

**Заклад вищої освіти «Український католицький університет»**

**Факультет суспільних наук**

**Кафедра управління та організаційного розвитку**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр

(освітній ступінь)

**на тему «Талант менеджмент молодих працівників християнських  
неприбуткових організацій в Україні»**

Виконав: студент II курсу, групи СУН20/М  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Малов О.А.

Керівниця: Дацаківська О.Ю., к.п.н., старша  
викладачка

Рецензентка: Щурко У.В., д.е.н., доцент

Львів - 2022

Малов О.А. Талант менеджмент молодих працівників християнських неприбуткових організацій в Україні: Магістерська робота: (073 /О.А. Малов/ Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; наук. кер.: О.Ю. Дащаківська, к.п.н., старша викладачка – Львів: УКУ, 2022. - 82 с.

**Анотація.** У роботі представлено стан теоретичної розробки теми управління талантами в неприбуткових організаціях з урахуванням міжнародної та української перспективи. Досліджено основні риси та практики талант менеджменту молодих працівників християнських неприбуткових організацій в Україні. Запропоновано практичні рекомендації для впровадження або покращення талант менеджменту в християнських неприбуткових організаціях в Україні.

*Ключові слова:* талант менеджмент, молоді працівники, християнські неприбуткові організації, розвиток талантів, розвиток працівників.

**Abstract.** This thesis presents the current state of the theoretical development of talent management in non-profit organizations considering both international and Ukrainian perspectives. It analyzes the main features and practices of talent management among young employees of Christian NGOs in Ukraine. Also, it suggests practical recommendations for the implementation or improvement of talent management in Christian NGOs in Ukraine.

*Key words:* talent, talent management, young employees, Christian NGOs, talent development, employee development.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТАЛАНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Історіографія вивчення талант менеджменту .....	7
1.2. Основні поняття та підходи до талант менеджменту .....	15
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТАЛАНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В ХРИСТІЯНСЬКИХ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>20</b>
2.1. Аналіз підходів до визначення талановитих працівників .....	21
2.2. Практики пошуку, відбору та адаптації талановитих працівників .....	32
2.3. Дослідження стратегій виявлення та розвитку талантів працівників ...	49
2.4. Аналіз практик утримання талановитих працівників .....	61
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЛАНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В ХРИСТІЯНСЬКИХ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ .....</b>	<b>67</b>
3.1. Талант менеджмент і точки росту християнських неприбуткових організацій в Україні .....	68
3.2. Управлінські рішення та практики для впровадження талант менеджменту в християнських неприбуткових організаціях в Україні.....	71
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>74</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>76</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>82</b>

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Станом на 1 грудня 2021 року в Україні зареєстровано 96258 ГО. Для порівняння, наприкінці 2013 року в Україні діяло 77065 ГО, тобто за роки, що минули після Революції Гідності, кількість ГО зросла приблизно на 20% [8]. Позитивна динаміка зростання кількості неприбуткових організацій в Україні вказує на довіру українського суспільства до громадських організацій як одного з інститутів суспільства [4]. Проте ефективність громадянського суспільства залежить не лише від зміни соціополітичного контексту, а й готовності ГО ефективно розвивати та використовувати свої ресурси.

Відповідно до соціологічних досліджень, рівень довіри українського суспільства до Церкви як інституту перевищує рівень довіри до ГО. Це вказує на значення ролі, яку церква відіграє в розвитку суспільства. Деякі християни беруть активну участь у розбудові спільнот та служінні різним верствам населення, тим самим поєднуючи свої релігійні переконання та свідому громадянську позицію. Відтак, для значної частини українців віра є сильним стимулом та мотивацією до тривалого служіння людям, що у свою чергу підштовхує їх до створення неприбуткових організацій, приєднання до них на волонтерських засадах або працевлаштування в ГО, заснованих християнами. Якщо християнські неприбуткові організації будуть ефективно використовувати свої ресурси та здійснювати статутну діяльність, то зможуть мати вищий рівень суспільної довіри, оскільки вони об'єднують два виміри суспільного розвитку – релігійний та громадянський. Більше того, такі організації можуть впливати одразу на світські та релігійні області суспільства, тим самим збільшуючи загальний охоплення своєї діяльності. Іншими словами, християнські неприбуткові організації в Україні мають значний потенціал для розвитку, але успіх не є автоматичним – для його досягнення необхідно розробляти та покращувати існуючі підходи до управління неприбутковими організаціями. Одним із таких підходів є талант менеджмент.

*Метою* роботи є розробка рекомендацій для впровадження талант менеджменту в християнських неприбуткових організаціях в Україні. Для досягнення цієї мети були поставлені наступні *завдання*:

- Описати теоретичні засади талант менеджменту в неприбуткових організаціях;
- Проаналізувати рівень розробки ідей талант менеджменту в українській історіографії;
- Дослідити практики та підходи до талант менеджменту в християнських неприбуткових організаціях в Україні;
- Розробити практичні рекомендації щодо впровадження талант менеджменту в християнських неприбуткових організаціях в Україні.

*Об'єктом* роботи є управління персоналом в неприбуткових організаціях.

*Предмет* роботи - практики пошуку, залучення, адаптації, розвитку та утримання молодих талановитих працівників в християнських неприбуткових організаціях в Україні.

*Методи дослідження* включають аналіз вторинних джерел (наукової літератури) та усне опитування (інтерв'ю).

*Основний зміст* роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та літератури.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТАЛАНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Визначення та систематичний опис талант менеджменту викликає чимало складнощів серед дослідників через багатозначність термінології та неузгодженість існуючих підходів. Роберт Льюїс та Роберт Хекман підсумували результати огляду літератури з талант менеджменту наступним чином: «Поняття “талант менеджмент” немає ясного значення» [35, с.141]. Це пов'язано з декількома чинниками. По-перше, в науковій літературі автори використовують різні поняття для позначення талант менеджменту, тому «стратегія таланту» (talent strategy) [31], «планування кадрового забезпечення» (succession planning) [24], «планування людського потенціалу» (human resource planning) [42] і талант менеджмент використовуються як взаємозамінні.

По-друге, Льюїс та Хекман виділяють три підходи до визначення та дослідження талант менеджменту. Відповідно до першого підходу, талант менеджмент – це зібрання типових для HR-відділів практик, функцій та дій, таких як рекрутинг, відбір, розвиток та планування кадрового забезпечення. Загалом цей підхід мало чим відрізняється від класичного HRM, але дослідники талант менеджменту роблять наголос, що зазначені практики мають здійснюватися швидше та ефективніше, ніж в HRM. Відповідно до другого підходу, талант менеджмент – це набір підходів для ефективного забезпечення кадрового резерву. Іншими словами, талант менеджмент зацікавлений тільки у розвитку працівників всередині організації для підготовки їх на керуючі посади, а пошук та залучення нових працівників не є складовими талант менеджменту. Відповідно до третього підходу, талант менеджмент розглядається без прив'язки до конкретної посади або організаційних меж та інтересів. Цей підхід апріорно розглядає кожну людину як талановиту, незважаючи на його чи її показники; задача менеджерів полягає в розкритті, розвитку та позиціонуванні цих талантів всередині організації.

Таким чином, наразі неможливо говорити про талант менеджмент як сталу та одноманітну систему або підхід до роботи з персоналом.

З огляду на неоднозначність термінології та відповідні складнощі в дослідженнях талант менеджменту слід пам'ятати, що існуючі підходи до талант менеджменту обумовлені контекстом. З одного боку, дослідник аналізує управлінські практики через призму власних наукових поглядів, уподобань та досвіду. З іншого боку, предмет дослідження – організації – не є однорідним та має різні характеристики, що варіюють від одного контексту до іншого. Це означає, що практики американських чи західноєвропейських компаній не обов'язково будуть актуальними для неприбуткових організацій у Східній Європі. Таким чином, теперішній стан розробки талант менеджменту вказує на необхідність обережного застосування концепцій до тих чи інших ситуацій. Це також означає, що неможливо з абсолютною точністю визначити, охарактеризувати, описати та інтерпретувати окремі компоненти талант менеджменту. Однак, незважаючи на перелічені обмеження, стислий огляд історіографії досліджень талант менеджменту допоможе виявити його центральні теми та питання.

### **1.1. Історіографія досліджень талант менеджменту**

Вперше поняття «талант менеджмент» було використано 1998 року в книзі «Війна за таланти» [10]. Ед Майклз, Хелен Хендфілд-Джонс та Бет Екселрод, автори «Війни за таланти», є дослідниками консалтингової компанії McKinsey & Company, яка провела дослідження серед 27 великих американських бізнес-компаній. Метою дослідження було встановлення підходів та практик в галузі управління людськими ресурсами (HRM), які роблять ці компанії особливо успішними та конкурентоспроможними. Дослідники стверджують, що успішні компанії вирізняються своїм ставленням до найбільш талановитих працівників (в першу чергу керівників та менеджерів усіх рівнів), що дозволяє їм перемагати в так званій «війні за таланти». Зокрема, вважається, що війна за таланти – це «стратегічний

переламний момент. Вона непомітно розквітла в 1980-х, привернула загальну увагу в 1990-ті та продовжить визначати нові умови праці протягом наступних десятиліть. Це означає, що зараз саме талант – головний чинник, що визначає успіх компаній, і що здатність компаній залучати, розвивати та утримувати таланти буде головною конкурентною перевагою ще багато років» [10, с.31].

Дослідники McKinsey & Company стверджують, що три рушійні сили впливають на розвиток війни за таланти, а саме: перехід від промислової до інформаційної доби; зростання попиту на високоякісні управлінські таланти; зростаюча схильність людей часто змінювати місце роботи [10, с.32]. Саме тому, на думку дослідників, реальна влада перейшла від компаній до людей, і чим талановитіший працівник, тим більше влади він має. Відтак, значення та вартість талановитих працівників помітно зросли, що у свою чергу змінило загальноприйнятий підхід до визначення конкурентоспроможності: тільки ті компанії, що можуть ефективно управляти талановитими працівниками, мають вагому перевагу у порівнянні з іншими компаніями [10, с.37].

Щоб точніше зрозуміти ідеї, представлені у «Війні за таланти», слід звернути увагу на передумови та культурно-історичний контекст, в якому знаходились американські компанії на момент проведення дослідження. Після Другої світової війни стандартний підхід до менеджменту базувався на розподілі усіх працівників на виробничих працівників та працівників з білими комірцями [25, с.25]. Найбільші зусилля талант менеджменту були зосереджені на «білих комірцях», однак до цієї категорії також потрапляли найталановитіші виробничі працівники, що ставали керівниками відділів. Таким чином талант менеджмент стосувався працівників на всіх щаблях організаційної структури та мав інклюзивний підхід [25, с.26]. Починаючи з 1970х років інклюзивний підхід до талант менеджменту був підданий критиці через те, що (1) не всі працівники однаково корисні для компанії та (2) економічна ситуація не дозволяє компаніям підтримувати інклюзивний підхід до талант менеджменту [25, с.26]. Інклюзивний підхід до талант менеджменту



часто сприймається лише як частина управління людськими ресурсами (HRM). Тому у наступні десятиліття в академічній літературі з питань талант менеджменту наголос робився на ексклюзивному підході. Цей підхід передбачає, що компанії мають вкладати найбільше ресурсів саме у тих працівників, від яких вони очікують отримати найбільшу користь [25, с.27].

Опублікована праця McKinsey & Company привернула увагу інших дослідників та спричинила появу нових досліджень, статей, монографій та науково-популярних книг на тему талант-менеджменту. Про стрімке зростання кількості праць з талант менеджменту на початку другого тисячоліття свідчить той факт, що 2004 року за запитом “talent management hr” популярна пошукова система пропонувала 2,700,000 варіантів, а вже наступного року кількість відповідей збільшилась до восьми мільйонів [35, с.139]. У подальших студіях з питань талант менеджменту дослідники спробували точніше осмислити поняття таланту, дати визначення талант менеджменту та, відповідно до цих визначень, виробити нові підходи до талант менеджменту. Далі буде розглянуто найбільш авторитетні наукові видання з питань талант менеджменту.

2003 року була здійснена одна з перших спроб окреслити основні питання, підходи, практики та перспективні напрямки талант менеджменту в колективній монографії “The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People” під редакцією Ленца та Дороті Бергер [22]. Матеріали довідника спираються на емпіричні дослідження, проте головна мета збірника практична – «допомагати організаціям створювати та підтримувати конкурентну перевагу через проактивний талант менеджмент» [22, с.ix]. Третє видання цієї книги, що вийшло 2017 року, враховує новіші дослідження та соціокультурні зміни, що відбулись у світі за півтора десятиліття, проте зберігає характерні риси.

2009 року авторитетним науковим видавництвом Wiley було започатковано серію книг під загальною назвою “Talent Management Essentials Series,” яка нараховує десять праць. Відповідальний редактор серії Стівен Роджельберг наголошує на міждисциплінарному характері робіт у серії, оскільки вони поєднують не тільки дослідження менеджменту, а й лідерства та корпоративної психології [49]. Це вносить свіжий погляд на талант менеджмент та допомагає дослідникам відійти від стандартної концепції «війни за таланти» і конкурентоспроможності. Більше того, враховуючи психологічні аспекти талант менеджменту, автори виходять за межі парадигми, згідно з якою ефективний менеджмент обов’язково має вести до зростання економічних показників. Це робить ідеї талант менеджменту універсальними та актуальними не тільки в комерційних компаніях, але й неприбуткових організаціях.

Цінний внесок в розробку практик талант менеджменту зробила праця “Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent”, опублікована 2010 року під редакцією Маршала Голдсмита та Луїза Картера [30]. Автори не тільки розробляють практичні інструменти для впровадження талант менеджменту, а й демонструють, як описані ними практики існують в конкретних компаніях.

2017 року вийшла колективна монографія “The Oxford Handbook of Talent Management” під редакцією Девіда Коллінгза, Камел Меллагі та Уейна Касціо [27]. В ній представлені найновіші підходи та інструменти талант менеджменту. Значною цінністю та відмінністю цієї роботи від інших є дослідження талант менеджменту в різних контекстах та соціокультурних вимірах. Наприклад, автори звертають увагу на талант менеджмент в глобальному контексті та вплив сучасних технологій на практики управління талантами [27, с.399]. Чутливість до контекстуальних змін та глобальних трендів є важливим кроком вперед.

Відмітимо, що жодна з перелічених праць не торкається питань талант менеджменту в неприбуткових організаціях. Частково це зрозуміло та закономірно, зважаючи на середовище, в якому постала дискусія про управління талантами, а саме – бізнес компанії, що конкурують між з собою. Проте той факт, що за десятиліття досліджень та розробки різних питань талант менеджменту одиниці авторів звернули увагу на актуальність теми для неприбуткового сектору, викликає здивування. Як стверджує Влад Вайман – професор Каліфорнійського Лютеранського Університету та автор числених наукових праць з талант менеджменту, - «на жаль, по темі талант менеджменту в неприбуткових організаціях проведено дуже мало досліджень та, відповідно, існує небагато літератури, тому дослідження цієї теми – дуже непросте, однак корисне заняття» [52]. Низька зацікавленість дослідників питаннями управління талантами в неприбуткових організаціях частково пояснюється поширеною думкою, що талант менеджмент не сильно залежить від типу організації, будь то бізнес чи неприбуткова організація.

2017 року вийшла колективна монографія “The Nonprofit Human Resource Management Handbook: From Theory to Practice” під редакцією Джесіки Уорд та Джесіки Соуї. Видання містить статтю Хізер Карпентер *Talent Management*, у якій автор здійснює спробу осмислити практики талант менеджменту в неприбуткових організаціях [26]. Описавши основні компоненти та деякі моделі талант менеджменту, Карпентер навела декілька прикладів (кейсів) застосування підходу талант менеджменту в американських громадських організаціях. Також автор перелічила найважливіші, на її думку, перешкоди для ефективного впровадження талант менеджменту в неприбуткових організаціях. Відповідно до Карпентер, «Талант менеджмент буде проблемою для неприбуткових організацій, поки не відбудеться перехід до фінансування управління талантами, а людей не почнуть розглядати як невід’ємну частину досягнення місії» [26, с.138].

Серед дослідників, що звертають увагу на питання талант менеджменту в неприбуткових організаціях, виділяються Вандана Тріпаті, Снігда Мішра, Дж. К. Нанда та Рачна Нігам, які написали наукову статтю “Talent Management: A NGO Perspective” [51]. Також до цієї теми звертаються Панзер та Хюппертц [41], Резанія [44], Кілклайн [34], Уах та Фернандо [53], та Оголо [39]. Перелічені дослідники не розробляють теоретичні або концептуальні аспекти талант менеджменту, а аналізують досвід впровадження талант менеджменту в різних організаціях та країнах, тобто проводять якісні дослідження.

Серед українських дослідників питання управління таланту розробляють К. Нефьодова [11], О. Продіус, І. Журавель, М. Сітор [14], М. Татаревська, О. Сорока [17], В. Данюк, В. Петюх [3], Є. Щьокіна, Н. Задорожнюк, І. Білоусова [18], О. Заярнюк, О. Сторожук [16], А. Ліпенцев, В. Касприк [9], Г. Іванченко [7], О. Сердюк [15], В. Жуковська [6], О. Дяків, М. Островерхов [5], Р. Винничук [2] та інші. Однак, попри наявність інтересу українських дослідників до теми і окремих питань талант менеджменту, рівень наукової дискусії залишається відносно низьким. Про це свідчить, зокрема, відсутність монографій, збірників статей, матеріалів конференцій, присвячених питанням талант менеджменту. Відсутні також емпіричні дослідження талант менеджменту в українських організаціях. Переважна більшість опублікованих праць – наукових статей – мають ознайомчий характер або являють собою систематизацію та (рідше) критичний аналіз існуючих підходів до талант менеджменту.

