

Шеремет О.О.

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки праці та менеджменту
Національного університету харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6678-335X>*

Гринюк Ю.М.

*старший викладач
Національного університету харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2060-7371>*

Ісмакаєв Ф.Л.

*магістр з менеджменту (менеджменту персоналу)
Національного університету харчових технологій*

Sheremet Oleg

*Doctor of Economics Sciences (Economics), Docent,
Professor of the Department of Labor Economics and Management
National University of Food Technologies*

Hryniuk Yuliia

*Senior Lecturer of the Department of Labor Economics and Management
National University of Food Technologies*

Ismakaiev Filipp

*Master of Management (Human Resource Management)
National University of Food Technologies*

НАВІГАТОР МАТРИЧНОЇ ОЦІНКИ ТАЛАНТІВ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У війні за таланти виграють компанії, які постійно відстежують потенціал талановитих співробітників, їх внесок у результати діяльності компанії-роботодавця та вміють пов'язувати їх воедино, для чого в статті розглянуто популярну в світовій практиці матрицю (модель) 9 Box Grid. Встановлено перелік показників, якими може бути виміряна її горизонталь – продуктивність роботи, а також методики психометричної оцінки особистості, які в поєднанні з методом 180 або 360 градусів можуть бути використані в якості інструментів оцінки вертикалі матриці – потенціалу росту працівника. На підставі аналізу причин потрапляння співробітників у блоки матриці та інтересу роботодавця до кожного з них, запропоновано перелік відповідних цільових заходів з управління талантами різних категорій. У такий спосіб сформовано систему навігації для матричної моделі 9 Box Grid від моменту оцінки до прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: оцінка, управління талантами, матриця (модель) 9 Box Grid, тест особистості, продуктивність роботи, потенціал росту.

Вступ та постановка проблеми. Термін «війна за таланти», сформульований у звіті консалтингової компанії McKinsey & Company майже 30 років тому, досі не втрачає актуальності як характеристика стану, в якому перебуває сучасний ринок праці. З початком повномасштабної війни в Україні практично кожна компанія зазнала дефіциту талантів через їх відтік за кордон і посилення локальної конкурентної боротьби за цінні кадри. За таких умов вітчизняним роботодавцям, в першу чергу, необхідно постійно виявляти, утримувати і розвивати тих із них, хто залишився. Зробити це можна лише в тому випадку, якщо на підприємстві функціонує система оцінки потенціалу талановитих співробітників (за інклюзивного підходу всі співробітники – таланти) та їх внеску в результати його роботи, що надасть змогу розподілити їх за ступенем важливості для бізнесу і, відповідно, розробити конкретні кроки взаємови-

гідної співпраці на перспективу. Постає проблема пошуку дієвої аналітичної методики, яка б, з одного боку, дозволила ідентифікувати таланти з різним потенціалом, а з іншого – пов'язувала б їх з показниками ефективності діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В українській науковій спільноті спостерігається брак доробку з окресленої проблематики. У деяких працях, зокрема, Лігоненко Л.О. [1], Холодницької А.В. [2] та співавторів розглядаються такі методи оцінки талантів, як assessment center, тестування за професійними навичками або креативністю, case-інтерв'ю, рейтингування, 360 градусів, модель компетенцій, які вимірюють потенціал і визначають приховані здібності талановитого працівника, проте без прив'язки до його внеску у результат діяльності компанії-роботодавця, чи, навпаки, KPI – з такою прив'язкою, але без врахування потенціалу. Більш

комплексний, зокрема, матричний методичний підхід до оцінки та управління талантами зустрічаємо в роботах науковиць Драган О.І. [3], що базується на побудові матриці BCG за критеріями «інноваційний потенціал працівника – ефективність використання персоналу», та Юрченко Г.М. [4], яка поки єдина серед вітчизняних вчених зосередила увагу на популярному в світовій HR-практиці методі пошуку талантів і планування наступництва за матрицею 9 Box Grid, адаптувавши її до реалій функціонування соціальних підприємств. Затребуваність матриці 9 Box Grid підтверджується численними модифікаціями та інструктивними матеріалами від експертів професійних HR-інституцій, частина яких була опрацьована нами в ході дослідження, як то: Association for Talent Development [5], Academy to innovate HR [6], Talent Strategy Group [7], відомої на західних ринках аналітичної платформи SignalHire [8].

Метою статті є розробка системи навігації для матричної моделі 9 Box Grid, яка дозволить обирати різні методичні інструменти оцінювання її параметрів та універсальні цільові заходи з управління талантами різних категорій в компанії.

