки в сучасних умовах лідерство на ринку забезпечується талановитим персоналом» [4].

Беззаперечними лідерами ринку рішень для управління талантами є сьогодні SuccessFactors, Cornerstone OnDemand (Корнерстоун), а також Oracle Talent Management Cloud (у двох дослідженнях з трьох) [3]. Поряд з цим концепція управління талантами лише здобуває свою популярність. «Лише 5 відсотків організацій заявляють, що на сьогодні існує чітка стратегія управління талантами та оперативні програми» [5]. У такій ситуації постають питання можливих механізмів максимізації дивідендів від управління талантами. І освіта може розглядатися як один з таких механізмів. При цьому протиріччя в цій зоні соціальної взаємодії полягає між високим рівнем потреби в інноваційних освітніх рішеннях та певною консервативністю освіти як соціального інституту, його значною відстороненістю від реальних практик. Саме це і визначає актуальне предметне коло сучасних наукових досліджень.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання управління талантами традиційно розглядаються в контексті ефективності менеджменту сучасних організацій. На думку вчених, поняття «управління талантами», або «установка на таланти», з'явилося в звіті компанії McKinsey & Company «Війна за таланти» в 1997 р. [6]. У ньому зауважується, що «війна за таланти – стратегічний переломний момент, який ще не помічає багато компаній;

вона стане визначальною рисою ділового світу на багато років уперед. Тимчасовий спад в економіці не змінить незворотні тенденції попиту на високоталановитих людей. Війна за таланти – це виклик для всіх компаній; але для тих, які будуть реагувати активно і оперативно, це ще й величезна можливість створити конкурентну перевагу» [6]. У науковому полі також існує думка [3], що термін «управління талантами» був введений Д. Уоткінсом із Softscape, який уперше використав його в статті, опублікованій у 1998 р. [7].

Зазначимо, що крім авторів звіту компанії McKinsey & Company та публікацій на його основі – Х. Гандіфл-Джонс, Е. Майклза та В. Екселрод – питання управління талантами знаходяться у фокусі уваги Ф. Джино, Е. Грема, Дж. Иммельта, А. Робертсона, М. Фулон, С. Ханкіна, Е. Чемберс. Значна група вчених (І. Бьєрклан, Ш. Моріс, П. Райт, Ф. Стілс, Дж. Тревор, Е. Фарндейл, Г. Штраль) вважає управління талантами синонімом управління людським капіталом та акцентує увагу у своїх дослідженнях на потребі «налагодження» системи забезпечення талантами. Вони розглядають питання механізмів розвитку талантів, їх відбору, можливостей управляти їхньою продуктивністю, заохочення й утримання на робочому місці тощо.

Серед дослідників пострадянського простору, в тому числі й українських, питання управління талантами розглядають В. Бузник, А. Журавель, Ю. Одегов, О. Продіус, Н. Райнін, Г. Руденко, В. Сідоров, які включають питання управління талантами в загальну концепцію управління персоналом та демонструють можливості технологій в цій царині; здійснюють аналіз досвіду впровадження концепції управління талантами в сучасних організаціях. Питання можливостей освіти у процесі розвитку талантів та обдарованості стали фокусом уваги Ю. Єременко. Узагалі проведені наукові дослідження дозволили вченим дійти також висновків, що діяльність, пов'язана з управлінням талантами, сформувалася на початку 2000-х рр.

Таким чином, на сьогодні вже створено певну методологічну базу дослідження управління талантами, але питання щодо ролі освіти в цих процесах залишається практично поза увагою.

**Формулювання цілей статті.** *Мета статті* – визначення можливостей освіти в процесі управління талантами як менеджерської стратегії.