Помітна також відсутність інтересу українських дослідників до талант менеджменту в неприбуткових організаціях. З одного боку, це можна пояснити загальними світовими тенденціями в дослідженнях управління талантами. Переважна більшість наукових праць з талант менеджменту висвітлюють виключно перспективу великих та успішних бізнес-компаній. Тому мовчання українських дослідників з приводу талант менеджменту в неприбуткових організаціях є до певної міри закономірним та очікуваним. З

іншого боку, протягом останнього десятиліття неприбуткові організації в Україні набули помітного впливу та часом грають ключову роль у вирішенні важливих суспільних питань. На тлі низького рівня довіри громадян до Президента України, Національного банку, Верховної Ради, прокуратури і судів, неприбуткові організації мають шанс конструктивно впливати на розвиток українського суспільства. Саме через зростання активності громадянського суспільства, виникає потреба в дослідженнях талант менеджменту всередині неприбуткових організацій, оскільки від цього залежить ефективність, конкурентоспроможність та сталість організацій.

В дослідження талант менеджменту в Україні цінний внесок зробила російська дослідниця Луїза Селівановських, яка написала статтю *Україна: виклики для подальшого розвитку* для авторитетного видання “Talent Management in Global Organizations: A Cross-Country Perspective” у серії Palgrave Studies of Internationalization in Emerging Markets [45]. Хоча певні твердження автора стосовно політико-економічного стану України та україно-російських відносин неоднозначні і потребують уточнення, Селівановських змістовно проаналізувала практики талант менеджменту в найбільших українських компаніях – Азовсталь, Clickky та Нафтогаз. Спостереження автора стосовно впровадження талант менеджменту в українських організаціях заслуговує на увагу:

«[Т]алант менеджмент стає дедалі актуальнішим в українських компаніях. В українському контексті ця концепція все ще є відносно новою, і чимало компаній неуспішно впроваджують ключові практики талант менеджменту Західного взірця. Частково це пояснюється тим, що менеджерські практики залежать від контексту: як правило, вони не працюють в середовищі, яке суттєво відрізняється від того, де ці практики спочатку розвинулись та успішно застосувались» [45, с.242].

Це спостереження Селівановських справедливо вказує на необхідність проведення досліджень талант менеджменту в українському середовищі з метою ефективного застосування концепції на рівні організацій. Без глибокого розуміння локальних викликів, політико-економічних впливів та культурних особливостей діяльності організацій в українському суспільстві, впровадження будь-яких підходів та практик є контекстуально обмеженим.

Одна з перших та небагатьох спроб проаналізувати вплив зовнішнього середовища на впровадження талант менеджменту в українських організаціях належить Продіус, Журавель та Сітор [14]. Автори відмічають чотири культурних чинники, що суттєво сповільнюють впровадження системи управління талантами в українському контексті. Зокрема, це стереотипи «незамінних кадрів не буває» та «давяти таланти, а не вирощувати» (оскільки авторитарні керівники з пересторогою ставляться до талановитих працівників); неготовність лідерів організацій брати відповідальність за заміну середньостатистичних працівників на талановитих; небажання чекати на довготривалий результат або нездатність його прогнозувати [14, с.175]. Процитована розвідка була опублікована 2013 року і не враховує суспільно-культурних змін, що відбулись в свідомості значної кількості українців після «Революції гідності». Також, ймовірно, ці чинники менш відчутні всередині громадянського суспільства, яке, як правило, має чіткіші ціннісні орієнтири, ніж представники бізнес-спільноти. Однак, попри необхідність подальших досліджень взаємозв'язку цінностей, культури і впровадження талант менеджменту в Україні, автори розвідки вказали на серйозні потенційні перешкоди для успішного управління талантами в українському контексті.

Таким чином, огляд історіографії талант менеджменту демонструє, з одного боку, ґрунтовну, системну та різносторонню розробку окремих питань управління талантами. З'являються нові праці, проводяться дослідження, виникають нові підходи та методи, що свідчить про безсумнівну актуальність талант менеджменту. З іншого боку, талант менеджмент в неприбуткових

організаціях та, зокрема, неприбутковому секторі в Україні залишається майже недослідженим. Це вказує на необхідність проведення подальших емпіричних досліджень.

## 1.2. Основні поняття та підходи до талант менеджменту

Існує чимало визначень таланту й кожне з них залежить від культурно-лінгвістичних особливостей авторів, дослідників чи управлінців. Ансар та Балоч вважають, що «кожна культура створила своє унікальне тлумачення поняття талант, і його розуміння пояснює, як речники певної культури займають конкретну позицію по відношенню до таланту» [20, с.217]. Однак, попри багатозначність терміну талант, його походження та поширення в міжнародній теорії та практиці менеджменту пов'язане з християнською – переважно західною – культурою. Тому для точнішого розуміння сучасного різноманіття визначень таланту та підходів до талант менеджменту слід спершу простежити походження та еволюцію вживання слова талант.

Слово «талант» (*ταλαντων*) має давньогрецьке походження. В первісному значенні воно означало одиницю вимірювання ваги, а один талант приблизно дорівнював двадцяти п'яти кілограмам. Переносного значення це слово набуло в першому столітті нашої ери, коли Ісус розповів притчу про багатого господаря, який наділив своїх слуг певними сумами коштів (талантами) та поїхав на невизначений час в іншу країну. Притча стверджує, що кожна людина при народженні отримала унікальні дари, тобто здібності від Бога, які слід реалізувати для слави Бога та блага ближніх [20, с.216].

Автори «Війни за таланти» спираються на довгу традицію використання слова «талант» в переносному значенні, згідно з яким воно означає природні здібності, сильні сторони та компетенції. Ось як вперше в літературі з талант менеджменту використовується поняття «талант»: «В найзагальнішому значенні талант – це сукупність здібностей людини: властивих їй дарів, здібностей, вмінь, знань, досвіду, інтелекту, розважливості, характеру та

енергії. До цього належить здібність до навчання та зростання» [10, с.17]. Але автори «Війни за таланти» окремо виділяють також управлінський талант, тобто поєднання стратегічного мислення, лідерських здібностей, емоційної зрілості, комунікаційних навичок, підприємницьких інстинктів, вміння досягати результатів, здібності залучати, надихати та розвивати талановитих людей тощо [10, с.16]. Хоча мало ймовірно, що всі перелічені навички можуть поєднуватись в одній особі лідера або керівника організації, головна думка авторів цілком зрозуміла: таланти бувають різні, але для успішного управління організацією лідери/управлінці/керівники мають володіти саме управлінськими талантами. В цьому пункті виявляється ключове обмеження підходу до визначення таланту відповідно до дослідження McKinsey & Company [див. також 38]. Для авторів «Війни за таланти» талановитим працівником є найефективніший співробітник [47]. Термін талант стосується тільки «найефективніших керівників та менеджерів усіх рівнів, які можуть допомогти компанії досягти бажаних цілей та збільшити її результативність» [10, с.17]. Відтак, талант менеджмент має стосуватися не усіх працівників організації, а керівників та менеджерів, які можуть допомогти організації досягти бажаного результату та збільшити її результативність [10, с.18].

Неоднозначність у визначенні таланту призвела до формування двох суттєво різних, хоча й суміжних та інколи співіснуючих підходів до визначення таланту. Перший продовжує траєкторію, задану авторами книги «Війна за таланти» та в якості талановитих працівників розглядає тільки працівників на ключових посадах – ефективних, компетентних, важливих для існування та успішного розвитку організації. Цей підхід називають ексклюзивним, оскільки він майже повністю ігнорує менш ефективних працівників, зосереджуючи увагу лише на працівниках, що обіймають високі та відповідальні посади [23, с.25]. Другий підхід традиційно називають інклюзивним, оскільки він розглядає кожного без винятку працівника як талант. Він передбачає, що задача організації полягає не у пошуку найбільш



ефективних працівників, а у виявленні та розвитку талантів усіх членів робочого колективу. Інклюзивний підхід має недоліки, пов'язані з реальністю впровадження талант менеджменту в організаціях, оскільки рівномірний розвиток усіх без винятку талантів потребує значної кількості ресурсів та зусиль. Більше того, не всі таланти співробітників співвідносяться з потребами організацій, тому їхній розвиток не має стратегічної цінності. З огляду на це деякі дослідники пропонують комбінувати обидва підходи – ексклюзивний та інклюзивний, – заохочуючи керівників організацій виявляти та розвивати таланти усіх, але в найбільш ефективних співробітників інвестувати більше ресурсів [50, с.1750]. Наприклад, Гюнтер Стал та колеги вважають, що «гібридний підхід дозволяє диференціювати та оминати спірні питання стосовно того, чи є деякі групи працівників ціннішими за інших» [48, с.26].

Від того, яку позицію відносно дефініції таланту займають автори, залежить їхнє визначення талант менеджменту. Наприклад, автори «Війни за таланти» не дають визначення талант менеджменту, проте визначають «талант» в ексклюзивних категоріях і пропонують п'ять практик для ефективного управління талантами щоб досягти успіхів у війні за таланти. З огляду на це можна припустити, що для авторів книги талант менеджментом є цілеспрямоване впровадження перелічених ними практик з метою залучення та утримання найбільш продуктивних працівників. Ці практики наступні:

- Скеруйте мислення у бік талантів
- Створіть привабливу ціннісну пропозицію працівника
- Перебудуйте стратегію рекрутингу
- Забезпечте процес розвитку ваших працівників
- Диференціюйте та стверджуйте працівників

Хоча поняття «талант менеджмент» є відносно новим, його принципи та практики були сформовані в повоєнний період в США. Каппеллі та Келлер (2017) стверджують, що «практично кожна сучасна практика в талант менеджменті була розвинута та впроваджена в період з 1950-х по 1970-ті

роки» [27, с.31]. Сьогодні талант менеджмент визначають як «процес залучення, управління, оцінювання, розвитку та підтримки найважливішого організаційного ресурсу - людей» [33]. Або, як стверджують Тріпаті, Мішра та Нанда, талант менеджмент – це «процес здобування, залучення, розвитку та інтеграції існуючих та нових працівників організації. Він включає в себе управління та розвиток теперішню робочу силу та адаптацію інноваційних стратегій приваблення високо кваліфікованих людей до співпраці» [51, с.56]. Ключова відмінність між класичним HRM і талант менеджментом полягає в тому, що є центром управлінських практик – люди або техніки управління. Відтак, талант менеджмент зосереджений на людській стороні функціонування організації та розглядає талановитих співробітників як її суттєву перевагу, в той час як HRM «більш технічний та використовує транзакційний підхід» [20, с.220].

Враховуючи тісний зв'язок між талант менеджментом та класичним HRM, виділяти специфічні або унікальні компоненти управління немає сенсу. Талант менеджмент являє собою переосмислення, нову інтерпретацію компонентів HRM з перспективи розвитку талантів. Таким чином дослідники талант менеджменту можуть звертатись до різних тем та практик управління людським потенціалом, що ускладнює задачу уніфікації та систематизації компонентів талант менеджменту. Однак деякі практики HRM мають більше значення для талант менеджменту, ніж інші, тому в науковій літературі зустрічаються різні спроби сконструювати модель талант менеджменту. Наприклад, Філіпс і Роппер зображають модель талант менеджменту у вигляді колеса:

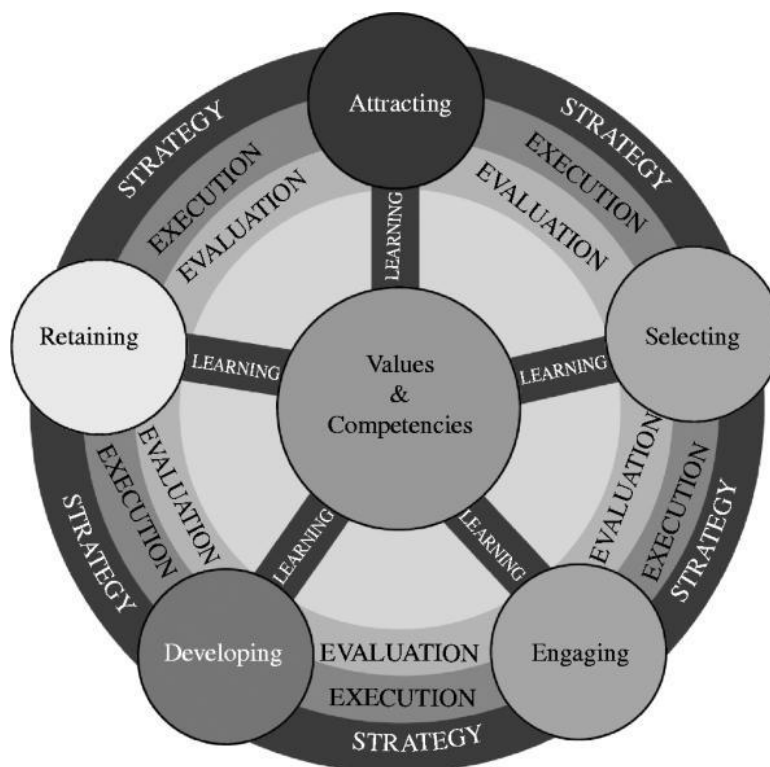


Рис. 1.1. Джерело – [46, с.7]

Відповідно до наведеної моделі, центром талант менеджментом є цінності та компетенції. Вони інтегрують усі окремі компоненти через навчання, яке здійснюється на кожному етапі розвитку організації. Навчання супроводжується оцінкою, виконанням та складанням стратегії. Завдяки цим діям організація може переходити від залучення талановитих працівників до їхнього відбору, адаптації, розвитку та утримання.

Отже, талант менеджмент є неоднорідною сферою досліджень, метою якої є пошук більш ефективних та цілісних підходів до управління талантами. Зважаючи на відносну новизну талант менеджменту, стає зрозуміло, чому деякі підходи, поняття, визначення викликають багато критики. В більшій мірі це стосується визначення таланту. Однак традиційне протиставлення ексклюзивного та інклюзивного підходів до визначення таланту не є абсолютним, тому дослідники продовжують шукати нові, більш ефективні практики талант менеджменту.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТАЛАНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В ХРИСТИЯНСЬКИХ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ В УКРАЇНІ**

Оскільки наразі відсутні опубліковані емпіричні дослідження талант менеджменту в неприбуткових організаціях в Україні, для адекватного розуміння ситуації та формулювання гіпотези необхідно почати з проведення якісного дослідження. Це підтверджується самою логікою побудови соціологічних досліджень, відповідно до якої кількісні дослідження, як правило, мають проводитись слідом за якісними. Так, зокрема, про це пишуть автори посібника для журналістів, складеного експертами Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва: «Якісні дослідження можуть передувати кількісним, слугуючи меті формулювання гіпотез, які далі перевіряються на великих вибірках, а також можуть проводитися після кількісного, поглиблюючи та уточнюючи ті факти, що постали з результатів масових опитувань» [12, с.7]. Відповідно, для дослідження талант менеджменту в християнських неприбуткових організаціях в Україні було обрано проведення якісного дослідження.

Інтерв'ю як один з найбільш поширених видів соціологічного опитування має свої переваги, оскільки за допомогою нього можна «отримати повну картину функціонування громадської думки щодо проблем соціальної практики, про запити, потреби, інтереси та орієнтації, мотиви поведінки різних груп населення» [1, с.44]. Більше того, як зазначає В. Вербець, інформація, отримана в ході інтерв'ю, легко піддається інтерпретації [1, с.45].

В дослідженні талант менеджменту молодих працівників в християнських неприбуткових організаціях в Україні взяли участь сім респондентів – керівники або працівники HR-відділів організацій. Формуючи вибірку, ми звертали увагу на наступні критерії:

- Статутна діяльність організації скерована на роботу з молоддю. Наприклад, навчання молоді, розвиток лідерства/наставництва серед молоді, неформальна освіта молоді, просвітництво тощо.
- В організації працюють переважно молоді особи віком від 18 до 35 років.
- Організація позиціонує себе як християнська. Релігійний компонент відображається або в статуті, або в назві організації. Оскільки наше дослідження не торкається відмінностей між конфесіями, конфесійна приналежність (католицька, православна, протестантська) не відіграє суттєвої ролі.
- Вік організації більше п'яти років.
- Кількість працівників або членів організації більше п'ятнадцяти осіб.
- Організація офіційно зареєстрована в Україні та має статус неприбутковості.

В дослідженні взяли участь наступні організації: ХМДТ «Слово Життя в Україні», Місія «Україна для Христа», ГО «Молодь для Христа Україна», ВОМО «Українська молодь – Христові!», ГО «Співдружність студентів-християн Україна», Львівське Обласне Товариство Українських Студентів-Католиків «Обнова», ГМО «Християнська Асоціація-УМСА».