Результати досліджень. Матриця 9 Box Grid передбачає стратегічний підхід до класифікації талантів компанії, хоча її першим призначенням була допомога транснаціональним корпораціям у розподілі їх бізнес-одиниць за інвестиційною привабливістю (це модель GE–McKinsey, яка нагадує іншу, добре відому матрицю BCG, і обидві застосовуються досі). З часом 9 Box Grid була апробована в HR-менеджменті і міцно там закріпилась. В її оригінальній версії персонал групують на дев'ять блоків матриці, горизонтальною віссю якої є показник індивідуальної продуктивності, а вертикальною – потенціал конкретного працівника з розподілом обох на низький, середній та високий рівні.

Президент The Talent Strategy Group Марк Ефрон зазначає, що часто компанії подрібнюють 9 Box Grid включно до 28 блоків, намагаючись зіставити горизонталь зі своєю шкалою продуктивності, або додаючи дрібніші градації потенціалу співробітників. Проте не радить робити це з двох причин [7]:

– більша кількість блоків означає, що для працівників у кожному із них необхідно запропонувати унікальні і відмінні від інших способи талант-менеджменту, інакше межі між ними стираються, чого важко досягти, вийшовши за межі дев'яти блоків;

– неможливо постійно показувати низькі результати і, водночас, мати високий потенціал росту. У класичній моделі передбачається, що нижній правий блок, і, можливо, центральний нижній, не повинні існувати взагалі. Як наслідок, сітка із семи блоків, що залишаться, може виглядати спрощено, проте вона є більш точною порівняно із включенням додаткових блоків, в які ніхто із працівників ніколи не потрапить.

Щодо горизонталі матриці 9 Box Grid, на якій відкладається оцінка продуктивності, то вона може

бути виміряна будь-яким традиційним показником: класичною продуктивністю праці (виробітком, товарооборотом чи обсягом послуг на одного працівника), відсотком виконання плану виробництва чи продаж, KPI (Key Performance Indicators) тощо. Причому ступінь точності тут буде максимальною, оскільки оцінка базується на даних статистичної та/або фінансової звітності звітності компаній.

З вертикальною віссю матриці 9 Box Grid складніше. В якості методики оцінки потенціалу росту працівників експерти рекомендують використовувати психографічне тестування – стандартизовані тести або тести, створені компаніями самостійно [7].

За даними *Psychology Today*, близько 80% компаній зі списку *Fortune 500* з метою талант-менеджменту та відбору перспективних кадрів на ключові позиції вдаються до чотирьох методик психометричної оцінки особистості: MBTI, DISC, Clifton StrengthsFinder і Big Five Personality Test (OCEAN) [9]. Характеристика кожної з них наведена в табл. 1.

Методики з табл. 1 апробовані роками, і за ними щорічно тестуються мільйони співробітників компаній по всьому світу. Вартість тестування на сайтах офіційних представників коливається від \$29 (для мінімальної кількості учасників) до декількох тисяч доларів для посад ТОП-менеджерів. Проте в Інтернет-мережі можна знайти їх безкоштовні версії із відкритим кодами, в тому числі модифіковані під українських користувачів, але без додаткових опцій (звітів за профілями, аналітики, стратегічних сесій за результатами). За потреби компанії можуть створювати власні тести на визначення потенціалу росту членів команди, вдаючись до послуг спеціалістів з психодіагностики. Для покращення якості оцінки, з нашого погляду, будь-яку психографічну методику варто поєднувати з методами оцінки 180 або 360 градусів.

На рис. 1 наведено графічне зображення матриці 9 Box Grid.

Матриця умовно розподіляє персонал на 5 груп (далі в дужках зазначено номери блоків з рис. 1; вони об'єднані спільними кольорами за групами):

1) Група зірок, які досягають успіху в усьому і до яких нами віднесено HiPo працівників (верхній правий блок матриці № 9), хоча у численних варіаціях матриці цей блок називається «майбутніми лідерами», «зірковими виконавцями», «топ-талантами». Проте в пірамідальній ієрархії талантів згідно сучасної теорії талант-менеджменту на верхівці перебувають саме HiPo (High Potential). Всесвітньою компанією дослідницька компанія Gartner запропонувала модель якостей HiPo-працівників, які відрізняють їх від просто талановитих та інших працівників компанії: амбіції лідера, залученість у справи компанії та високі здібності до виконання складних і важливих завдань [14]. «Зірки» ж як термін, яким можна охарактеризувати найвищу категорію талановитих працівників, є більш узагальненим і варіативним в тлумаченні змісту.

Саме цей блок в матриці 9 Box Grid є для компанії ключовим, адже містить претендентів на керівні посади, які розглядаються як наступники.