**Вклад основного матеріалу.** Розгляд питань управління талантами та механізмів впливу на цей процес передбачає чіткий аналіз теоретико-методологічних основ питання. У цьому аспекті визначення управління талантами не є однозначним та потребує уточнення і пояснень у контексті наукового осмислення процесів управління. Так, найчастіше під управлінням талантами розуміють «сукупність інструментів управління персоналом, які надають можливість організації залучати, ефективно використовувати та тиражувати

якості співробітників, які дозволяють їм вносити суттєвий внесок у розвиток організації» [3].

Наведене визначення, на наш погляд, виокремлює базові акценти у трактуванні управління талантами: якості співробітників (талантів); організаційні процеси, пов'язані з цими якостями та результатом їх використання; інструменти формування та розвитку якостей та досягнення організаційних результатів. Завдяки цьому ми пропонуємо виокремлювати три групи визначень феномену управління талантами: організаційна; характерологічна; інструментально-процесуальна.

До першої групи можна віднести трактовки, пов'язані з організаційною прогностикою: «Управління талантами означає передбачення необхідного людського капіталу для організації та планування задоволення таких потреб» [8]; «управління талантами (Talent Management) – це залучення високоєфективних співробітників і утримання їх в компанії» [1]; управління талантами – це «діяльність в галузі управління персоналом, спрямована на залучення співробітників в інноваційний процес, формування творчих стимулів і розвиток творчого потенціалу співробітників» [9].

Представники другої групи визначень управління талантами звертають увагу на те, що «управління талантами (Talent Management) – це система підвищення рівня компетенцій у важливих для бізнесу видах діяльності» [10]. Основними маркерами талантів у визначеннях цього напряму є професіоналізм, володіння спеціальними знаннями та навичками, високий рівень кваліфікації тощо.

Третя група визначень базується на інструментальному аспекті реалізації управління талантами як стратегічного завдання. Наприклад, О. Антонова вважає, що управління талантами – це «управління різними HR-процесами, включаючи рекрутинг, швидку адаптацію (onboarding), розвиток і навчання, управління ефективністю діяльності, лідерства та планування заміщення посад» [11].

Але зазначимо, що значна кількість визначень управління талантами містить інтеграцію виокремлених нами складових. Саме це і дозволяє нам говорити про четвертий – інтегрований – підхід до розуміння управління талантами. У його рамках управління талантами «являє собою систему організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, націлених на підвищення рівня компетенцій в критичних, з точки зору бізнесу, видах діяльності шляхом впровадження і розвитку програми по залученню, придбанню, розвитку, просуванню і утриманню талантів» [12, с. 87]. Управління талантами в цьому ракурсі «це, по-перше, область HR-менеджменту, яка займається залученням висококваліфікованих працівників, інтеграцією нових

співробітників, а також утриманням персоналу для задоволення поточних і майбутніх цілей бізнесу, і, по-друге, це виявлення і розвиток фахівців, які володіють професійно цінними якостями і навичками, які вони з високою ефективністю виявляють в роботі» [11].

Зазначимо, що кожен із розглянутих підходів дає можливість більш предметно концентруватися на тих чи інших аспектах управління талантами, але їх використання у сукупності дає найширші можливості для наукового аналізу цього феномену.

Таким чином, на наш погляд, управління талантами (Talent Management) можна визначити як сукупність організаційних інструментів та процесів, які дозволяють знаходити, розвивати та утримувати персонал, якості якого забезпечують досягнення організацією принципово важливих для неї результатів.

Окремим завданням при науковому осмисленні процесів управління талантами є уточнення самого поняття «талант». Талант, як відомо, є високий ступінь обдарованості, який у різних трактовках може (чи не може) формуватися ззовні. Урахування цього факту сформувало два тренди у сприйнятті управління талантами в організаціях. Перший – як про процеси управління талановитими (особливими, HiPo) співробітниками, яких в організаціях не багато.