Інтерв'ю відбувалось онлайн за допомогою програми ZOOM. Респонденти отримали одинадцять питань стосовно різних аспектів талант менеджменту (перелік питань див. Додаток 1). Записи інтерв'ю були розшифровані та проаналізовані. Далі ми розглянемо аналіз отриманих відповідей.

### **2.1. Аналіз підходів до визначення талановитих працівників**

Для більшості учасників дослідження слово «талант» у відношенні до працівника організації є малозрозумілим або занадто широким і розмитим. Певні коментарі респондентів вказують на те, що словосполучення «талановитий працівник» є новим або незвичним для них. Наприклад, «Ми так питання не ставимо – хто такий талановитий працівник...», «Залежить від того, як подивитись на визначення цього слова» або «Ну, це питання, за якою

шкалою вимірювати таланти». Це свідчить про незначну обізнаність з ідеями та підходами талант менеджменту серед опитаних керівників та HR-менеджерів. Частина респондентів, відповідаючи на питання, стали перелічувати прізвища талановитих, на їхню думку, працівників та описувати ситуації, в яких таланти цих працівників проявились чи виявились. Це частково підтверджує твердження про слабку обізнаність з ідеями талант менеджменту, оскільки талант мислиться не концептуально, а ситуативно. Іншими словами, на момент інтерв'ю респонденти не мали продуманого, оформленого визначення таланту з чіткими критеріями для його ідентифікації; радше, уявлення про таланти працівників формувалось в результаті поточної рефлексії над їхніми вчинками. Про це слід пам'ятати під час розгляду і аналізу подальших відповідей респондентів, оскільки переважна більшість дослідницьких питань містила в собі слово «талант». Відповідно, респонденти або ігнорували слово «талант» і говорили про всіх працівників/членів організації без прив'язки до їхньої «талановитості», або намагались осмислити свої практики та підходи до управління персоналом в світлі сказаного ними раніше про талановитих працівників. У будь-якому разі, помітна невпевненість та розгубленість деяких учасників дослідження, коли мова йде про талановитих працівників, що свідчить про їхню необізнаність в питаннях талант менеджменту.

У відповідях респондентів представлені різні, часом протилежні підходи до визначення талановитого працівника. З одного боку, талановитим працівником є кожен член організації, який пройшов відбір (отримав посаду) та поділяє бачення та місію організації. Єдине, що може вирізняти працівника серед інших, - не його чи її компетенції, особисті якості, посада тощо, а ефективність. Проте до ефективності мають прагнути усі члени організації, тому сама ідея таланту розглядається як зайва. З іншого боку, талановитим працівником є той, хто має цінні навички та/або досвід, які допомагають організації розвиватися і досягати стратегічних цілей. В деяких випадках

респонденти пов'язують талант з керівною або відповідальною посадою в організації, однак з наданих відповідей не зовсім зрозуміло, що передує – посада чи талант. Іншими словами, посаду отримує талановитий працівник, чи працівник на керівній посаді за визначенням є талановитим? Перший підхід ми називаємо інклюзивним, оскільки поняття таланту включає в себе всіх без винятку працівників організації. Другий підхід – ексклюзивний, оскільки талант визначається як навички, досвід, компетенції, знання, які можуть бути використані для досягнення певних цілей. Далі ми детально розглянемо кожен з окреслених підходів.

### *Інклюзивний підхід до визначення таланту*

На користь інклюзивного підходу до визначення таланту висловились п'ять респондентів. Вони відзначали важливість ефективності та ініціативності з боку працівників, проте названі якості заохочуються в усіх працівниках або членах організації і не вважаються показниками талановитості людини. Три респонденти сказали, що, оскільки людина була запрошена до організації, пройшла відбір та відповідає базовим очікуванням до працівників, він або вона за визначенням є талановитою. Наприклад, згідно з відповіддю одного респондента,

[Відповідь] залежить від того, як подивитись на визначення цього слова. Тому що талановитість може бути в духовній сфері, а може бути в матеріальній. Ми вважаємо, що якщо співробітник стає частиною нас, то він талановитий, тому що ті критерії, які ми ставимо (у нас є п'ять сфер) вже дають такий рівень, який дозволяє нам говорити про... Ми не стільки шукаємо талановитих, як зрілих. Наша головна ціль – пошук зрілих духовно і в інших сферах християн. Талановитість – це не основний критерій.

В процитованій відповіді слід звернути увагу на протиставлення «духовного» та «матеріального» таланту. Під духовним талантом, ймовірно,

мається на увазі духовна зрілість, про яку респондент говорить нижче. Ця зрілість оцінюється відповідно до п'яти критеріїв (або п'яти сфер, як їх називають в організації):

- Духовна зрілість. Включає в себе сповідання християнських вірувань; активне залучення в служіння помісної протестантської церкви; рекомендація пастора та духовного наставника.
- Емоційна зрілість. Визначається як вміння контролювати свої емоції.
- Соціальна зрілість. Проявляється у здатності та готовності до побудови стосунків з іншими людьми (зокрема, студентами), спілкування та ведення публічної дискусії.
- Особиста зрілість. Полягає у цілісності характеру.
- Лідерська зрілість. Проявляється у бажанні та вмінні проявляти лідерство по відношенню до невіруючих студентів та/або молодших членів організації; навичок наставництва.

Оскільки кожний з перелічених критеріїв зрілості працівника орієнтований на успішне виконання роботи в організації (яка полягає в поширенні християнської віри та духовному наставництві), можемо припустити, що під «матеріальним» талантом розуміються компетенції, досвід, навички, які можуть слугувати для реалізації місії, але вони не є визначними або суттєвими. Наприклад, таким талантом може вважатися освіта, володіння іноземними мовами, навички гри на музичних інструментах, знання технологій тощо. Схоже розуміння таланту, яке надає перевагу духовним якостям особистості знаходимо у відповіді респондента:

Ми так питання не ставимо – хто такий талановитий працівник організації. Цінність нашої організації – це людина. Ми взагалі цінуємо людей. Ми якось так не кажемо «талановитий працівник». Ми можемо сказати про ефективність в нашій роботі, але про талант не говоримо. У нас основні критерії для працівника: перше - любити Бога, особисті стосунки з Богом; друге – любити Боже Слово, тому що



вся наша діяльність побудована довкола вивчення Писання; третє – любити людей, студентів. По цим критеріям ми робимо відбір і розвиваємо наших працівників. Ефективність працівника залежить від ситуації в кожному місці. Наприклад, ми прийшли до висновку, що цей працівник може виконувати своє служіння в одному місці, але це не означає, що він може так само працювати в другому місці. Просто цей працівник в правильному моменті, в правильний час, який визначив Бог. А так ми не ставимо питання про талановитих працівників. Для нас ключове – це відповідність до трьох критеріїв.

Кількість критеріїв відбору працівників в цій організації менша, але вони також направлені на духовні, ціннісні, моральні характеристики працівника. Оскільки працівником організації може стати лише той, хто відповідає переліченим критеріям, а інших критеріїв для встановлення «талановитості» працівника немає, можна стверджувати, що усі члени організації в рівній мірі талановиті. Єдине, що може вирізняти того чи іншого працівника серед інших, - ефективність виконання роботи. Але ефективність у цьому випадку визначається не стільки внутрішніми чинниками, як то вмотивованість, дисциплінованість, працьовитість чи компетентність, скільки зовнішніми обставинами – «місце», «правильний момент», «правильний час, визначений Богом». В такому визначенні таланту і ефективності є певна непослідовність, оскільки «правильне місце» для працівника передбачає наявність у нього чи неї специфічних знань, навичок, досвіду, які розкриються у повній мірі лише за потрібних, бажаних, «правильних» обставин. Однак для організації це немає великого значення, тому що першочерговий обов'язок працівника – не ефективність, а відповідність до встановлених критеріїв.

Схожий підхід до визначення талановитих працівників, хоча з більшим наголосом на ефективності та ініціативності, помітний у відповідях інших респондентів. Наприклад:

Напевно, кожна людина має свої таланти. Але ми насправді дуже цінуємо тих людей, які зацікавлені, активні, проявляють власну ініціативу. Якщо вони зацікавлені, горять, то, відповідно, вони присутні і творять життя організації, вони дуже ініціативні ... Відповідно, я не хочу оцінювати людей по талантам, хто талановитий, а хто ні. Ті, хто проявляють себе найбільше, хто має ініціативу і зацікавлені...

Або:

Якщо людина і ідеї подає, і може це виконувати, то це просто на вагу золота ... І так в конкретних діях це, власне, ідеї, пропозиції, ініціативність, здатність взяти відповідальність за власні ідеї і організованість у виконанні.

В процитованих фрагментах інтерв'ю відмічається схильність респондентів визначати талановитість працівників або членів організації через їхню ініціативність, ефективність, бажання брати відповідальність за свої пропозиції, доводити до успішного завершення початий проект тощо. Хоча «кожна людина має свої таланти», лише ініціативні та активні члени організації можуть вважатися справді талановитими працівниками. Таким чином, активна залученість та ініціативність працівників вважаються важливішими за компетенції або досвід, які вони мають.

В значній мірі це пов'язано з тим, як працівники поділяють бачення, місію та цінності організації. Розуміння цілі існування організації і прагнення синхронізувати індивідуальні життєві цілі з цілями організації розглядається у якості талановитості працівника. Кореляція між розумінням цілі та активною залученістю в роботу організації помітна у наступній відповіді:

[Талановита] людина – та, яка розуміє місії і цілі організації. Якщо людина цим запалюється, розуміє, яка місія, ціль, і це збігається з її

особистими місією і ціллю, вона буде заангажованою, вмотивованою, то, власне, ця людина і є активним учасником спільноти.

Однак, розглядаючи талановитість працівника з точки зору розуміння бачення та місії організації, респондент свідомо чи несвідомо повертається до критеріїв відбору працівників. Логічно припустити, що переважна більшість (якщо не всі) членів організації мають поділяти її бачення та місію. Тому названий ідентифікатор талановитості відповідає інклюзивному підходу до визначення таланту.

Однак у деяких відповідях респондентів помітні інтонації, що наближують їхню позицію до ексклюзивного підходу та підкреслюють важливість здібностей працівників. Зокрема, у вже наведеній вище відповіді висловлена думка, що талановитий працівник має, з одного боку, бути ініціативним, а з іншого – здібним до реалізації запропонованих ним ініціатив. Цю позицію доповнює схожа відповідь: «Талановита людина – це та, що має власну ідею і може з нею працювати. Не просто викинула її в повітря, а ... доводить її до проекту». Таким чином, талановитий працівник має володіти певними навичками та досвідом, щоб реалізувати пропозицію/ініціативу в межах організаційної діяльності. Очікування від працівника здатності до реалізації ідей передбачає наявність у нього навичок, компетенцій, досвіду, повноважень тощо. Але, оскільки цей компонент «талановитості» не до кінця розвинутий у відповідях респондентів, ми розглядаємо його як частину інклюзивного підходу.

Отже, більшість опитаних керівників або HR-менеджерів християнських неприбуткових організацій вважають, що талановитими працівниками є всі члени організації. Відповідно до цієї позиції, кожна людина має таланти та здібності; якщо вона приєдналась до організації, відповідає базовим критеріям членства, поділяє бачення та місію, то вона автоматично вважається талановитим працівником. Суттєвою перевагою працівника є ініціативність та ефективність у виконанні поставлених задач. Ініціативність та ефективність

можна розглядати як дві сторони одного явища: спочатку людина проявляє ініціативу, а потім бере на себе відповідальність за її реалізацію та ефективно це виконує. Однак ефективність не настільки важлива, як сам факт членства особи в організації.

### *Ексклюзивний підхід до визначення таланту*

На користь ексклюзивного підходу до визначення таланту висловились два респонденти. Відповіді стосуються, з одного боку, специфічних компетенцій працівників та, з іншого боку, особливих посад в організації. Відповідно, все, що робить особу незамінною як працівника організації, характеризує її або його як талановитого. При цьому відсутність напередвизначених критеріїв талановитості показує та наближує цю позицію до попередньої – інклюзивної. Хоча респонденти не стверджують, що всі працівники в рівній мірі мають таланти, хоч і різні, але однаково важливі для організаційного розвитку, їхні відповіді допускають, що «талановитість» залежить лише від правильного розподілу ролей всередині команди. Отже, не компетенції, досвід, навички, знання тощо мають першочергове значення для ідентифікації таланту, а їхнє скерування на благо організації. Це підтверджується тим фактом, що респонденти використовують радше загальні та описові вислови для означення талановитих працівників, але не надають перелік посад або необхідних компетенцій, без яких організація не зможе стало розвиватись та досягати стратегічних цілей. З цього можна зробити висновок про відсутність у респондентів ясної HR-стратегії, яка б регулювала ролі, обов'язки та розвиток талановитих працівників з урахуванням стратегічних цілей, етапу організаційного розвитку та сильних сторін працівників.

Таке розуміння таланту простежується у відповіді одного з респондентів, який сказав:

У нас зараз талановита людина – це ключова людина, яка займає особливі посади. Вона знає, вміє і робить. Це люди, які роблять щось

з запалом, бо вони розуміють, що вони можуть це зробити. А якщо не можуть зробити, то можуть делегувати волонтерам... Талановита людина може зробити набагато більше, ніж волонтер, який прийшов на певну роботу.

З одного боку, помітна центральність посади у визначенні талановитого працівника. «Талановита людина» займає важливі, тобто керівні посади. Талановитий працівник має право делегувати частину своїх обов'язків іншим працівникам, включаючи волонтерів, і саме на контрасті з волонтерами в повній мірі проявляється особливість цього працівника. Причина для протиставлення талановитого працівника і волонтерів пов'язана з тріадою «знає, вміє, робить». Мається на увазі, що волонтер тільки «робить», виконує роботу, оскільки він «прийшов на певну роботу». Натомість талановитий працівник має знання та володіє необхідними навичками, щоб самостійно виконати роботу. Хоча у відповіді не артикульована ідея навчання, але вона імпліцитно наявна через ідею делегування відповідальності. Оскільки волонтери не знають і не вміють, як виконувати певну роботу, то для ефективного залучення їх до роботи працівник має пояснити суть задачі та навчити волонтерів. Вершиною цього переліку якостей талановитого працівника є його «запал», тобто активна залученість в діяльність організації, ініціативність та вмотивованість.

З іншого боку, оскільки респондент не артикулює, які саме посади вважаються особливими, що саме мають знати, вміти і робити талановиті працівники, як ідентифікуються ці якості перед отриманням працівником «ключової» посади, можна припустити, що посада і обов'язки є вторинними по відношенню до ефективності і особистої залученості працівника. Таким чином постає питання: що передує у визначенні таланту – посада чи особа? Або, перифразуючи, працівник вважається талановитим тому, що він зайняв керівну посаду, чи зайняв цю посаду тому, що він є талановитим? Хоча до певної міри поставлені питання не вступають в протиріччя, вони свідчать про

недосконало продуману або навіть відсутню HR-стратегію, що враховувала б таланти працівників та управляла ними виходячи з довгострокових стратегічних потреб організації.

Ілюстративною є відповідь респондента, який підкреслив важливість конкретних компетенцій у визначенні таланту працівників. Зокрема, респондент зазначив:

Талант залежить від обов'язків та відповідальності в роботі. Є специфічні обов'язки, і якщо якийсь працівник добре в цьому розбирається, він підключається до роботи ... Писемність, артистичність, здібність керувати, логістика тощо. Є різні сфери діяльності, де талант може проявитись і знадобитись, але найпростіша відповідь така: це людина, яка ефективно виконує свою роботу, реалізує свої таланти для досягнення цілей організації. Тому що можна бути талановитим, але використовувати здібності для інших цілей.

Наведена відповідь єдина в цьому дослідженні містить згадування конкретних («специфічних») компетенцій, за допомогою яких працівник визначається як талановитий. До них належать, зокрема, вміння писати тексти («писемність»), артистичність, лідерські навички та досвід організації транспортних перевезень («логістика»). Перелічені компетенції мають безпосереднє відношення до діяльності організації, тому зрозуміло, чому респондент їх назвав. Таким чином, специфічні компетенції працівників, що можуть бути використані на благо колективу та/або досягнення стратегічних цілей слугують сигналом для керівництва організації, що працівник є талановитим. У цьому сенсі таланти працівників є інструментами досягнення цілей.

Однак друга частина наведеної відповіді має зовсім іншу спрямованість. У ній простежується тенденція респондента підходити до визначення таланту

через концепцію ефективності, як вже було розглянуто вище. Згідно з цим поглядом, талановитим працівником вважається той, хто ефективно виконує роботу та скеровує зусилля на досягнення організаційних цілей. Це наближує озвучену позицію до інклюзивної, відповідно до якої усі працівники мають таланти, а тому повинні вважатися талановитими за умови, що вони ефективно працюють. Попри це в озвученій позиції зберігаються характерні риси, як то розуміння таланту з точки зору компетенцій та організаційних потреб, які відрізняють її від попередньої.