Популярні методики психометричної оцінки особистості серед компаній Fortune 500

№	Методика	Зміст
1	Типи особистості Майєрс-Бріггс (Myers – Briggs Type Indicator, MBTI)	Методика базується на типології особистості психолога Карла Юнга, а власне тестування здійснюється у два кроки: Ідентифікація 16 типів особистості в чотирьох сферах у літерних кодах: 1. «Екстраверсія – Інтроверсія» (E–I), «Відчуття – Інтуїція» (S–N), «Мислення – Почуття» (T–F), «Судження – Сприйняття» (J–P) за результатами відповідей на 94 питання. 2. Деталізація сильних і слабких сторін типу особистості учасника тестування і рекомендації щодо кращих способів розвитку останніх в робочому середовищі.
2	Тест особисті DISC	Модель поведінки DISC вперше запропонована психологом-фізіологом і розробником прототипу детектору брехні Вільямом Марстоном майже 100 років тому. До сьогодні вона пройшла десятки модифікацій і в класичному алгоритмі передбачає: 1. Тестування учасника (від 48 до 80 питань в різних модифікаціях) на визначення 4-х стилів поведінки: D – доміант, I – інфлюенсер, S – стабільний, C – сумлінний за комбінаціями 2-х факторів: ставлення до оточуючих (відкритість – осторога) і реакція на життєві ситуації (активність – пасивність). 2. Складання персоналізованого профілю типової поведінки особистості та стратегії ефективної співпраці за ним.
3	Тест Gallup Clifton StrengthsFinder (пошуку сильних сторін Кліфтона)	Методика інституту дослідження громадської думки Gallup побудована на класифікації талантів успішних людей, виведеній психологом Дональдом Кліфтоном. Тест зі 177 питань оцінює 34 таланти людини, об'єднані в 4 напрямки: стратегічне мислення, побудова стосунків, вплив, виконання, рейтингує їх та визначає найбільш виражені. За результатами тестування можна отримати звіт із порадами щодо управління потенційними недоліками
4	Тест «Велика п'ятірка» (Big Five Personality Test або OCEAN)	Методика вимірює п'ять особистих рис за аббревіатурою OCEAN: O (openness) – відкритість та рівень креативності, C (conscientiousness) – рівень самодисципліни, E (extraversion) – екстраверсія, A (agreeableness) – доброзичливість, N (neuroticism) – емоційна нестійкість. Передбачається опитування формі 60 тверджень, з якими учаснику треба погодитись або ні за певною шкалою, і результат якого покаже, в який спектр він потрапить за кожною з 5 складових

Джерело: складено авторами на підставі [10–13]

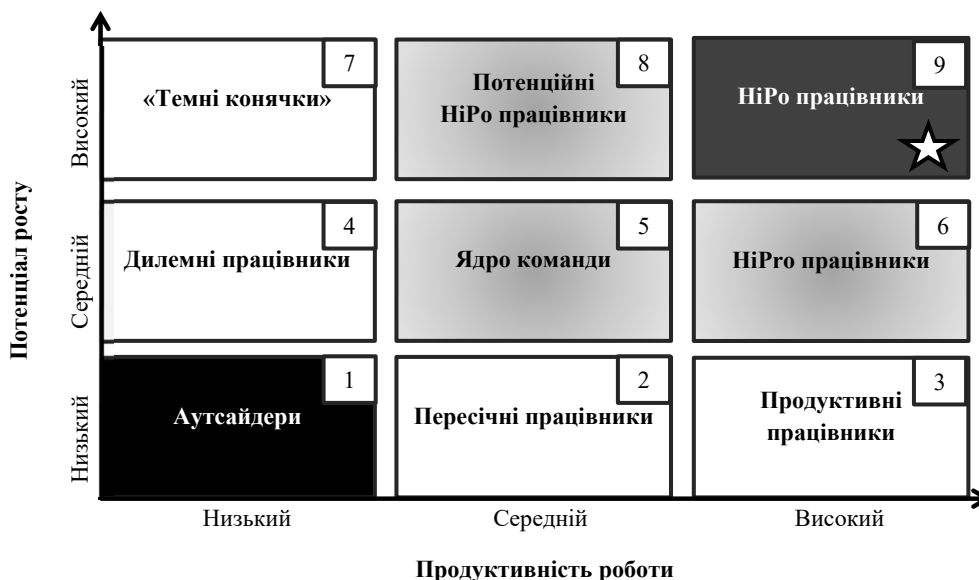


Рис. 1. Матриця 9 Box Grid «потенціал росту – продуктивність роботи» для комплексної оцінки талантів в компанії

Джерело: адаптовано авторами з джерел [4, с. 38; 5, с. 51-52; 6]

1) Група майбутніх зірок, до складу якої входять:

Працівники з високим потенціалом росту, які не дотягують до HiPo за показниками продуктивності роботи («Потенційні HiPo» у блоці № 8), і основна мета талант-менеджменту тут зводиться до їх переміщення в блок № 9.