Аналіз літератури [1; 4; 8; 10; 13] демонструє, що в рамках такого підходу профіль таланту визначається наступними характеристиками:

- високі результати діяльності, висока продуктивність;
- постійне навчання, самовдосконалення;
- наявність професійного і соціального досвіду;
- висока професійна компетентність;
- вміння будувати ефективні комунікації;
- гнучкість;
- ефективна робота в команді;
- вміння мотивувати і розвивати людей;
- високий професійний потенціал;
- наслідування корпоративних цінностей;
- вміння створювати продукти, яких ще не було на ринку тощо.

Тобто мова в даному випадку розуміння управління талантами йде про формування та розвиток певної системи якостей окремих співробітників.

Другий підхід у трактуванні талантів робить акцент на процесах, що насичують організацію ефективними для неї в різних аспектах людьми (в рамках цього уявлення не має чіткого розподілу співробітників на талановитих і неталановитих). Відповідно при цьому головною стає якість виконання професійних обов'язків кожним співробітником організації.

Дискусія між представниками зазначених трактовок є майже постійною. Але окремі науковці зазначають, що можна говорити про еволюцію концепції талантів: якщо раніше талантами вважалися винятково співробітники з високим потенціалом (т.зв. HiPo's, або високоефективні виконавці), то сьогодні маються на увазі всі співробітники в організації. «Під талантами, в широкому сенсі, ми маємо на увазі всіх співробітників в організації, припускаючи, що кожен співробітник на своєму робочому місці може бути в чомусь талановитим» [1].

За такої тенденції компанії визначають певні універсалиї для співставлення своїх співробітників. Наприклад, у 1990-х рр. компанія «General Electric», використовуючи принципи мерітократії, закладені в основу її роботи з персоналом ще у ХІХ ст., ввела нововведення в розвиток системи управління талантами, визначивши цінності компанії як ключовий фактор в оцінці персоналу. Серед таких цінностей: «принципова та непорушна порядність; потяг до майстерності, відкритість ідеям, створення конкурентних переваг через поліпшення якості роботи; зменшення витрат та підвищення швидкості; впевненість у собі для залучення інших та активних дій; створення ясного, простого й реалістичного бачення та доведення своєї позиції до членів команди; енергія та спроможність заряджати інших; глобальне мислення; ставлення до змін як до можливостей, а не до загроз тощо» [14].

Слід визнати, що як у першому, так і в другому трактуванні талантів в організаціях мова йде про створення таких умов праці, у яких корисні здібності, знання і навички співробітників будуть розвинені і з успіхом реалізовані. Велику роль у цьому питанні відіграє модифікація організаційної культури [11] та освіта. Саме освіта, на нашу думку, може розглядатися як механізм активації корпоративних талантів.

На наш погляд, роль освіти в управлінні талантами має кілька векторів. Перший – це підготовка талантів у закладах вищої освіти. Однак «сьогодні у всьому світі спостерігається тренд: 70 % людського капіталу формується за рахунок зусиль самої людини, 20 % – за рахунок роботодавця і тільки 10% припадає на вищу школу» [4]. Цей факт визначає наявність інших освітніх механізмів розвитку талантів в організаціях.

У контексті ролі університетів у підготовці талантів сьогодні існують певні протиріччя. Перше пов'язане з високим рівнем потреб у якісній освіті, розвитку сильних якостей студентів як майбутніх фахівців поряд з реальним недостатнім рівнем їхньої підготовки до практичної діяльності.

При цьому «часто скаржаться на те, що ЗВО поставляють фахівців, яких потрібно після студентської лави ґрунтовно навчати мало не азам професії, багато роботодавців витрачають на підвищення кваліфікації своїх працівни-

ків не більше 1% сукупних витрат на персонал (робочу силу). Тільки останнім часом в компаніях стали з'являтися різні освітні програми, удосконалюються системи і методи навчання. Завдяки цьому зростає професіоналізм персоналу» [4]. Тобто не завжди якісна підготовка в університетах при високих потребах у якісних, талановитих фахівцях співіснує з готовністю роботодавців вкладати ресурси в донавчання. У такій концепції управління талантами може розглядатися лише як перший із зазначених нами вище трендів – коли організація використовує зовнішнє середовище для отримання талантів, а освіта є інструментом, який працює лише на «вході» організації.