Детальний аналіз відповідей показав, що поділ на інклюзивний та ексклюзивний підхід до визначення таланту працівників умовний. Представлені позиції мають змішаний або гібридний характер через домінуючий наголос у відповідях на універсальність таланту. Згідно з цією позицією, усі працівники талановиті, а їхні індивідуальні риси, досвід, сильні сторони та компетенції не мають значної ваги до тих пір, поки вони ефективно працюють і виконують робочі обов'язки. Тим не менш, частина респондентів все ж виокремила певні компетенції та керівні посади, важливі для сталого розвитку організації. Однак навіть у цьому разі помітна відсутність чітко артикульованих критеріїв для визначення таланту. Більшість учасників дослідження артикують критерії на етапі відбору кандидатів або розглядання заявки на членство в організації. Після цього працівники вважаються однаково талановитими; від них очікується лише ефективне виконання задач та ініціативність. Потенційно це може виразитись в одному з наступних сценаріїв:

- Кожний працівник організації матиме індивідуальні можливості для розвитку свого таланту, оскільки він за визначенням є талановитим працівником. Це потребує додаткових ресурсів та зусиль зі сторони керівництва та самих працівників. Беручи до уваги фінансову складову діяльності неприбуткових організацій, цей сценарій малоімовірний.

- Більшість працівників організації не матимуть індивідуального підходу до розвитку та доцільного застосування їхніх талантів, оскільки

## **2.2. Практики пошуку, відбору та адаптації талановитих працівників**

Пошук, відбір та адаптація нових працівників в організацію є першим значним етапом управління талантами, під час якого працівник проходить шлях від загального знайомства з організацією до становлення її повноцінним членом. Автори і дослідники не завжди розглядають початковий етап інтеграції працівника як частину талант менеджменту, оскільки він не безпосередньо стосується розвитку працівників. Тим не менш, його доцільно дослідити зважаючи на вплив методів пошуку, відбору та практик адаптації на подальший розвиток молодих працівників. Вплив зумовлений декількома чинниками. По-перше, від того, хто приєднується до команди, його чи її якостей та здібностей, залежить ефективність та подальший розвиток всередині колективу. По-друге, від того, які принципи роботи та цінності будуть закладені на початковому етапі, залежить подальший розвиток його чи її як професіоналу. Зокрема, якщо працівник від початку знає про свій талант, розуміє важливість його реалізації, має принаймні загальне розуміння, як цього досягати, та поважно ставиться до талантів колег, він буде цілісно розвиватись як особистість та член організації. З огляду на це важливо дослідити зміст відповідей респондентів стосовно пошуку, відбору та адаптації працівників.

### ***Пошук нових працівників***

Характерною рисою усіх озвучених відповідей є наголос на залученні працівників зсередини, тобто тих, хто вже залучений в діяльність організації, добре знайомий з її баченням, місією та цінностями, і має досвід виконання певних завдань у якості волонтера. Перед тим, як отримати пропозицію долучитися до організації, особа має пройти тривалий - не завжди ясно визначений та регламентований - шлях, під час якого вона знайомиться з



організацією, а організація знайомиться з нею [32]. Пошук працівників «ззовні», тобто через рекрутингові агенції, сайти з пошуку роботу, оголошення або за рекомендацією третіх осіб майже не розглядається як альтернативний варіант. При цьому немає значення, наскільки компетентним, досвідченим та вмотивованим є кандидат, оскільки однією з базових вимог до працівника є його залученість в діяльність організації. Зазначимо, що, хоча переважна більшість респондентів наголосили на абсолютній необхідності залучення працівників «зсередини», один респондент згадав, що його організація мала не зовсім успішний досвід запрошення працівників «ззовні». Зважаючи на поширену серед респондентів тенденцію запрошувати працівників або членів організації зсередини кола осіб, дотичних до діяльності організації, розглянемо ключові аспекти цього підходу.

Відповіді респондентів можуть сприяти формуванню враження, що робочий колектив або команда організації є закритою спільнотою, доступною лише для обмеженого кола осіб. Ілюстративною є цитата респондента:

Ми не часто приймаємо працівників. У нас працівники зазвичай приходять після того, як вони вже мали якийсь контакт з нами. Такого немає, що людина нічого про нас не знає, просто побув з нами тиждень і сказав: «о, мені сподобалось у вас, я хочу з вами працювати». Є певний процес, щоб не було різного бачення.

Твердження про частоту прийняття нових працівників до організації свідчить не стільки про складність пошуку нових працівників, скільки про відчуття певної самодостатності та неготовності до розширення складу команди. Людина, яка відносно недавно дізналась про цю організацію, отримала початковий досвід співпраці та виявила бажання долучитися до команди має мінімальні шанси отримати ствердну відповідь на свою заяву. Базовою вимогою до кандидатів є розуміння ними бачення організації. При цьому з відповіді слідує, що правильно зрозуміти бачення організації неможливо за короткий термін (у цьому випадку – тиждень). Схожа і більш

розгорнута відповідь ясніше виражає цей підхід та посилює враження закритості:

Коли ми починаємо працювати зі студентами, вони долучаються до нашої організації фактично як волонтери, тому що вони розділяють наше бачення і цінності. Ми багато в них вкладаємо, тому вони з нами залишаються. А коли студенти стають випускниками, то, оскільки вони розділяли наші цінності, долучалися до нашої діяльності, то, відповідно, їм якось природно хочеться ставати працівниками організації. У нас в принципі за всю історію існування організації працівниками стають ті, хто були студентами.

Як і в попередній цитаті, в наведеній відповіді першочергове значення відводиться цінностям та прямому зв'язку між отриманням цінностей і взаємодії з організацією через участь в її проектах. Чітко не артикулюється, проте мається на увазі, що цінності організації неможливо поділяти, не маючи практичного досвіду служіння в та разом з цією організацією на волонтерських засадах. Пізніше це припущення буде розглянуто більш детально, але на цьому етапі достатньо вказати на його обмеження. Пов'язуючи передачу цінностей виключно з особистим довготривалим залученням волонтера в організацію, керівництво організації несвідомо транслює ідею про свою унікальність. Одразу виключається можливість, що людина поділяє ті самі цінності, має аналогічний досвід, та володіє необхідними знаннями для роботи в організації, якщо вона чи він раніше не долучались до її діяльності у ролі волонтерів. Цілком можливо припустити, що молодий працівник міг отримати схожий досвід в іншій організації та поділяє ті самі цінності, що і організація. Однак цей сценарій не розглядається. Відтак, промовистим є мовчання респондентів стосовно інших – конкурентних або партнерських – організацій, що працюють у тому ж полі та спираються на такі ж цінності і принципи.

Три респонденти назвали спеціальні проекти, через які люди можуть долучитись до організації. Хоча проекти не створювались виключно з метою

пошуку нових працівників або членів організації, вони стали важливими стратегічними інструментами залучення молоді. До них, зокрема, належать: Школа Молодіжного Лідерства, організація великих проєктів з залученням волонтерів, реколекції для католицької молоді, відкриті зустрічі з доповідачами та дискусійні клуби. Дві спільні риси проєктів з пошуку і залучення нових членів допомагають краще зрозуміти цей підхід. По-перше, такий підхід застосовується лише в тих організаціях, де відсутнє працевлаштування, а члени організації долучаються до неї на волонтерських засадах. По-друге, частина респондентів відмічає недостатню ефективність застосування цього підходу. Наприклад, згідно з учасницею дослідження, «це слабке місце, і конкретної стратегії по залученню нових членів у нас немає. Я думаю, це стало наслідком того, що кількість учасників невелика». З наведеної відповіді слідує, що проведення загальноорганізаційних проєктів з метою пошуку і залучення нових членів недоступне для малих організацій. Причина зрозуміла: чим менше осіб працює в організації, тим більше вони мають робити задля забезпечення розвитку організації та, зокрема, реалізації проєктів. Отже, невеликій команді бракує часу і сил на подвійну працю.

Три респонденти відзначили, що мають два рівні залучення людей в організацію, які враховуються під час пошуку нових членів або працівників в організацію. Наступна цитата в подробицях описує та пояснює цю сторону пошуку нових працівників/членів організації, тому ми наводимо її майже в повному обсязі:

У нас насправді людина не одразу може стати членом організації. Проходить певний процес. Згідно зі статутом має пройти мінімум рік. Людина ходить, знайомиться, і цей час вона називається «симпатиком» нашої організація. Вона тільки приглядається, бере участь в різних заходах. Так, у нас є заходи тільки для членів організації. А є такі, що можуть брати участь всі бажаючі. В такий спосіб вона знайомиться, комунікує, чи хоче стати членом організації чи не хоче. Можливо, якась інша спільнота буде її більше цікавити.

Відповідно, якщо вона все ж наважується стати, у неї є таке бажання, то тоді вона складає певні питання, вона вивчає правильник, знайомиться зі статутом, і проходить мінімальний іспит, або розмову із духівником та керівником організації яка готує вас до цього кроку. Як відбувається сам процес. У нас через форму присяги, яка складається під час літургії. Вони відбуваються приблизно раз в рік ... І з цього моменту людина стає повноцінним членом організації. Відповідно вона тоді отримує право голосувати, балотуватись в керівний склад, брати участь в заходах, які є спеціально для членів організації.

Таким чином, симпатиком вважається будь-яка особа, що проявляє інтерес до діяльності організації та бере певну (обмежену) участь у її заходах. Обмеження стосовно залучення симпатика виражаються у відсутності права голосувати, висувати свою кандидатури на посаду члена керівного складу, а також брати участь в закритих заходах. Респондент чітко висловив мету існування цього періоду, а саме: протягом року симпатик має краще зрозуміти принципи та норми організації та, найголовніше, свої мотиви стосовно подальшої - тривалішої та глибшої - взаємодії з організацією. На цьому етапі помітну роль відіграє керівник або духівник організації, який має допомогти симпатикові визначитись з подальшим шляхом і підготуватись до іспиту. Проте, оскільки такий елемент наставництва має неформальний характер, немає єдиної визначеної та регламентованої процедури, як ці зустрічі мають відбуватись. Важливо підкреслити, що рівень симпатиків існує не тільки для керівництва організації, щоб воно могло зібрати додаткову інформацію про потенційного члена, а насамперед для самого симпатика, щоб він зробив свідомий вибір.

Отже, пошук нових працівників або членів організації, згідно з відповідями респондентів, часто відбувається всередині кола наближених до організації осіб. Це, зокрема, учасники проектів, волонтери або просто ті, хто

симпатизують організації і мають бажання продовжувати співпрацю з нею. Частина опитаних керівників розглядають деякі проекти організації як можливість пошуку і залучення нових членів, хоча вони не завжди виявляються ефективними. Спільною рисою усіх відповідей є теза про неготовність або небажання організацій залучати працівників ззовні, тобто серед людей, які не мають досвіду безпосередньої взаємодії з організацією через волонтерську діяльність або участь у її проектах.

### ***Відбір працівників***

Незважаючи на той факт, що переважна більшість працівників або членів організацій походить з числа дотичних до їхньої діяльності осіб, респонденти окреслили широкий спектр критеріїв, згідно з якими відбувається відбір кандидатів. До них належать критерії цінностей, розуміння бачення, особистих якостей та компетенцій, які вказують на готовність кандидата долучитись до організації [19]. Оскільки часто респонденти називали декілька критеріїв, подальший огляд та аналіз відповідей є радше тематичним, ніж статистичним.

- **Цінності кандидатів**

Кожний учасник дослідження вказав на абсолютну важливість цінностей кандидатів для роботи в їхній організації. Хоча дефініція цінностей жодного разу не була артикульована, із відповідей стає зрозуміло, що під цінностями мається на увазі релігійні – точніше, християнські – переконання та моральні принципи поведінки. Прямий зв'язок між віруваннями та поведінкою як невід'ємними складовими ціннісної системи людини чітко простежується в наступній цитаті:

Я скажу популярну і загальну фразу, але ми дивимось на християнські цінності. Я розумію, що це таке абстрактне словосполучення, але якщо людина не декларувала себе християнином, і там були якісь явно прояви неморальної поведінки, то ми могли не прийняти, тому що нам... це

також прописано в статуті, що людина має визначати себе християнином і також вести християнське моральне життя. Я розумію, що це розмиті рамки.

Відповідно, згідно із ціннісним критерієм відбору, основною вимогою до кандидату є, по-перше, сповідування християнства як релігії та, по-друге, практика християнських моральних принципів у приватній та публічній сферах життя. Християнське віросповідання не тотожно конфесійній приналежності, що дозволяє представникам інших церков працювати в організації за умови, що конфесійні розбіжності не впливатимуть на співпрацю у колективі. Таким чином цінності мають інтеграційну функцію, себто вони сприяють об'єднанню членів колективу. З іншого боку, наголошується також на інструментальній функції цінностей. Під цим розуміється готовність членів організації передавати цінності цільовій аудиторії, здійснювати навчання і наставництво, поширювати цінності у суспільстві, тим самим виконувати місію організації. Про таке розуміння цінностей свідчить наступний фрагмент відповіді респондентки:

Оскільки ми є ціннісно-орієнтована організація, у нас інструментальне розуміння цінності. Ми не просто задекларували їх. Ні, ми постійно працюємо з ними. Тому ті хто у нас працює як працівники безумовно мають поділяти їх ... Має бути готовність і відкритість до того, що частина роботи – це передавати компетенції і цінності, навчати. Це не просто виконувати свою роль, а також ділитися своїм досвідом, залучати постійно нових людей.

Таким чином, відповіді респондентів свідчать про те, що для них – як керівників або офіційних представників християнських неприбуткових організацій – найважливішим критерієм відбору кандидатів на членство або посаду в організації є християнські цінності. Цінності мають дві функції: інтеграційну та інструментальну. Перша допомагає об'єднати колектив довкола християнського віросповідання (у найширшому сенсі) та регулювати

поведінку членів команди. Друга сприяє поширенню цих цінностей серед цільової аудиторії та виконанню місії організації.

- Спільне бачення

Глибоке розуміння та щире поділення бачення організації є однією з найважливіших умов до кандидатів за версією деяких респондентів. Так, зокрема, про це висловились два учасника дослідження, які вказали на необхідність існування спільного бачення. В одному випадку респондент протиставив бачення ефективності та професійності:

Найперше, має збігатися бачення. Ми не шукаємо просто ефективність роботи, хоча це безумовно важливо. Бо завжди має бути елемент росту. Це не як в бізнесі: ось, ти не справляєшся, тому я тебе звільняю. Завжди шукаєш розвиток людини. А це в першу чергу тоді можливо, коли людина мотивована баченням, розуміє, для чого потрібна його добра праця, здібності. Здібність рости, розвиватись, вчитись у будь-якій сфері діяльності – на це звертаємо увагу.

У наведеній відповіді компетенції, досвід, знання і все, що може зробити роботу працівника більш ефективною, свідомо протиставляється спільності бачення. Відтак, бачення прирівнюється потенціалу або таланту працівника, з якого проростає його ефективність та результативність. Також робиться протиставлення між неприбутковими організаціями та бізнес компаніями («це не як в бізнесі...»). Хоча у відповідях респондентів не акцентується увага на значенні бачення для відбору кандидатів, можна припустити, що це пов'язано з мотивацією до роботи. На це вказує наступний вислів: «Завжди шукаєш розвиток людини. А це в першу чергу тоді можливо, коли людина мотивована баченням». Таким чином, бачення розглядається як траєкторія руху розвитку – будь то окремої особи чи організації, – і лише за умови спільності траєкторії кандидат зможе цілісно, гармонійно розвиватись в межах організації та справлятися з обов'язками. Така інтерпретація бачення як критерію відбору

кандидатів передбачає подальший розвиток працівників у межах організації, що закладає основу для запровадження талант менеджменту.

- Особисті якості та репутація

Чотири респонденти зазначили, що звертають увагу на особисті якості та репутацію кандидатів. До особистих якостей належать як риси характеру (довіра, чесність, готовність до командної роботи), так і зовнішній вигляд. Стосовно рис характеру змістовно висловився один респондент:

Перше, на що звертаємо увагу під час відбору, – щоб людина була людиною, особистістю. Людські якості ніхто не відмінює, незалежно від того, релігійна чи нерелігійна організація. Є такі чесноти як довіра, людина слова, командний гравець... Людина, яка будує стосунки, вміє це робити, вона колективна.

Твердження про важливість зовнішнього вигляду для працевлаштування пояснює наступна цитата:

Ми звертаємо увагу на зовнішній вид, людина охайна, тому що доручити, наприклад, денний центр чи лідерство неохайній людині, то ми завалимся. Людина, яка будує стосунки, вміє це робити, вона колективна.

Отже, особисті якості та загальне враження, яке справляє кандидат на представників організації, мають значну вагу під час відбору. Однак три респонденти також вказали на важливість враження, яке ця людина справляє на інших людей, тобто репутацію. Три відповіді звертають увагу на значення думки пастора помісної громади, членом якої є кандидат. Це в першу чергу стосується протестантських, євангельських церков, де пастор має підтримувати постійний зв'язок з членами церкви, але також друзів та знайомих кандидата. Про рішуче значення цього критерія свідчить наступна цитата:

Також для нас важлива думка пастора церкви, тому ми просимо заповнювати рекомендацію на цю людину. У нас був випадок, коли



пастор був проти, тому ми не брали цю людину, тому що для нас це важливо. Ми хочемо бачити людину цілісно, тому дослухаємося до думки пастора.

Таким чином, помітне прагнення респондентів враховувати особисті якості кандидатів, як зовнішні (зовнішній вигляд), так і внутрішні (риса характеру). Хоча це чітко не проговорюється, але помітне бажання респондентів зберегти добру репутацію своїх організацій; чемні та охайні працівники мають менше шансів зруйнувати репутацію організації. До такого висновку підштовхує також практика збору інформації про кандидатів від третіх осіб щоб переконатись в його або її порядності. Недоліком цього критерію є його відкритість до суб'єктивних інтерпретацій та викривлень. Оцінка зовнішнього вигляду кандидата без прийнятого в організації дрес-коду є суто суб'єктивним, а результат такого оцінювання залежить виключно від персональних вподобань та звичок оцінюючої особи.