Саме в такому ракурсі роль інструментів придбання талантів і управління ефективністю, за даними Bersin, зростає порівняно з інструментами управління навчанням [3], що не дозволяє освіті використовувати свій потенціал повною мірою.

Поряд з цим у компаніях, які використовують управління талантами, університети є одним з основних джерел набору талантів. Так, основні джерела залучення талантів в General Electrics виглядають так [14]:

- бакалаври (випускники коледжів і університетів) без досвіду роботи;
- магістри (в галузі фінансів, бізнес-адміністрування, управління персоналом);
- фахівці-гуманітарії;
- інженерно-технічні фахівці;
- професіонали з досвідом роботи, що знаходяться в середині своєї кар'єри;
- професіонали, які пропрацювали деякий час у провідних консалтингових компаніях.

Вочевидь, провідні компанії, незважаючи на «слабкість» формальної університетської освіти, не відмовляються від неї як джерела найму талантів. Це зберігає роль «зовнішньої» освіти в управлінні талантами.

Але поряд з цим такої ролі стає вкрай недостатньо для повноцінної реалізації стратегії управління талантами в організаціях. Саме тому актуалізуються «внутрішні» освітні технології, які спрямовані на: розвиток талантів всередині компанії, програмний супровід талановитих співробітників та впровадження навчального менеджменту. Радикально змінюються підходи до навчання. «Колишні «монстри» – корпоративні університети з розкладом тренінгів вже неефективні. Співробітники хочуть навчатися швидко, точково, з мінімальним відривом від основної роботи, використовуючи зручну їм мобільну технологію. Це означає, що всі колишні підходи до навчання потрібно перебудувати. Ідеться, крім усього іншого, ще й про те, що сьогодні співробітники хочуть самі вибирати необхідний їм контент – компаніям потрібно забезпечити до нього доступ» [1].

Така ситуація стимулює активізацію неформальних та інформальних освітніх технологій та практик. До них сьогодні в контексті управління талантами відносять: коучинг, менторинг, тренінги, навчання через залучення до інноваційних проєктів, участь у стратегічних ініціативах, ротацию, випереджувальну підготовку для стратегічних проєктів тощо. В організаціях використовують також спеціальні програми співробітництва з провідними профільними університетами задля цільової підготовки фахівців та вдосконалення освітніх програм для мінімізації витрат на адаптацію співробітників.

В умовах скорочення життєвого циклу навичок та знань ключовими маркерами та результиуючими при використанні освітніх механізмів в управлінні талантами стають: інноваційність, інвестування в людський капітал, професійний та кар'єрний розвиток, якісне професійне оточення, визнання, досягнення тощо.

Важливими постають також технологічні рішення інтеграції освітніх механізмів в управління талантами. Як демонструє аналіз, вони починають діяти ще до «входу» співробітника в організацію і продовжують свою дію протягом усього професійного життя в ній. У цьому аспекті сьогодні говорять про:

- цифровий рекрутинг як відображення цифрового бренду роботодавця. У цій царині дослідники стверджують, що «організаціям потрібні цифрові лідери, здатні створювати, очолювати і розвивати команди, підтримувати зв'язки між людьми і їх залученість, а також розвивати культуру інновацій, стійкість до ризику і постійне вдосконалення» [1];

- розвиток дизайн-мислення;
- створення цілісного захоплюючого, надихаючого досвіду співробітників;
- корегування корпоративної культури як системоутворюючого елемента роботи з талантами;
- конструювання векторів успіху тощо.

Узагалі можна говорити про необхідність формування освіти, орієнтованої на розвиток талантів організації – таланто-орієнтованої. Важливим кроком в цьому є моніторинг тих компетенцій, які надають своїм співробітникам конкуренти.