- Компетенції та досвід

Один респондент вказав на важливість компетенцій та досвіду роботи/служіння при відборі працівників до їхньої організації. Цитата, наведена нижче, підкреслює аспект готовності кандидата до здійснення стандартної, тобто загальної та обов'язкової для всіх членів організації, роботи:

Ми звертаємо увагу, чи був у людини досвід наставництва з іншими людьми. Тому що роль працівника не стільки щось організувати, а наставляти. Тому ми на це звертаємо увагу ... Ще один критерій ми називаємо лакмусовим папірчиком – фандрейзинг. Чи людина може сама фандрейзити гроші. Ще задовго до того, як людина стає працівником, за два чи три місяці, в травні, ми проводимо тренінг по фандрейзингу для потенційних кандидатів, як робити фандрейзинг. І після того людина цим займається. Тому що ми, як місіонери, на особистій підтримці. Тому працівники збирають певну суму. Якщо

людина зможе зібрати суму до серпня, то вона стає працівником організації.

Помітна готовність організації навчити потенційних працівників необхідним навичкам пошуку особистої підтримки, якщо вони не мають відповідного досвіду. Це означає, що, у цьому випадку, критерій компетенцій і досвіду не є центральним для відбору кандидатів. Проте він є вирішальним, оскільки навіть найбажаніший кандидат не зможе долучитися до організації, якщо не матиме фінансової підтримки, що її не надає організація. Особисте фінансове забезпечення цілком є відповідальністю працівника, тому він або вона має завчасно про це подбати.

- **Комплексний підхід**

Комплексний або комбінований підхід до відбору працівників враховує одразу декілька обов'язкових аспектів у характері та діяльності кандидата. Хоча значна частина критеріїв, перелічених нижче, збігаються з іншими розглянутими критеріями, ми виділили їх у окрему категорію, оскільки респондент цілісно поєднав їх у один критерій.

Ми маємо п'ять сфер. В кожній з них є конкретні запитання до кандидатів. Після цього ми оцінюємо. Наші п'ять сфер – це:

*Духовна зрілість.* Людина має бути хоча б два роки віруюча, має бути членом церкви. Має бути рекомендація пастора. Ця людина має розділяти символ віри, вірити в певні доктрини, які у нас є. Це духовна зрілість.

*Емоційна зрілість.* Через те що ми працюємо з людьми багато, важливо втримати себе в руках. Ми це оцінюємо.

*Соціальна зрілість.* Наскільки людина здатна комунікувати, відповідати, висловлюватись, виступати, дискусії вести.

*Особиста зрілість.* Вона більше відноситься до того, наскільки людина здатна тримати слово, здатна мати межі, казати «ні», коли це треба,

здатна відмовитись від чогось, не на все погоджується. І наскільки вчасно робить все.

*Лідерські здібності.* Наскільки вона впливає на інших, наскільки вона веде інших за собою духовно. Через те що акцент у нас на учнівство, наставництво, тому ми шукаємо тих, хто вже має послідовників і учнів Христа. Людина має бути здатною інших вести за собою, бути лідером в духовній сфері.

Комплексний підхід до відбору кандидатів є найбільш розробленим та всебічним, оскільки він враховує не тільки особисті чи духовні, а й соціальні та лідерські аспекти життя кандидата. Компетенціям (знанням, навичкам) кандидатів приділяється менше уваги, ніж зрілості. Тим не менш, комплексний підхід враховує усі кадрові потреби організації та звертає увагу лише на тих сферах, що мають безпосереднє відношення до статутної діяльності.

### ***Адаптація нових працівників***

Адаптація нових працівників є продовженням процесу пошуку працівників, оскільки він передбачає «пристосування професійних якостей нових співробітників до вимог конкретної організації» [13]. Цей процес включає в себе дії керівництва та членів команди, скеровані на допомогу новому працівнику ознайомитись з діяльністю організації, своїми обов'язками, організаційною культурою, та приступити до виконання роботи. У відповідях респондентів простежуються п'ять практик або підходів до адаптації нових членів організації, такі як безпосереднє залучення в проекти, наставництво або професійна допомога колег, неформальне спілкування в команді, спеціальне навчання та програма стажування або інтернатура.

На думку двох респондентів, найефективніший спосіб допомогти новим працівникам адаптуватися – якнайшвидше долучити їх до проектної діяльності. Працівник може обрати проект або зону відповідальності, яка здається йому цікавою та зрозумілою. Після цього він починає виконувати завдання, принагідно отримуючи необхідну інформацію у формі порад від

колег. Згідно з відповіддю респондента, адаптація відбувається завдяки ініціативі, відповідальності та відкритості до навчання самого працівника:

У нас часто бувають такі люди, що проявляють ініціативу, вони одразу організують проект, і ми їм допомагаємо. Наприклад, хоче людина організувати реколекції, відповідно, ми їй даємо інформацію як організувати правильно, які етапи є, з ким потрібно домовитись, як це все відбувається крок за кроком.

Цей підхід можна порівняти з методом, який використовують деякі батьки для навчання дітей плаванню: вони штовхають підлітків у воду, а самі спостерігають збоку, щоб вчасно допомогти у разі небезпеки. Відтак, новий працівник одразу отримує можливість проявити себе і здобути нові знання в процесі виконання роботи; йому не так страшно помилитись, оскільки за його діями спостерігають більш досвідчені колеги.

Попри практичність цього підходу, у нього є два серйозних недоліки. По-перше, адаптація через проекти обмежує процес адаптації виключно до професійного навчання. Вважається, що людина, яка вміє добре виконувати роботу, є підготовленою до роботи в колективі, взаємодії з командою, розуміє її організаційну культуру. Проте це лише частина роботи в організації, і тому адаптація має стосуватися ширшого спектру питань. По-друге, цей підхід не враховує психологічні особливості працівників. Не всі однаково добре можуть адаптуватися до нової роботи в описаних респондентами умовах. Можливо, що цей підхід призведе до зворотного результату, а саме: новий працівник, отримавши невідомі для нього робочі завдання, відчуватиме страх та небажання продовжувати займатися цією справою. Отже, застосування цього підходу до адаптації має враховувати різноманітні чинники, зокрема психологічні.

Два респонденти вказали на практику професійного наставництва як один з ключових елементів процесу адаптації нових працівників організації. Як зазначає один з респондентів, «важливо робити щось своє і отримувати підтримку професіоналів». Це передбачає регулярну взаємодію з керівником

організації або іншим компетентним членом організації. Передача знань і досвіду відбувається у різний спосіб – від спостереження за роботою професіонала до спільної роботи і навчання. Важливо, що наставництво на робочому місці може включати не тільки професійні питання, а й деякі особисті. Як стверджує один респондент, адаптація нового працівника – «це моя особиста робота з ними. Підтримка моральна. Іноді фізична буває. Духовна. Емоційна. Юридичний захист».

Формування культури професійного наставництва в неприбуткових організаціях є правильним кроком в сторону управління талантами. Декілька недавніх досліджень аргументовано демонструють ефективність здійснення професійного наставництва для управління талантами серед молодих працівників. Зокрема, Геннон, Клейтон та Кленерт вважають, що «наставництво створює зв'язки та мости між старшими та молодшими працівниками поза межами їхніх робочих місць, приєднуючи їх до індустрії та підтримуючи талант менеджмент через підсилення розпізнавання можливостей і розкриття таланту» [19]. Однак практика наставництва має стати невід'ємною частиною організаційної культури, а не лише обов'язком керівника організації. З отриманих відповідей респондентів стає зрозуміло, що деякі керівники розглядають наставництво як один зі своїх головних робочих обов'язків. Однак кількісний ріст організації та інші виклики можуть призвести до того, що керівник не матиме часу та можливостей здійснювати наставництво. Саме тому інші члени команди, старші працівники, професіонали мають бути навчені, як ділитись професійним досвідом та наставляти нових працівників.

Три респонденти вказали на роль неформального спілкування між членами команди в адаптації нових працівників. Наступний фрагмент з відповіді респондента ілюструє вплив неформальних зустрічей на передачу та роз'яснення організаційної культури і цінностей:

Найголовніше для адаптації – це дух команди. У нас сімейний дух групи або колективу. Це не формальна структура, ми на рівні особистих стосунків спілкуємось, намагаємось передавати цінності через спілкування. Розумію, що десь бувають більш структуровані процеси, щоб людина адаптувалась – якісь зустрічі, питання. Але ми неформально до цього підходимо.

«Сімейний дух», тобто простота, відсутність формальної структури, відкритість у спілкуванні, - фундамент організаційної культури цієї організації. Через неформальне спілкування новий працівник отримує можливість відчутти та зрозуміти цей «сімейний дух». Така стратегія є виправданою, коли організація невелика та справді нагадує родинне коло. Однак у цього підходу є обмеження, пов'язані з масштабом та форматом роботи організації. Великим організація складніше контролювати процеси, що відбуваються під час неформального спілкування між працівниками, а тому вони не завжди можуть бути конструктивними та сприяти адаптації нових членів. Тому

Два респонденти сказали, що їхні організації мають спеціальні навчальні програми для нових працівників, які сприяють їх всебічній адаптації та розвитку в організації. Навчання націлене на передачу знань і практичних навичок, які допоможуть новому працівнику в роботі. Рівень розробленості та інтенсивності цих програм варіює від ситуативних напівформальних зустрічей з працівниками до тривалих комплексних програм з оцінюванням та практикою. Про дворічну програму змістовно розказав один респондент:

Віднедавна ми зрозуміли, що лекції не дуже впливають на студентів, особливо на нове покоління. Тому ми перейшли на формат, який називається self-study, самостійне вивчення. Це коли даються певні уроки, і людина сама їх проходить, і потім вже по проходженні записує відповіді, вивчає Боже Слово, те що вона через себе пропустила, вона обговорює зі своїм наставником. І потім вони дивляться, які практичні завдання вони можуть виконати на даний момент в своєму контексті.

В описаному методі присутній елемент наставництва, однак він грає другорядну роль по відношенню до самостійного навчання працівників. Завдання організації – надати працівнику необхідні матеріали та організувати оцінювання і моніторинг навчання. Все інше залежить від вмотивованості і дисциплінованості працівника. З огляду на ґрунтовність та всебічність, цей підхід має свої переваги. Однак, на нашу думку, його краще розглядати як елемент розвитку/навчання працівників, а не адаптації. Це пов'язано в першу чергу з тривалістю навчання. Повільна адаптація буде негативно впливати на ефективність працівника.

Два учасника дослідження сказали, що їхні організації мають програми стажування або інтернатури для нових працівників. Вони розраховані на один рік, протягом якого працівник займає проміжну позицію між волонтером та постійним працівником. Однак, на відміну від волонтерів, стажери мають обов'язки та права всередині організації, тому програма стажування розглядається не як випробувальний термін, а як інструмент адаптації. Зміст та форму програми стажування розкриває наступний фрагмент відповіді респондента:

Програма стажування починається з «орієнтації». Це міні-конференція, де ми намагаємося дати важливу найпершу інформацію, потрібну працівникові. Ми все розповідаємо про організацію, історію організації з фотографіями. Ми ще раз чітко проговорюємо наші цілі і цінності, нашу стратегію роботи. Проговорюємо питання оформлення ФОП, є тренінг по складанню бюджету. Під час орієнтації даємо дуже багато інформації, щоб інтерн відчув себе частиною команди. Тому у нас інтерн бере участь у конференції, де всі працівники є. Ми завжди їх представляємо, даруємо їм подаруночки, щоб вони відчували себе в сім'ї. І потім вони прикріплюються до наставника, як з ними працює. Протягом року у них є теми, що розроблені так, щоб їм ставати більш ефективними працівниками. В кінці навчального року у нас є оцінка – розмова,

зворотній зв'язок – інтерна. Ми завжди кажемо інтерну, що цей рік для вас такий, що ви приглядаєтесь до організації, щоб зрозуміти, чи це ваше покликання, чи це ваше місце, чи Бог вас сюди кличе. З іншого боку ми кажемо, що теж приглядаємось, чи це ваше місце. Тому в кінці року кожен з нас дає таку відповідь. Інтерни кажуть, чи вони хотіли б продовжувати далі, і ми кажемо, чи хотіли б продовжувати.

Отже, річна програма стажування починається з конференції, на якій працівник/стажер отримує важливу інформацію про роботу в організації, і закінчується оцінюванням, відповідно до якого приймається рішення про продовження співпраці. Стажування, таким чином, пов'язано зі структурою організації, оскільки стажер виділяється як окрема кадрова одиниця. Проте цей підхід може бути адаптованим до організацій з іншими структурами. Перевагою комплексної адаптаційної програми є те, що працівник отримує всю необхідну інформацію про специфіку роботи протягом року. Також стандартизована система оцінювання стажерів дозволяє працівникам організації вимірювати прогрес стажерів.

## **2.5. Дослідження стратегій виявлення та розвитку талантів працівників**

Виявлення талантів пов'язано зі здатністю керівника або старших працівників організації зрозуміти сильні сторони, специфічні компетенції, унікальний досвід тощо нових працівників. Відповіді респондентів вказують на два загальних підходи до виявлення талантів серед християнських неприбуткових організацій, що взяли участь в дослідженні: неформальний та формальний. До першого належать нерегламентовані практики, такі як спілкування у позаробочий час та спостереження за роботою працівника, які допомагають керівникам виявити таланти працівників. Формальний підхід містить інструменти (наприклад, оцінювання, анкети опитування, тестування), які дозволяють керівникам чи HR-менеджерам звернути увагу на конкретні



таланти, сильні сторони, компетенції нових працівників. Далі ми детальніше розглянемо існуючі підходи до виявлення талантів.

Переважна більшість учасників дослідження (шість з семи) висловились на користь неформального підходу до виявлення талантів. Рамки неформального підходу розмиті, тому він межує з індивідуальною спостережливістю керівника та цілеспрямованими ініціативами всередині організації. Ілюстративним є наступний фрагмент з відповіді респондента:

Для виявлення талантів важливе спостереження і слухання кожного члена організації. Бо люди розкриваються. Не буде так, що людина прийшла, і ми ставимо їй в лоб питання: які в тебе є таланти? Це завдання голови і управи – спостерігати. Можливо, підводити, питатись, але ненав'язливо. І зазвичай так буває, що людина сама розкривається, проявляє ініціативу. Бо в інший спосіб вона не піде, насильно не витягнеш з людини інформацію.

Згідно з наведеним фрагментом, працівник сам не скаже про свої таланти, навіть якщо йому поставити пряме запитання. Стверджується, що «насильно», тобто за допомогою формальних методів неможливо дізнатися про таланти людини. Це твердження передбачає лише один тип особистості працівника – інтроверт, сором'язливий, несвідомий свої сильних сторін, – а тому воно не може в повній мірі відповідати дійсності. Проте воно не заперечує цінність неформального підходу до виявлення талантів як такого.

Спостереження і уважне слухання працівників мають в першу чергу фокусуватися на питанні таланту. Це означає, що неформальні практики, скеровані на виявлення талантів, мають бути вбудовані в загальну парадигму талант менеджменту як невід'ємної складової організаційної культури. В іншому випадку спостереження не дадуть бажаного результату. Такий підхід є цілком виправданим у невеликих організаціях сімейного типу. Він передбачає близьке знайомство між членами команди та керівництвом,

ступінь відкритості та довіри в колективі, а також здоровий клімат в організації. Однак у цього підходу є значні обмеження. Перш за все, неформальне спілкування у великих організаціях з розгалуженою структурою видається неефективним через те, що приділити рівномірну увагу великій кількості працівників неможливо. Також неформальний підхід переоцінює можливості керівників у питаннях виявлення талантів. Суб'єктивні спостереження і висновки, зроблені в результаті спілкування з членами команди, спираються на досвід та обізнаність керівника і виключає, що він або вона може не ідентифікувати талант чи хибно його зрозуміти. Отже, неформальний підхід до виявлення талантів має завжди враховувати свої обмеження та за можливості застосовувати інші інструменти. Наприклад, таку стратегію обрали в HR-відділі однієї з організацій, що взяла участь в цьому дослідженні. Поєднання формального і неформального підходів дозволяє уникнути суб'єктивності з одного боку, та формалізму з іншого.