У цілому використання освітніх механізмів в управлінні талантами має беззаперечні позитивні наслідки. Але, на думку учасників дослідження НП «Експерти Ринку Праці» і компанії «Changellenge», сама наявність талановитих співробітників у колективі здатна стати причиною низки негативних наслідків. Серед них такі [15]:

- необхідність створення особливих умов для мотивації і самореалізації фахівців;



- невідповідність темпераментів членів команди й емоційне напруження в колективі;
- потреба підлаштовуватися під ключових співробітників;
- вимога підвищеної уваги керівництва до їх особистості та роботи;
- порушення стандартів роботи тощо.

Поряд з цим питання управління талантами, їх розвитку та використання завжди пов'язане із питаннями відповідності. На думку Ф. Джино, «відповідність на роботі набуває різних форм: моделювання поведінки інших у подібних ролях, вираз відповідних емоцій, носіння “правильної” одежі, згода з думкою керівників, потурання поганим рішенням у команді тощо» [16].

Треба враховувати, що саме стандартні практики – засоби мислення та дій відіграють важливу роль у формуванні продуктивності діяльності організацій. Тому талант у цьому контексті розглядається як руйнівна сила, якій не завжди варто довіряти. «Із більш ніж 1000 опитаних співробітників менш 10 % сказали, що вони працювали в компаніях, які систематично підтримують інакомислення» [16]. Небагато керівників підтримують відхилення в поведінці своїх співробітників; більшість йдуть на те, щоб позбутися його. І це теж одна з проблемних зон сучасних практик управління талантами. Але завдання менеджменту, в тому числі й освітнього, «вбудувати» талант у колектив, інакше замість «мотора» він може стати причиною розбіжностей у ньому.

**Висновки.** Таким чином, управління талантами – один з актуальних трендів сучасного менеджменту. «Установка на таланти – глибока переконаність у тому, що більш талановиті працівники на всіх рівнях організації є вирішальним джерелом конкурентної переваги» [17]. За таких умов освіта сьогодні може розглядатися як джерело різноманітних технологій, які сприятимуть використанню талантів в організації. Важливим в цьому постає використання «внутрішніх» та «зовнішніх» освітніх технологій, формальної, неформальної та інформальної освіти, їхнє вбудовування в загальну стратегію функціонування організації. Для реалізації цих принципів необхідне впровадження освітнього менеджменту в організації як частини загальної стратегії управління.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бузник В. Управление талантами: 9 ключевых трендов. URL: <https://prohr.rabota.ua/upravlenie-talantami-9-klyuchevyih-trendov/> (дата обращения: 5.10.2019).
2. Creating People Advantage 2012. URL : [https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG\\_Creating\\_People\\_Advantage\\_Oct\\_2012\\_tcm80-119346.pdf](https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012_tcm80-119346.pdf). (accessed: 5.10.2019).
3. Управление талантами (talent management). URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Statya:Upravlenie\\_talantami\\_\(talent\\_management\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Statya:Upravlenie_talantami_(talent_management)) (дата обращения: 5.10.2019).

4. Одегов Ю. Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента. URL: <http://topfactor.pro/blog/upravlenie-talantami-realnost-sovremennogo-menedzhmenta/> (дата обращения: 5.10.2019).
5. Talent Management: State of the Industry. *Retrieved*. 2016. 2 December.
6. Michhaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The war for talent. Boston, Mass.: Harvard Business Press, 2001. xxiii, 200 p.
7. Watkins D. Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Incorporated. 1998. URL: <http://www.hreonline.com/pdfs/03012008SoftscapeDocument.pdf> (accessed: 5.10.2019).
8. Talent management. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Talent\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management) (accessed: 5.10.2019).
9. Управление талантами URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5\\_%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8) (дата обращения: 5.10.2019).
10. Райш Наталья. Управление талантами (Talent Management) для успешной работы с HiPo-сотрудниками. URL: [https://www.cfn.ru/management/people/motivation/Talent\\_Management.shtml](https://www.cfn.ru/management/people/motivation/Talent_Management.shtml) (дата обращения: 5.10.2019).
11. Антонова О. Фокус на талант. *Персонал Микс*. 2007. № 10. URL: <http://www.coleman.ru/nashe-mnenie/personnel-management> (дата обращения: 5.10.2019).
12. Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В. Управление талантами как HR-технология. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2013. № 1. С. 85–94.
13. Руденко Г. Г., Сидоров В. Н., Сидоров Н. В. Отечественный опыт управления талантами. *Вестник Омского университета. Сер. «Экономика»*. 2016. №3. С. 139–144.
14. General Electric: пионеры управления талантами. URL: [http://wardhowell.com/teinstitute/general\\_electric\\_pionery\\_upravleniya\\_talantami](http://wardhowell.com/teinstitute/general_electric_pionery_upravleniya_talantami) (дата обращения: 5.10.2019).
15. Система управления талантами в организации. URL: <https://finassessment.net/blog/sistema-upravleniya-talantami-v-organizatsii> (дата обращения: 5.10.2019).
16. Gino F. Let Your Workers Rebel. Special Issue on The Big Idea. *Harvard Business Review* (website). (October-November 2016). URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=52217> (accessed: 15.10.2019).
17. Стрельникова Л. Оценка таланта. 2009. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/otsenka-talanta> (дата обращения: 5.10.2019).

## REFERENCES

1. Buznik, V. Upravlenie talantami: 9 klyuchevyih trendov. URL: <https://prohr.rabota.ua/upravlenie-talantami-9-klyuchevyih-trendov/> [in Russian].

2. Creating People Advantage 2012. URL : [https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG\\_Creating\\_People\\_Advantage\\_Oct\\_2012\\_tcm80-119346.pdf](https://www.bcgperspectives.com/Images/BCG_Creating_People_Advantage_Oct_2012_tcm80-119346.pdf).
3. Upravlenie talantami (talent management). URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Statya:Upravlenie\\_talantami\\_\(talent\\_management\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Statya:Upravlenie_talantami_(talent_management)) [in Russian].
4. Odegov, Yu. G. Upravlenie talantami – realnost sovremennogo menedzhmenta. URL: <http://topfactor.pro/blog/upravlenie-talantami-realnost-sovremennogo-menedzhmenta/> [in Russian].
5. Talent Management: State of the Industry (2016). Retrieved. 2 December.
6. Michhaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, Mass.: Harvard Business Press.
7. Watkins, D. (1998). Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions. Softscape, Incorporated. URL: <http://www.hreonline.com/pdfs/03012008SoftscapeDocument.pdf>.
8. Talent management. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Talent\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Talent_management).
9. Upravlenie talantami. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5\\_%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8) [in Russian].
10. Raysh, N. Upravlenie talantami (Talent Management) dlya uspeshnoy raboty s HiPosotrudnikami. URL: [https://www.cfin.ru/management/people/motivation/Talent\\_Management.shtml](https://www.cfin.ru/management/people/motivation/Talent_Management.shtml) [in Russian].
11. Antonova, O. (2007). Fokus na talant. *Personal Miks*, 10. URL: <http://www.coleman.ru/nashe-mnenie/personnel-management> [in Russian].
12. Kartashov, S. A., Odegov, Yu. G., Shatalov, D. V. (2013). Upravlenie talantami kak HR-tehnologiya. *Vestnik Omskogo universiteta. Serija "Jekonomika" – Bulletin of Omsk University. Series "Economics"*, 1, 85–94 [in Russian].
13. Rudenko, G. G., Sidorov, V. N., Sidorov, N. V. (2016). Otechestvennyiy opyt upravleniya talantami. *Vestnik Omskogo universiteta. Serija "Jekonomika" – Bulletin of Omsk University. Series "Economics"*, 3, 139–144 [in Russian].
14. General Electric: pioneryi upravleniya talantami. URL: [http://wardhowell.com/teinstitute/general\\_electric\\_pionery\\_upravleniya\\_talantami](http://wardhowell.com/teinstitute/general_electric_pionery_upravleniya_talantami) [in Russian].
15. Sistema upravleniya talantami v organizatsii. URL: <https://finassessment.net/blog/sistema-upravleniya-talantami-v-organizatsii> [in Russian].
16. Gino, F. (2016). Let Your Workers Rebel. Special Issue on The Big Idea. *Harvard Business Review*. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=52217>.
17. Strelnikova, L. (2009). Otsenka talanta. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/otsenka-talanta> [in Russian].