Два респонденти сказали, що підходять до процесу виявлення талантів формалізовано. Суб'єктивні висновки та враження стосовно талантів працівників, зроблені під час спостереження і спілкування, стають другорядними і доповнюються більш об'єктивними та надійними методами. Серед названих інструментів є аналіз відгуків про кандидата, які працівник надав на етапі вступу до організації; оцінка персоналу за методом 360 градусів; тестування Strengths Finder, розроблене компанією Gallup. Далі ми наведемо фрагменти з інтерв'ю, що пояснюють мету та особливості перелічених підходів:

На етапі вступу кандидат пише про себе, сам себе оцінює. Також його оцінюють знайомі. Потім є співбесіда з відділом HR. Це все підсумовується і видається резюме з рекомендаціями. В ньому вказані сильні і слабкі сторони людини, і в чому варто розвиватись. Рекомендації дуже загальні, але вони задають напрямок, фундамент для подальшого розвитку. Коли людина працює тривалий час, є різні

інструменти, тести, для виявлення талантів. Наприклад, тест «Strengths Finder». У ньому 39 компетенцій, із них по проходженні тесту система видає п'ять основних сильних сторін працівника. Тест достатньо точний, і це теж допомагає людині переконатись в тому, що вона знала про себе, або може щось нове відкрити. Також використовуємо підхід «Огляд 360». Працівник дає можливість людям навколо себе дати йому «фідбек». Зворотній зв'язок складається з трьох рівнів: керівник, рівні за віком та посадою колеги, і послідовники або підлеглі. Завдяки всебічному оцінюванню виявляються «сліпі зони» працівників, тобто моменти, які вони в собі не помічали. Ми рекомендуємо саме на них в майбутньому фокусуватись, щоб їх розвивати. Такі оцінювання відбуваються, коли є запит співробітника або його лідера. Якщо, наприклад, він бачить, що перестав розвиватись і хоче зрозуміти причини цього. Також ми це робимо, коли людина переходить в інше служіння або роль. Тоді ми проводимо аналіз, бо це для нас можливість дати їй зворотній зв'язок для наступного кроку.

Перелічені інструменти орієнтовані на виявлення сильних сторін працівників та надання їм рекомендацій стосовно подальшого розвитку. Інструменти включають в себе як валідні тести, так і аналіз відгуків про працівника. Перший з названих інструментів – аналіз відгуків про кандидата – вказує на існування елементів талант менеджменту на найпершому етапі вступу в організацію, тобто відборі. Єдиним недоліком цього підходу, на нашу думку, є несистемність його застосування. Ініціатива у здійсненні оцінювання має виходити від працівника або його чи її лідера. Це не враховує ситуацій, коли працівники або їхні наставники не мають часу, бажання, сміливості попросити відділ HR-про оцінювання, але мають в цьому потребу. Таким чином, формальний підхід стане більш ефективним, якщо він стане регулярним та обов'язковим для усіх членів організації.

### *Мотивація працівників*

Питання мотивації працівників є одним з найважливіших аспектів, що має бути врахованим в розробці та впровадженні стратегії талант менеджменту. Низка досліджень аргументовано продемонстрували тісний зв'язок між талант менеджментом та мотивацією до роботи. Зокрема, про це пише Парване Рагту: «враховуючи той факт, що на мотивацію до роботи працівників впливають різні мотиваційні стимули, такі як внутрішні, зовнішні, ментальні або медичні чинники, талант менеджмент та організаційний розвиток має вплив на мотивацію до роботи працівників» [43, с.659]. Мотиваційні стимули залежать від ситуації, організації та окремої людини, тому їхній перелік занадто довгий, щоб тут наводити. Часто дослідники підкреслюють такі компоненти мотивації до роботи, що найсильніше впливають на ефективність працівників: заробітна плата, особисті стосунки з колегами, визнання, професійний розвиток, захищеність та інші [43, с.659]. Однак ці компоненти мотивації стосуються роботи взагалі і не враховують контексту та специфіки діяльності неприбуткових організацій; також вони стосуються європейського та/або американського суспільства. З огляду на це доречно дослідити, що мотивує молодих працівників християнських неприбуткових організацій в Україні.

Учасники дослідження назвали п'ять категорій мотивації, що впливають на рішення молодих працівників приєднатися до організації та нести в ній обов'язки, такі як: середовище, самореалізація, зміни, місія/бачення/покликання. Відмітимо також, що жодний респондент не назвав заробітну плату як мотивацію до роботи, а два респонденти окремо підкреслили, що гроші не мотивують їхніх працівників. Наприклад, один респондент так висловив цю думку:

Можна було б сказати, що це фінанси, як на будь-якій іншій роботі. Але фінансова сторона у нас не найголовніша, тому що зарплату, грубо кажучи, ми самі собі збираємо, збираємо собі підтримку. Немає

ніякої ставки, тому коли ти ідеш в організацію, ти розумієш, що ти у гарному сенсі випробовуєш Бога. Якщо Він справді тебе до цього кличе, бачить тебе в цьому служіння, то ми віримо, що Бог і дасть необхідну підтримку. Тому фінанси тут не головне. Вони з часом, коли людина старше стає, дещо грають роль, але основна мотивація не в цьому.

Така відповідь є закономірною для неприбуткових організацій, однак, щоб її перевірити, треба також питати працівників організації. У будь-якому разі, фінансова складова займає незначну частину від загальної мотивації працівників до роботи у неприбутковому секторі.

Про мотиваційний потенціал змін сказали чотири респондента. Вони підкреслили, що усвідомлення змін, бачення результатів праці, свідчення від бенефіціарів та історії успіху надихають молодих працівників працювати в організаціях. Реалізація місії організації через конкретну діяльність та залученість працівника, і емпіричні підтвердження цієї реалізації складають найпотужніший імпульс до роботи, на думку респондентів. Ілюстративною є наступна відповідь:

Мотивують зміни, які ставали через служіння працівників, що Бог робив через їхнє життя. Це дуже мотивує. Наше гасло: «Змінюючи життя однієї людини – змінюєш країну». Коли вони бачать цю зміну, це дуже мотивує. Прямо крило розправляє і хочеться ще робити. Це найбільша мотивація.

Згідно з відповідями п'яти респондентів, розуміння та віра у місію організації є одним з найважливіших чинників, що впливають на вмотивованість працівників. Оскільки індивідуальна місія або покликання працівника цілком або частково збігається з місією та баченням організації, відбувається синхронізація персональної та корпоративної (організаційної) місій, що у свою чергу дає творчий імпульс до роботи працівнику. Ця

відповідь передбачає, з одного боку, наявність чіткого розуміння особистої місії або покликання у працівника, а з другого боку – знання працівника про місію організації. Лише виконання обох умов створює необхідну мотивацію молодих і талановитих осіб до тривалої роботи в християнських неприбуткових організаціях. Наступні фрагменти відповідей респондентів добре ілюструють цю тезу:

Мотивує велика ціль, бо наша ціль – виконання «Великого доручення»: «ідіть і навчіть всі народи», робіть учнями. Це бачення допомагає. Коли ти зариваєшся в рутині, ти розумієш, наскільки велика картина, що Бог працює, і Він бачить тебе частиною цієї картини.

Я думаю – бачення. У нас дуже самовмотивовані працівники, ми це зрозуміли. Ну, ми маємо якісь «плюшки», як ми їх називаємо, для мотивації. Але насправді у нас самовмотивовані працівники. Мотивує бачення.

Бог, добрі стосунки з Ним та іншими членами команди – ось, що має мотивувати. Тому що інколи може здаватись, що людина покликана Богом до цього служіння, а насправді від неї одні конфлікти, вона не приживається в колективі... Для нас це показник, що Бог не покликав працівника до роботи.

Відтак, мотивація до роботи (або «самовмотивованість», як це назвав один з респондентів) пов'язується з розумінням місії, бачення, загальної картини, частиною якої є працівник та організація, та покликанням від Бога. Хоча кожний з цих елементів має свої характерні відмінності, їх об'єднує одна спільна риса, а саме: чітке усвідомлення сенсу роботи. Більше того, сенс роботи не обмежується матеріальними благами чи суспільними змінами, хоча їхнє значення ніяк не принижується. Сенс в першу чергу стосується духовної

реальності та релігійного досвіду людини, а робота оцінюється з точки зору нематеріальних цінностей. Таким чином, місія як мотивація до роботи є проєкцією цінностей людини та включає в себе глибокі особистісні, світоглядні, духовні, психологічні аспекти людського буття. Отже, тісний зв'язок між місією/баченням/покликанням, духовним досвідом, цінностями та світоглядом є характерною рисою таланту менеджменту в християнських неприбуткових організаціях, оскільки цьому питанню найбільше виявляються специфічні християнські мотиви.

Про важливість робочого середовища, спільноти однодумців та команди підтримки сказали три респонденти. Значну кількість молодих талановитих людей мотивують працювати або служити в християнській неприбутковій організації інші люди, які також там трудяться. Частково ця відповідь витікає з попередньої про місію, оскільки спільнота – це люди, об'єднані однією метою. Проте у відповіді про середовище однодумців простежується ще один – радше психологічний, ніж духовний – аспект мотивації, а саме: бажання бути причасним до спільноти та розвивати і підтримувати соціальні зв'язки. Цей висновок добре підтверджує наступна цитата:

Перш за все мотивує середовище. Насправді, це бажання стати частинкою. У нас своє середовище твориться. Можна спільно помолитись, спільно погуляти, піти на якусь вечірку, дозвілля організувати, гори... Я і собі особисто ставила це питання: чому? Що мною керує? Це не моя робота. Чому я хочу приходити, тратити час, вкладати певний свій ресурс...? Я зрозуміла, що особисто для мене важливо бути частиною цього середовища.

Зауважимо, що учасники дослідження вказали тільки на цінність спільноти співробітників і нічого не сказали про цільову аудиторію та партнерів організації. Можливо, люди поза межами тісного кола робочого колективу або команди мають менше значення для молодих працівників неприбуткових організацій, проте відповіді респондентів не виключають

значення ширшої спільноти. Беручи до уваги вирішальне значення місії як невід'ємної складової мотивації до роботи, можна припустити, що спільнота однодумців мотивує до співпраці тому, що у спільноті людина отримує підтвердження важливості обраного життєвого шляху та підсилення до здійснення своєї місії. Таким чином, спільнота та місія як компоненти мотивації до роботи мають тісний зв'язок.

Один респондент також висловив думку, що працівників їхньої організації мотивує перспектива самореалізації. Відповідь передбачає наступу послідовність подій: отримання нового досвіду в організації, розвиток компетенцій, передача знань (наставництво) молодшим працівникам. У цьому випадку неприбуткова організація розглядається як майданчик для поступового професійного зростання молодих талановитих працівників. Цю ідею можна простежити в словах респондента:

Мотивує момент самореалізації. Коли людина може здобути певні нові навички, реалізувати себе, чомусь навчитись. Потім вже приходить етап когось навчити. Це також важливий момент, коли вже набув певний досвід, і можеш комусь його передати, з кимось поділитись.

Наведений фрагмент найближче від усіх підходить до концепції талант менеджменту завдяки наголосу на розвитку працівників. Він передбачає, по-перше, наявність талантів у всіх працівників, по-друге, їхнє неодмінне бажання розвивати свої таланти і, по-третє, можливість організації задовільнити це бажання. Важливою стороною самореалізації як мотивації є прагнення працівника ділитись своїм досвідом та знаннями з іншими людьми, молодшими або менш досвідченими за нього. Таким чином, талант служить в першу чергу потребам спільноти, а не самому працівнику. Частково таке розуміння мотивації перетинається з підходом, озвученим вище, що місія та покликання мотивують працювати в неприбутковій організації.



Оскільки розвиток працівників є центральною темою талант менеджменту, яка об'єднує між собою усі окремі компоненти управління персоналом, важливо роздивитись підходи до розвитку працівників в християнських неприбуткових організаціях в Україні. Як стверджують Продіус, Журавель та Сітор, «Персоналу необхідний безперервний розвиток. Талановиті особистості мають схильність до завершення трудової кар'єри на робочому місці, де вони не бачать перспектив та підґрунтя для самореалізації та саморозвитку» [14, с.176]. Проте аналіз відповідей респондентів виявив, що не всі однаково приділяють увагу розвитку працівників. З одного боку, деякі організації майже нічого не роблять у напрямку розвитку талановитих працівників. Зокрема, так про це сказав один респондент: «У нас немає вимоги, щоб працівники обов'язково розвивались. Це наша слабка сфера. В нашій організації це відбувається за бажанням працівника. Завжди, коли є ініціатива розвиватись, вона приймається. Але у нас немає плану розвитку». З іншого боку, ступінь залученості та активності інших організацій варіює від мінімального заохочення працівників розвиватись до детально продуманих систем довготривалого навчання, наставництва та розвитку працівників. З огляду на існуюче різноманіття підходів, ми стисло розглянемо існуючі практики розвитку талановитих проектів, які умовно можна поділити на зовнішнє та внутрішнє навчання.

Чотири респонденти сказали про те, що використовують зовнішнє навчання своїх працівників як форму розвитку таланту. Під зовнішнім навчанням розуміється залучення зовнішніх ресурсів – освітні програми, науково-практичні конференції, експертні консультації – з метою підвищення кваліфікації працівників. Організація або посилає своїх працівників на навчання, або запрошує експертів ззовні для проведення короткотривалого та інтенсивного навчання команди. В обох випадках організація бере на себе всю або більшу частину фінансових витрат. До такої форми розвитку працівників належить закордонне стажування в партнерських організаціях, участь в українських чи міжнародних конференціях, та сприяння працівникам в

отриманні дипломів у ВНЗ. Цей підхід точно ілюструє наступний фрагмент відповіді респондента:

У нас є важливі напрямки для нашої організації. Ми шукаємо конференції по цим напрямкам, куди потім направляємо наших працівників. Це можуть бути міжнародні конференції або локальні навчання. Так, наприклад, я навчалась в УКУ. Я бачила потребу в цьому.

Отже, зовнішнє навчання молодих працівників є одним з основних підходів до розвитку їхніх талантів. Цей підхід займає помітне місце в практиках неприбуткових організацій, проте він має несистемний і нерегулярний характер. Іншими словами, навчання за межами організації залежить від обставин (наприклад, з'явилась нова недорога програма або прийшло запрошення на конференцію), але напряму не витікає із стратегічного плану організації. З огляду на нерегулярність цього підходу, його вплив складно оцінити.

Три респонденти сказали про навчання молодих працівників всередині своїх організацій. Воно має системний характер та стосується широкого спектру питань, від розвитку професійних компетенцій до особистого духовного зростання. У відповідях респондентів виявляються дві перспективи на розвиток працівників. Перша – корпоративна – включає в себе заходи, спрямовані на розвиток усієї команди. Друга – індивідуальна – передбачає особливий підхід до кожного працівника; він заснований на чіткому розумінні сильних сторін або талантів працівника, і регламентується внутрішньою документацією, положеннями чи іншими паперами, фіксуючими відповідні домовленості. Далі ми розглянемо кожну з окреслених перспектив.

Корпоративне навчання проводиться з метою підвищення ефективності усієї команди, проте участь кожного окремого працівника є обов'язковою. Два респонденти сказали, що мають таку форму навчання. Зокрема, розвиток працівників відбувається під час вишкілів управлінської команди, сесій

командотворення і навчання на курсах, заснованих при організації. Останній вид навчання потребує прояснення, тому ми наведемо цитату респондента:

Донедавна у нас був Інститут вивчення Біблії. Це інструмент, який допомагав впливати богословськи і біблійно на наших співробітників. Було 13 курсів, які кожен співробітник мав пройти. Це як внутрішній інститут, семінарія. Він не сертифікований, не акредитований, ми просто це робили для своїх місіонерів. Просто зараз дещо це змінюється, буквально цього року процеси відбуваються, але це був дуже тривалий термін, бо час іде вперед, і ми робимо певні корегування, зміни.

Потреба в масштабному і довготривалому навчанні працівників пов'язана перш за все з розмірами організації. Велика організація з амбітними планами та добрим фінансовим забезпеченням може собі дозволити таке навчання, проте з відповіді респондента стає зрозуміло, що ця форма розвитку працівників трансформується.

Індивідуальне навчання не виключає, а доповнює корпоративне, оскільки потреби команди і окремих працівників можуть відрізнитись. Лише два учасники дослідження сказали, що їхні організації мають особисті плани розвитку молодих працівників. В одному випадку обов'язок розвиватись та основні напрямки розвитку прописані в посадовій інструкції працівника. Відповідність дій працівника до тих, що описані в посадовій інструкції, звіряється щомісяця під час зустрічі працівника з наставником або керівником організації. Здебільшого працівник сам визначає, що саме він або вона буде робити протягом місяця – читати книги з конкретної теми, відвідувати освітні заходи, зустрічатись з фахівцями у тій чи іншій сфері тощо, – але кожного місяця має бути наданий звіт про діяльність. В іншому випадку горизонт планування індивідуального розвитку працівника розширюється до року. Річний цикл розвитку також включає в себе регулярні зустрічі з наставниками та обговорення досягнень, а відповідальність за розвиток лежить на самому

працівнику. Про розподіл обов'язків та відповідальність у питанні розвитку талановитих працівників свідчить наступна цитата:

Ми говоримо, що «спасение утопающих – дело рук самих утопающих». Тобто якщо людина не буде відповідальна за свій розвиток, то «під лежачий камінь вода навряд потече». Ми приймаємо зрілих людей, тому що віримо, що зріла людина буде відповідати за свій розвиток. Наступне – це керівник. Зустрічі допомагають відчутти пульс, чи є там життя, наскільки воно здорове. Третє – це наставник. Кожен співробітник має вибрати собі людину в місії, яка б допомагала їй в розвитку. Останнє – це HR, наша команда, якщо потрібні якісь ресурси, навчання, допомога, щось специфічне, тоді ми втручаємось. Але ми не є основними, ми скоріше вершина цього айсбергу.