**Михайлева Екатерина Геннадиевна**, доктор социологических наук, профессор, проректор по научно-педагогической и учебно-методической работе, Харьковский гуманитарный университет «Народная украинская академия», Украина

## **ПОТЕНЦИАЛ ОБРАЗОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ТАЛАНТАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ**

*Статья посвящена вопросам включения образования в процессы управления талантами в современных организациях. Осуществлен анализ феномена управления талантами в контексте научной атрибуции и реальных менеджерских практик. Сакцентировано внимание на функциональной нагрузке управления талантами, его структуре, положительных и отрицательных проявлениях. Охарактеризованы возможности и противоречия образовательных технологий в управлении талантами.*

**Ключевые слова:** управление талантами, образовательные технологии, талант, менеджмент.

**Mykhaylyova Kateryna Gennadiievna**, Doctor of Sociological Sciences, Professor, vice-rector on scientific-pedagogical and education-methodical work, Kharkiv University of Humanities "People Ukrainian Academy", Ukraine

## **THE POTENTIAL OF EDUCATION IN ORGANIZATION MANAGEMENT OF THE TALENTS IN MODERN SOCIAL CHANGES**

**Problem setting.** *The problem is that in order to implement the talent management paradigm, it is necessary to find mechanisms to enable organizations to do this most effectively. Education is one such mechanism. However, there is a contradiction between the need for innovative education for organizations and its certain conservativeness and lack of practice orientation.*

**Recent research and publications analysis.** *Talent management issues have been considered since 1997 in the works of Michhaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B., F. Gino, E. Graham, J. Immelt, A. Robertson, S. Hankin, E. Chambers, S. Morris, E. Farn-dale, G. Stral and others. Thus, some methodological framework for talent management research has been established, but the question of the role of education in these processes remains virtually unaddressed.*

**Paper objective.** *The objective of the article is to identify educational opportunities in the talent management process as a management strategy.*

**Paper main body.** *Our analysis allowed us to distinguish four groups of definitions of the phenomenon of talent management: organizational; characterological; procedural and*

*integrated. It is suggested to understand the management of talents as a set of organizational tools and processes that allow to find, develop and retain staff whose qualities ensure to organization to achieve the results, which are fundamentally important to it. The basic components of an organization's talent profile are illustrated. It is shown that education can be considered as a mechanism for activating corporate talents.*

*The role of education in talent management has several vectors. The first is the training of talents in universities. This aspect shows the range of contradictions in the role of universities in the preparation of talents. It has been demonstrated that the leading companies, despite the "weakness" of formal university education, do not abandon it as a source of talent recruitment. At the same time, it is shown that is not enough to fully implement a talent management strategy in organizations. That is why "internal" educational technologies are being updated, which are aimed at: development of talents within the company, program support of talented employees and introduction of educational management. This situation stimulates the activation of non-formal and informal educational technologies and practices. Some technological solutions of integration of educational mechanisms in talent management are also revealed.*

**Conclusions of the research.** *Thus, summarizing, we should note that talent management is one of the current trends of modern management. Education today can be seen as a source of various technologies that will promote the use of talent in the organization. Important is the use of "internal" and "external" educational technologies, formal, non-formal and informal education, their incorporation into the overall strategy of the organization.*

**Keywords:** *talent management, educational technology, talent, management, talent-oriented education.*