Таким чином, розвиток молодих талановитих працівників в неприбуткових організаціях в Україні може відбуватися у двох напрямках – корпоративному та індивідуальному. Перший зосереджений на усій команді або групі працівників, тоді як другий підходить до кожного окремого працівника з урахуванням його або її талантів. Саме другий підхід до талановитих працівників найкраще відповідає загальним засадам талант менеджменту.

Розвиток працівників або членів неприбуткових організацій в Україні складно оцінити однозначно. З одного боку, безперечно, ведуться певні роботи, націлені на виявлення та розвиток талантів молодих працівників. Для цього застосовуються як формальні, так і неформальні методи – від спілкування з працівниками у позаробочий час або спостереження за їхньою роботою до проведення тестування на виявлення сильних сторін. З іншого боку, окремі елементи талант менеджменту не складають цілісної картини, тобто не формують єдину організаційну культуру з чітко вираженим акцентом на розвиток талантів. Частіше розвиток талановитих працівників має радше декларативний, ніж імперативний характер, оскільки заяви про важливість

професіонального зростання не завжди підкріплюються конкретними діями, спрямованими на розвиток талантів. Таким чином, існуючі стратегії і практики розвитку працівників в християнських неприбуткових організаціях не завжди відповідають потребам самих організацій та їхніх членів.

## **2.6. Аналіз практик утримання талановитих працівників**

Утримання працівників є невід'ємною складовою та одним з наслідків ефективного талант менеджменту. Про позитивний вплив талант менеджменту на утримання працівників написано чимало наукових робіт. Відповідно до дослідження, проведеного Віктором Оладопом, існує цілий ряд чинників, що впливають на рівень утримання талановитих працівників, однак найвпливовішим з них є талант менеджмент. Відтак, розуміння взаємозв'язку між практиками талант менеджменту і утриманням є надзвичайно важливим для керівників організацій, оскільки це дозволяє їм адекватно оцінити переваги і ціну впровадження талант менеджменту [31]. Питання утримання талановитих працівників тісно пов'язано з темою мотивації до роботи. Про це, зокрема, пишуть Татаревська і Сорока: «Нематеріальна мотивація або визнання заслуг має для [талановитих працівників] більше значення, ніж матеріальна мотивація, оскільки талановиті співробітники орієнтовані, в першу чергу, на самореалізацію. Для талантів важливі можливості для розвитку, цікаві завдання, злагоджена команда, визнання заслуг» [17, с.163]. Далі ми стисло проаналізуємо кореляцію між практиками утримання та середнім часом співпраці між талановитими працівниками і християнськими неприбутковими організаціями в Україні.

У зв'язку з методологічними обмеженнями непросто визначити, скільки в середньому затримуються талановиті працівники в організаціях, що взяли участь в дослідженні. Оскільки наше дослідження якісне, а не кількісне, отримані відповіді вказують лише на загальні тенденції серед опитаних організацій, але не оперують точними показниками. Більше того, жодний респондент на момент інтерв'ю не володів точною статистичною інформацією

стосовно результативності практик і стратегій утримання членів їхніх організацій. Тому встановлення причинно-наслідкових зв'язків або конструювання однозначних висновків виявляється неможливим. Тим не менш, метою цього підрозділу є опис існуючих практик утримання талановитих працівників та представлення отриманих даних.

Переважає більшість респондентів відмітили, що в середньому співробітники їхніх організацій затримуються в них від шести до десяти років (див. Таблиця 2.1).

*Таблиця 2.1*

**Розподіл між середньою тривалістю роботи в організації та кількістю відповідей**

<b>Кількість років</b>	<b>Кількість відповідей</b>
0 – 5	1
6 – 10	5
11 – 15	1

При цьому два респонденти сказали, що вони або взагалі не зацікавлені у тому, щоб працівники залишались з ними довше, або не вважають за проблему, коли працівники йдуть з організації невдовзі після приєднання до неї. Причини такого ставлення різні. З одного боку, деякі неприбуткові організації не мають достатньої кількості ресурсів та організаційної спроможності, щоб тривалий час вкладатися в розвиток молодих працівників. Ось як про це сказав респондент:

Щоб працювали довше – така мета і є, і не зовсім. Тому що якщо говорити про молодих людей, то для того, щоб вони працювали довше це нам бракує ресурсу. У нас також не може бути кар'єрний ріст. Ми забезпечуємо партнерів на основі тих задач що є в проектах. Проектні задачі короткострокові. Дуже рідко там є стратегічні задачі. Відповідно гарантувати людям, що залишаться надовго, що на завтра

у нас буде можливість їм бути в організації складно, тому що це залежить від проектів, що будуть здійснюватися і в який спосіб команда зможе напрацювати достатньо простору і проектів для реалізації.

З іншого боку, помітне намагання деяких організацій переосмислити саму концепцію утримання, її цілі та практики, з нової перспективи, а саме, перспективи працівника. Відтак, у центр ставиться питання не про розвиток організації, а благополуччя та емоційне задоволення працівника. Ця тенденція простежується у роздумах респондента:

Ми зараз думаємо про те, що, якщо працівник хоче іти, то, може, це для нього благословення. Він буде на своєму робочому місці, куди він піде, використовувати те, що він вивчив, дізнався у нас, і зможе послужити цим на іншому місці. Тому ми спершу хотіли триматися за працівників, а зараз думаємо, що може і не варто цього робити... Але це для нас один із викликів зараз.

Проте більшість респондентів зацікавлені в утриманні працівників і докладають зусилля, щоб задовільнити матеріальні та нематеріальні потреби працівників та мотивувати їх працювати на організацію довше. Серед озвучених практик та стратегій зустрічаються наступні: побудова дружніх стосунків між керівництвом та працівниками організації, створення можливостей для самореалізації та кар'єрного росту, передача цінностей та бачення організації, фінансове стимулювання. Для встановлення зв'язку між практиками утримання молодих працівників та середньою тривалістю їхньої роботи слід проводити додаткові – кількісні – дослідження. Однак серед перелічених підходів виділяється практика створення можливостей для розвитку і самореалізації – її згадали чотири учасника дослідження. Згідно з цим підходом, часто молода людина може усвідомлювати потребу у змінах в професійній сфері, таких як перехід на інше робоче місце, тому що не бачить

перспектив подальшого розвитку і відчуває тривалу затримку в кар'єрному зростанні. Промовисто про це сказав один респондент:

Нам допомагає утримувати молодих і не тільки працівників те, що ми даємо людям виклики, даємо можливість брати на себе стільки відповідальності, скільки вона може і хоче. Тому є певний кар'єрний зріст, або певні щаблі, які людина може проходити... Наприклад, наш директор організації був колись моїм учнем, ще студентом. Можливість брати на себе лідерство дає відчуття людині, що вона використовує свої здібності, таланти, і має свій вплив більше, ніж десять-п'ятнадцять років тому.

У наведеній цитаті артикульована ідея, що для достатньої вмотивованості і зацікавленості в роботі необхідне чітке розуміння перспектив розвитку. Кар'єрний розвиток розглядається з точки зору самореалізації або реалізації талантів, а не амбіцій чи гордості. Схожу думку висловив інший респондент: «Люди повинні бути зацікавлені, щоб залишитись довше. А вони зацікавлені тоді, коли мають можливість реалізуватися». Такі практики утримання молодих працівників наближує їх до концепції талант менеджменту, оскільки на перше місце поставлено прагнення людей до самореалізації. Це прагнення може бути підсвідомим або артикульованим та очевидним усім учасникам робочого процесу, але у будь-якому разі самореалізацію як феномен необхідно враховувати під час розробки стратегії утримання працівників.

Два респонденти сказали про значення передачі місії та цінностей організації співробітникам для їхнього утримання. Йдеться не про первинне знайомство з філософією організації, оскільки без цього кандидат не став би повноправним працівником. Радше, мається на увазі поглиблене розуміння цінностей, бачення та місії організації, віра в них та знання, як застосувати свої таланти на благо спільноти. Наступна цитата добре ілюструє цю позицію:



Я піклуюсь, щоб людина побачила хто ми такі, яке наше ДНК. Бо інколи люди підключались до нас не через розуміння ДНК, а просто через класне спілкування. І чим краще людина знає нашу ідентичність, тим довше вона залишатиметься з нами. Звісно, є божественний чинник. Бог керує серцями, а я тільки планую. Як казав Соломон «те що зроблено кривим, людина не виправить». Але я намагаюсь передати наше ДНК, щоб людині хотілось працювати в місії.

Важливим чинником в утриманні молодих талановитих працівників є фінансове забезпечення та економічна стабільність. Незважаючи на те, що за визначенням неприбуткові організації не передбачають накопичення статків, а більшість учасників дослідження сказали, що члени їхніх організацій працюють на волонтерських засадах або збирають фінансову підтримку самостійно, фінансовий чинник все ж фігурує у відповідях респондентів. Відповідно до одного респондента, організація шукає гроші (проводить фандрейзингові кампанії) щоб допомогти найталановитішим і лояльним працівникам придбати житло. Фінансове стимулювання пов'язане також з відчуттям захищеності, стабільності, турботи. Звісно, фінансове стимулювання може бути різним – від адекватної заробітної платні чи премії за гідну роботу до сприяння у придбанні житлового помешкання, – але у будь-якому разі це позитивно впливає на утримання працівників. Наведений фрагмент відповіді добре ілюструє цей підхід:

Коли людина тривалий термін і більш-менш розуміє себе і роботу, то через 7-10 років ми даємо певні можливості фінансові (позички внутрішні), для того, щоб людина могла щось придбати, мати більшу стабільність в житті з житлом. І це теж є інструментом опіки щодо людини, і людина розуміє, що не просто вона тут як кінь паше, і нікому не цікаво, що буде з нею в майбутньому. Ми почали також думати над допомогою в пенсійному фонді. Бо це складна тема в

Україні. Зарплати які є офіційні я сказав би... вони такі на пенсію, яка невідомо чи буде взагалі через 20 років... Ми зараз почали розмови, що можливо нам треба додаткові ресурси. Ми зараз на грані дослідження всередині організації щодо пенсійного питання. Думаю, це теж може бути плюси́ком для співробітників, яким вже за 50, 60, бо в нас є старші люди, яким за 60.

Отже, не всі респонденти усвідомлюють важливість утримання молодих працівників, що в першу чергу пов'язано з організаційною спроможністю та фінансовим забезпеченням. Однак більшість опитаних керівників християнських неприбуткових організацій шукають різні можливості мотивувати молодих працівників на тривалу та ефективну співпрацю. Утримання за допомогою матеріальних стимулів менш поширене в організаціях, що взяли участь в дослідженні. Для ефективного впровадження талант менеджменту в християнських неприбуткових організаціях слід звернути увагу на практики, пов'язані з самореалізацією, розвитком, професійним ростом молодих талановитих працівників.

### **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ТАЛАНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В ХРИСТИЯНСЬКИХ НЕПРИБУТКОВИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Впровадження талант менеджменту в християнських неприбуткових організаціях в Україні має поєднуватись з комплексною переоцінкою управлінського потенціалу та переваг талант менеджменту в рамках місії та бачення організації. Це важливо для будь-якої бізнес компанії або неприбуткової організації, що прагне розробити і успішно застосувати стратегію талант менеджменту, однак для християнської неприбуткової організації такий крок видається необхідним. В першу чергу це пов'язано з природою талант менеджменту. Починаючи з перших досліджень та публікацій на тему управління таланту, автори вказували, що талант менеджмент – не просто набір методів чи інструментів, а образ мислення (mindset) [37]. Луна-Арокас та Морлі вважають, що образ мислення, орієнтований на таланти (talent mindset), складається з таких компонентів, як співвідношення цінностей та цілі працівника з організаційними цінностями та цілями; використання таланту у повсякденних практиках та поведінці; розвиток таланту в організації [36]. Все це вказує на всеосяжність талант менеджменту та передбачає зміни в образі мислення задля його впровадження на всіх рівнях організації.

Про складнощі у впровадженні талант менеджменту в неприбуткових організаціях влучно написала Хізер Карпентер. Відповідно до Карпентер, проблема не в тому, що в неприбуткових організаціях немає талановитих працівників. Навпаки: їх, як правило, чимало. Проте неприбуткові організації не розвивають таланти своїх працівників, через що вони звільняються та шукають кращі місця роботи, де їхні природні здібності будуть адекватно використовуватись та розвиватись [26, с.122]. Так відбувається тому, що

керівники неприбуткових організацій мислять іншими категоріями, в яких немає місця розвитку талантів.

У певному сенсі християнські організації мало чим відрізняються від інших неприбуткових організацій. Управлінські виклики та рішення до певної міри для них є спільними. Єдине, що відрізняє християнські організації від нехристиянських – це світоглядні питання, що безпосередньо впливають на цінності, бачення та місію. Саме тому зміна образу мислення про таланти працівників та їхню роль у статутній діяльності в християнських організаціях має враховувати світоглядні, тобто релігійні аспекти. Більше того, наше дослідження показало, що часто респонденти звертаються до релігійних концептів, термінології та наративів, щоб пояснити своє розуміння управління талантів. Тому подальша розробка практичних рекомендацій для впровадження талант менеджменту в християнських неприбуткових організаціях в Україні буде орієнтуватися в першу чергу на питання образу мислення (mindset).

### **3.1. Талант менеджмент і точки росту християнських неприбуткових організацій в Україні**

За впровадженням системи талант менеджменту очікувано будуть слідувати зміни на різних організаційних рівнях, починаючи від найширшого рівня цільової аудиторії до індивідуального рівня окремого працівника. Усвідомлення та прагнення позитивних змін в організації має мотивувати керівництво до впровадження талант менеджменту. Відтак, управління талантами мислиться як точка росту для декількох стейкхолдерів християнських неприбуткових організацій, а саме: релігійної спільноти та цільової аудиторії, організації, молодих працівників. Далі ми коротко розглянемо кожен з точок росту талант менеджменту.

Спільноти та спільнотобудування є невід’ємною складовою діяльності будь-якої організації, однак для християнської неприбуткової організації цей

аспект має ще більше значення. Наше дослідження показало, що організації високо цінують стосунки з релігійними спільнотами, з якими вони взаємодіють. Це пояснюється двома ключовими чинниками. По-перше, місії переважної більшості християнських організацій, що ми дослідили, націлені на служіння церкві. Церква як спільнота вірян, незалежно від конфесійної приналежності або географічного розташування, є кінцевим бенефіціаром опитаних організацій. Навчаючи молоде покоління лідерським навичкам, проповідуючи молоді Євангелію, організовуючи християнські табори чи реколекції, організації прагнуть послужити церкві. По-друге, християнські організації на сто відсотків складаються з християн, що є членами місцевих релігійних громад. Від того, як ці громади ставляться до організації, залежить її репутація та стабільність. Яскравим прикладом впливу репутації на сталість організації є питання фандрейзингу. Оскільки значна частина фінансів християнських неприбуткових організацій збирається серед єдиновірців, то стосунки між організацією та релігійною громадою мають значення.

Відтак, талант менеджмент може стати потужним стимулом до розвитку спільнот, оскільки, розвиваючи молодих талановитих працівників, організації тим самим будуть розвивати членів релігійних спільнот та загальнохристиянське служіння в Україні. Іншими словами, реалізуючи місію організації за допомогою талант менеджменту, неприбуткові організації будуть сприяти здійсненню глобального бачення, пов'язаного з релігійними цінностями та інтересами церкви. Таким чином талант менеджмент частково може розглядатись як питання релігійних переконань керівників організацій. Крім того, організації можуть зміцнити партнерські стосунки з представниками релігійних спільнот за рахунок покращення свого бранда працедавця [21]. Сприйняття організації в значній мірі залежить від того, які умови створено для роботи, розвитку і реалізації співробітників. Тому талант менеджмент має потенціал для позитивного впливу на спільнотобудування в релігійному (християнському) середовищі.

Наступна точка росту організацій стосується безпосередньо організаційного розвитку. В неприбуткових організаціях людський потенціал має вирішальне значення для сталого розвитку навіть в більшій мірі, ніж в бізнес компаніях. Талановиті працівники можуть реалізовувати свої таланти в комерційній сфері та заробляти на цьому більше грошей, ніж в громадських організаціях. Проте вони добровільно обирають роботу в неприбутковому секторі, поділяючи місію та цінності такого образу життя. Більше того, наше дослідження показало, що чимало молодих християн вкладають духовні цінності в свою працю, розглядаючи її як частину служіння Богу. Таким чином, молодих талановитих працівників в неприбуткових організаціях приваблюють не стільки фінансові перспективи, скільки нематеріальні можливості для самореалізації. Відповідно, якщо молода людина не зможе чітко побачити, як її праця пов'язана з саморозвитком, служінням людям і Богу, виконанням місії тощо, вона почне шукати краще місце роботи – чи то в іншій громадській організації або в бізнесі. Задоволеність членів організації має включати в себе комплекс чинників – духовних, психологічних, фінансових, соціальних, – і одним з результатів глибокої задоволеності роботою буде лояльність. Отже, талант менеджмент має допомагати молодим працівникам бачити вищий сенс в своїй роботі, щоб вони залишались в організації та ефективно працювали для її розвитку.

Третя точка росту продовжує тему попереднього параграфу, але зосереджується на молодих працівниках неприбуткових організацій та їхньому індивідуальному розвитку. Талант менеджмент може стати інструментом служіння окремим людям, які мають менше знань і досвіду для виявлення, реалізації та розвитку своїх талантів. Якщо для засновників чи керівників християнської неприбуткової організації людина – не ресурс, який треба експлуатувати для досягнення своїх цілей, а перш за все індивідуальність, істота з гідністю та унікальною долею, тоді організації

мають бути зацікавлені у сприянні своїм співробітникам у розвитку. Тим самим буде проявлятися християнська любов та турбота про ближніх.

Окреслені точки росту організацій мають бути осмислені та чітко артикульовані, щоб стати сильною мотивацією до впровадження талант менеджменту в християнських неприбуткових організаціях. Оскільки відповідальність за впровадження талант менеджменту в організації лежить на керівництві, осмислення та артикуляція точок росту має починатися з вищого організаційного рівня. Разом з цим орієнтація на розвиток талантів має бути прийнята на всіх рівнях. Це, зокрема, означає, що лідери мають доносити до послідовників їхнє розуміння талант менеджменту, оскільки лише розуміючи цінність та маючи бажання досягти високих результатів в реалізації місії, члени організації зможуть перейти від слів до практичних кроків, які будуть розглянуті далі.

### **3.2. Управлінські рішення та практики для впровадження талант менеджменту в християнських неприбуткових організаціях в Україні**

Маючи достатню мотивацію та цілісне розуміння взаємозв'язку талант менеджменту з різними рівнями організаційної діяльності, лідери організацій можуть прийняти наступні управлінські рішення:

- Ідентифікувати потреби в талантах

Наше дослідження виявило, що часто до організацій приєднуються люди, які поділяють її місію та відповідають цінностям, але при цьому майже ніколи не враховуються питання таланту. Перш ніж запрошувати до співпраці нового кандидата, організація має зрозуміти, якого саме працівника вона потребує з точки зору необхідних талантів. Щоб це дізнатись, можна провести GAP-аналіз, який допоможе встановити слабкі сторони організації та місця, що потребують посилення. Потреби в талантах слід визначати спільно з керівним складом організації та відділом HR. Керівник має чітко сформулювати

стратегічну перспективу розвитку організації на найближчі декілька років. Представник відділу HR має визначити, чи наявних людських ресурсів достатньо для здійснення окреслених стратегічних задач. Таким чином, відповідно до аналізу GAP, керівник висвітлює бажану майбутню перспективу, а HR-відділ теперішню ситуацію; на перетині отриманих відповідей можна знайти цінні підказки стосовно потреб в талантах. У разі, якщо HR-відділ в організації відсутній, то керівник має радитись з проектними менеджерами або командою, тобто тими членами організації, які найкраще розуміють практичну складову роботи.

- Розвивати управлінські компетенції

Карпенгер стверджує, що талант менеджмент передбачає розвиток не тільки талановитих працівників, а й самої організації. Щоб ефективно управляти талантами, організація має культивувати в собі певні компетенції, до яких належать комунікація та маркетинг, фінансовий менеджмент та соціальне підприємництво, фандрейзинг, волонтерський менеджмент та робота з персоналом, лідерство, планування, моніторинг та оцінка. Для отримання або розвитку перелічених компетенцій, керівництво неприбуткових організацій може пройти спеціальне навчання.

- Залучати талановитих працівників

Питання таланту має стати центральним під час рекрутингових кампаній неприбуткових організацій, оскільки лише так вони зможуть залучити талановитих працівників. У цьому може допомогти продумана маркетингова кампанія, націлена на створення такого бренду працедавця, який буде привабливим для талановитих працівників. Це включає в себе комунікацію ідей про можливості для професійного розвитку всередині організації.

- Інвестувати в розвиток талановитих працівників

Розвиток талановитих працівників може відбуватись у різний спосіб, і це залежить від потреб та можливостей організації. Не завжди це має робити



безпосередньо організація. Як зазначає Карпентер, «коли співробітники розуміють свої компетенції, те, що їм слід покращити, а також прогалину в своєму розвитку, вони можуть створити план розвитку на майбутнє» [26, с.126]. Але для цього організація має стимулювати працівників до самоаналізу та саморозвитку, виконуючи роль ментора чи навіть старшого партнера.

- Утримувати талановитих працівників

Утримування працівників включає в себе винагороду за реалізацію талантів. Винагорода може бути як матеріальна, так і нематеріальна. В неприбуткових організаціях фінансові винагороди не мають вирішального значення, але це не означає, що організації не можуть підвищувати заробітну плату або видавати премії. Проте нематеріальні винагороди мають більший вплив на молодих талановитих працівників, тому керівники мають розвивати здоровий робочий клімат, етичне та ефективне лідерство, організаційну культуру тощо.

## ВИСНОВКИ

Незважаючи на те, що талант менеджмент вважається одним з найбільш перспективних підходів до управління персоналом, про що свідчить велика кількість наукової та науково-популярної літератури, наше дослідження показало, що неприбуткові організації в Україні нечасто звертаються до питання управління талантами. Про це свідчить, зокрема, той факт, що наразі відсутні наукові публікації, що містять результати досліджень талант менеджменту в неприбуткових організаціях в Україні. Також на це вказують відповіді респондентів, які взяли участь у нашому дослідженні. Окремі елементи талант менеджменту присутні у практиках учасників дослідження, проте ми не виявили тенденцій до розробки цілісних підходів до управління талантами. Іншими словами, талант менеджмент має несистемний характер, що робить його щонайменше неефективним.

Водночас ціннісно-орієнтована діяльність християнських неприбуткових організацій в Україні створює простір для формування і розвитку культури талант менеджменту молодих працівників. Перш за все це пов'язано зі ставленням керівників до молодих членів організацій, відповідно до якого кожний працівник має таланти. Інклюзивний підхід до визначення талановитих працівників дозволяє розглядати усіх членів організації як цінний ресурс, що потребує фінансових та часових інвестицій. Відтак, впровадження системи управління талантами має стати видимим та вимірюваним вираженням переконання, що кожний працівник є талановитим.

Християнські неприбуткові організації в Україні мають різний склад, структуру та організаційну культуру. Крім того, вони помітно відрізняються в питаннях організаційної спроможності, що включає в себе юридичне, кадрове та фінансове забезпечення. Перелічені чинники унеможливають розробку універсальних та водночас конкретних рекомендацій для впровадження талант менеджменту в неприбуткових організаціях. Проте загальні рекомендації, що були запропоновані в третьому розділі, мають скерувати керівників

християнських неприбуткових організацій в бік талант менеджменту. В першу чергу це включає виявлення та осмислення точок росту організації внаслідок впровадження талант менеджменту. Ця рекомендація тісно пов'язана з концепцією образу мислення, орієнтованого на таланти (talent mindset). Лише зрозумівши конкретні переваги та потенціал талант менеджменту, керівники зможуть трансформувати організаційну культуру та змінити управлінські практики всередині організації. Знайомство з базовими ідеями талант менеджменту має відбуватись на всіх рівнях організації за допомогою внутрішнього навчання або неформального спілкування. Також орієнтація на розвиток талантів має бути інтегрована в усі управлінські рішення, від стратегічного планування до відбору, адаптації та утримання працівників. Ці практики не є унікальними для талант менеджменту, проте він зміщає фокус з суто технічних питань на особистісні, психологічні, мотиваційні тощо. В результаті талант менеджмент має стати зрозумілим та пріоритетним напрямком для кожного члена організації, що буде сприяти підвищенню загальної ефективності та конкурентоспроможності організації.

Небажання керівників неприбуткових організацій впроваджувати талант менеджмент є зрозумілим з огляду на ресурсні витрати, які він може потребувати, проте ця позиція не є виправданою. Особливо в умовах кризи неприбуткові організації мають подбати про лояльність, активну залученість та ефективність їхніх працівників. Саме це може стати ключовим чинником в питанні виживання організації під час економічної та соціальної нестабільності. Талант менеджмент пропонує принципи забезпечення організації лояльними та вмотивованими працівниками. Тому ігнорування талант менеджменту як пріоритетного напрямку управління персоналом в довготривалій перспективі може стати причиною занепаду організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вербець, В. *Методологія та методика соціологічних досліджень*. Рівне: РДГУ: Інститут соціальних досліджень, 2006. 167с.
2. Винничук, Р. Таланти як особлива категорія працівників організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №. 21. С.246-250.
3. Данюк, В., Петюх, В. *Менеджмент персоналу: навчальний посібник*. Київ: КНЕУ, 2004. 412 с.
4. Довіра до інститутів суспільства та політиків, електоральні орієнтації громадян України (липень–серпень 2021р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/dovira-do-instytutiv-suspilstva-ta-politykiv-elektoralni-oriientatsii-gromadian-ukrainy> (дата доступу 29.12.2021).
5. Дяків О., Островерхов М. *Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено)*. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
6. Жуковська, В. *Концепція управління талантами: практика використання. Smart-освіта: ресурси та перспективи: матеріали Міжнар. наук.-метод. конф. (Київ, 16–17 жовтня 2014 р.): тези доповідей*. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. С.174-175.
7. Іванченко, Г. *Управління талантами як сучасний підхід до підвищення ефективності підприємства. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 03 черв. 2020 р. Вінниця, 2020. С.179-185.*
8. Кількість суб'єктів ЄДРПОУ за організаційно-правовими формами господарювання. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU\\_2013/ks\\_opfg/arh\\_ks\\_opfg\\_13.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2013/ks_opfg/arh_ks_opfg_13.htm) (дата звернення: 29.12.2021).

9. Ліпенцев, А., Касприк, В. Управління талантами в органах публічної влади. *Демократичне врядування*. 2019. №24.
10. Майклз, Э., Хэндфилд-Джонс, Х., Экселрод, Б. Война за таланты. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
11. Нефьодова, К. Управління талантами як інструмент формування бренду роботодавця. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*: зб. наук. пр. Київ: КНЕУ, 2016. С. 279–285.
12. Опитування громадської думки: Посібник для журналістів. Київ: Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва, 2020.
13. Подбор и адаптация персонала: инновационные методы HR-менеджмента. URL: <https://novainfo.ru/article/11446> (дата звернення 29.12.2021).
14. Продіус, О., Журавель, А., Сітор, М. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації. *Економіка: реалії часу*. 2013. №1. С.172-177.
15. Сердюк, О. Управління талантами як стратегічний пріоритет організації. *Антропологічні аспекти управління сучасним підприємством*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернетконференції (Полтава, 30 жовтня 2015 року). Полтава: ПДАА, 2015. С.73-76.
16. Сторожук, О., Заярнюк, О. Мотивація персоналу як основа талант менеджменту в інноваційно-інтегрованих структурах. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2019. №2. С.115-123.
17. Татаревська М., Сорока В. Проблеми і перспективи управління талантами в сучасних організаціях. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №4. С.160-164.
18. Щьокіна, Є., Задорожнюк, Н., Білоусова, І. Система управління талантами в сучасних організаціях. *Інфраструктура ринка: Електронний науково-практичний журнал*. 2020. №43. С.347-351.

19. Aksakala, E., Dağdevirena, M., Eraslanb, E., Yükselc, I. Personel Selection based on Talent Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2013. №73. C.68-72.
20. Ansar, N., Baloch, A. Talent and Talent Management: Definition and Issues. *IBT Journal of Business Studies*. 2018. № 14.
21. Bali, M., Dixtiy, S. Employer Brand Building for Effective Talent Management. *International Journal of Applied Sciences and Management*. 2016. №2. C.183-191.
22. Berger, L., Berger, D. The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People. New York: McGraw-Hill, 2004.
23. Campbell, V., Hirsh, W. Talent Management: A Four-Step Approach. Brighton: Institute for Employment Studies, 2013. 54 c.
24. Cannon, J., McGee, R. Talent Management and Succession Planning. Wimbledon: CIDP, 2011.
25. Capelli, P., Keller, J. The Historical Context of Talent Management. *The Oxford Handbook of Talent Management* / за заг. ред. Collings, D., Mellahi, K., Cascio, W. Oxford: Oxford University Press, 2017.
26. Carpenter, H. Talent Management. *The Nonprofit Human Resource Management Handbook From Theory to Practice* / за заг. ред. Word, J., Sowa, J. New York: Routledge, 2017.
27. Collings, D., Mellahi, K., Cascio, W. The Oxford Handbook of Talent Management. Oxford: Oxford University Press, 2017.
28. Dmitrieva, N. et al. Scientific and Theoretical Aspects of the Staff Recruitment Organization within the Concept of Talent Management. *Asian Social Science*. 2015. №11.
29. Gannon, J., Clayton, D., Klenert, A. Mentoring Initiatives as Talent Management Innovations. *Talent Management Innovations in the International Hospitality Industry* / за заг. ред. Jooss, S., Burbach, R., Ruël, H. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2021. C.99-125.

30. Goldsmith, M., Carter, L. *Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent*. Hoboken: John Wiley & Sons. 2009.
31. Graen, G., Grace, M. *New Talent Strategy: Attract, Process, Educate, Empower, Engage and Retain the Best*. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.733.1532&rep=rep1&type=pdf> (дата звернення: 29.12.2021).
32. Hughes, J., Rog, E. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2008. №7. C.743-757.
33. Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K., Chauhan, S. Talent Management in HR. *Journal of Management and Strategy*. 2010. №1. C.39-46.
34. Kilcline, D. Perceptions of Talent Management in an International NGO. URL: <http://norma.ncirl.ie/2295/1/davidkilcline.pdf> (дата звернення 29.12.2021).
35. Lewis, R., Heckman, R. Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*. 2006. №16. C. 139-154.
36. Luna–Arocas, R., Morley, M. Talent management, talent mindset competency and job performance: the mediating role of job satisfaction. *European Journal of International Management*. 2015. №9. C.28-51
37. McCauley, C., Wakefield, M. Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers. *The Journal for Quality and Participation*. 2006. №4. C.4-9.
38. Meyers, M., Woerkom, M., Paauwe, J., Dries, N. HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices. *The International Journal of Human Resource Management*. 2020. №. 31. C.562-588.
39. Ogolo, E. Analysis of talent management strategies and its influence on the performance of Non-Governmental Organizations in Kenya. URL:

- <https://repository.globethics.net/handle/20.500.12424/2932188> (дата звернення 29.12.2021).
- 40.Oladapo, V. The Impact of Talent Management on Retention. *Journal of Business Studies Quarterly*. 2014. №5.
- 41.Panzer, I., Huppertz, I. Talent Management in a Non-Profit Organization. *Handbuch Strategisches Personalmanagement* / за загал. ред. Stock-Homburg, R. Wiesbaden: Springer Gabler, 2013.
- 42.Pilbeam, S., Corbridge, M. People resourcing and talent planning: HRM in practice. London: Prentice Hall, 2010. 624 с.
- 43.Rastgoo, P. The Relationship of Talent Management and Organizational Development with Job Motivation of Employees. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2016. №64. С.653-662.
- 44.Rezania, D. The Development of a Model for Talent Management in Canadian Nonprofit IT Departments. URL: <https://atrium.lib.uoguelph.ca/xmlui/handle/10214/13548> (дата звернення 29.12.2021).
- 45.Selivanovskikh, L. Ukraine: Challenges for Further Development. *Talent Management in Global Organizations: A Cross-Country Perspective* / за заг. ред. Latukha, M. New York: Springer International Publishing, 2018. С.237-266.
- 46.Shafieian, G. Defining talent management components. *Advanced Computational Techniques in Electromagnetics*. 2014. №2014. С.1-7.
- 47.Sommer, L., Heidenreich, S., Handrich, M. War for talents—How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R&D Management*. 2017. №47. С. 299-310.
- 48.Stahl, G. et al. Six Principles of Effective Global Talent Management. URL: <https://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2011/12/01b770190b.pdf> (дата звернення 29.12.2021).



49. Talent Management Essentials Set. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Talent+Management+Essentials+Set-p-9781444319538> (дата звернення 29.12.2021).
50. Thunnissen, M., Boselieb, P., Fruytier, B. A Review of Talent Management: Infancy or Adolescence? *The International Journal of Human Resource Management*. 2013. №24. С.1744–1761
51. Tripathi, V., Mishra, S., Nanda, J.K., Nigam, R. Talent Management: A NGO Perspective. *International Journal of Business and Management Invention*, 2019. №1. С. 56-63.
52. Vaiman, V. Особистий email від 23.07.2021
53. Wah, N.Z.E., Fernando, M.S. Designing A Talent Management Strategy to Enhance Talent Retention for High Performers in Non-Government Organization: A Case Study of Save the Children Organization, Myanmar. *Business Administration and Management Articles*. 2020. №2563. С.639-652.

**ДОДАТОК А****Список питань дослідницького інтерв'ю**

1. Опишіть, кого ви вважаєте талановитим працівником?
2. Як ви знаходите та залучаєте талановитих людей для вашої організації?
3. На що ви звертаєте увагу при відборі нових працівників?
4. Як ваша організація допомагає новим людям адаптуватися?
5. Як ви виявляєте або дізнаєтесь про талант працівника?
6. Що мотивує ваших співробітників працювати у вашій організації?
7. Як ваша організація допомагає талановитим працівникам розвиватися?
8. Чи існує стратегія або план розвитку таланту працівника у вашій організації?
9. Хто дбає про розвиток таланту працівника в організації? Яка роль працівника у розвитку свого таланту?
10. Скільки років в середньому з вами працюють люди?
11. Ви прагнете до того, щоб ваші співробітники працювали в організації довше? Якщо так, то що ви для цього робите?