– Працівники з високою продуктивністю, але посереднім потенціалом росту, які віднесені нами до HiPro працівників (блок № 6). Адже з їх ознак, сформульованих, зокрема, в роботі [15], це працівники, які відзначаються експертністю у певній функціональній сфері, добре працюють зі стандартними завданнями, можуть бути хорошими наставниками, проте мають функціональний (вужчий) стиль мислення та відчувають труднощі у процесі змін в компанії [15, с. 55]. Перші три ознаки пояснюють високі результати HiPro (High Professional – високо-професійних працівників) в роботі, а останні дві – перешкоди до розкриття потенціалу в повній мірі. Намагались перемістити HiPro працівників у блок HiPo – не завжди коректно, оскільки часто вони самі не хочуть цього, уникаючи додаткової відповідальності, або через відсутність лідерських амбіцій, і почуваючи себе комфортно в тій ролі, що вони виконують в компанії на поточний момент.

– Працівники із середніми показниками потенціалу та продуктивності роботи (блок № 5), які становлять «Ядро команди» і можуть досягати більшого. При грамотному управлінні талантами є висока вірогідність їх переміщення вправо (блок № 6).

Зрозуміло, що в компанії група майбутніх зірок має становити більшу частину персоналу, і до них має прикладатись максимум зусиль.

3) Група полярних за обома показниками працівників, які досягають успіху тільки за одним із них: «Темні конячки» (блок № 7), що мають високий потенціал росту і низький – продуктивності, та «Продуктивні працівники» (блок № 3) зі зворотними значеннями показників.

До «темних конячок», як правило, потрапляють новачки з відмінними задатками, але браком досвіду, що не дозволяє їм досягати більших результатів в роботі. Надто тривале перебування працівників у цьому блоці при докладених компанією зусиллях щодо збагачення їх професійного досвіду може вказувати на професійну невідповідність та необхідність зміни їх професійної ролі в команді, якщо компанія практикує горизонтальні ротації. Продуктивні ж працівники є стрижнем робочого механізму команди, які систематично демонструють високі результати в роботі, але найчастіше позбавлені кар'єрних амбіцій чи здатності бути лідером команд. Фокус талант-менеджменту тут має бути зосереджений на підтримці високого рівня їх залученості. Натомість, як справедливо зауважують деякі HR-експерти [8], наявність великої кількості «темних конячок» може створити для них та їх роботодавців проблему, якщо професійні посади, які вони займають, підпадають під ризик автоматизації в майбутньому, що є вірогідним в умовах цифрових трансформацій на ринку праці.

4) Група нестабільних працівників, які потрапили до блоків, що знаходяться на перехресті низьких та середніх значень показників: «Пересічні працівники» (блок № 2) із середніми показниками продуктивності роботи та низьким потенціалом росту, і «Дилемні працівники» (блок № 4) зі зворотними значеннями показників. Якщо працівники з обох категорій працюють в компанії недовго, це вказує на їх невдачі чи прорахунки компанії у системи адаптації – в першу чергу, професійної та/або психофізіологічної для «дилемних працівників» і організаційної та/або соціально-психологічної – для «пересічних», або на необхідність удосконалення системи рекрутингу, яка не дозволяє відсіяти працівників з очевидно низьким рівнем розвитку soft skills ще на етапі найму. Якщо ж працівники обох категорій працюють в компанії давно, це може свідчити про їх професійне вигорання та/або відсутність перспектив кар'єрного росту (для «пересічних»), чи про недостатність роботи із «дилемними працівниками» з боку роботодавця для нарощення показників продуктивності або їх звичайну неспроможність до цього. В будь-якому випадку зусилля компанії до цієї групи працівників мають бути скеровані у напрямку їх переміщення, як мінімум, у наступні блоки по горизонталі, інакше вони ризикують перетворитись у кандидатів на звільнення.

5) Група непродуктивних працівників із низьким потенціалом росту (блок № 1), або аутсайтери. Інколи їх називають «ризиковими талантами», «поганим наймом» або «айсбергами», оскільки вони відволікають на себе (висмоктують) ресурси роботодавця, які могли б бути спрямовані на співробітників з більшим потенціалом росту і кращою продуктивністю, а їх наявність у складі персоналу може бути для компанії токсичною (ефект «снігової кулі»), тобто такою, що призводить до зниження продуктивності команди в цілому [8]. Поява таких співробітників в компанії – очевидний недолік системи рекрутингу та/або кваліфікації рекрутерів, а якщо це результат їх переходу з інших блоків матриці 9 Box Grid – питання до HR-системи компанії загалом. Аутсайтери навряд чи дотягнуться навіть до блоків групи майбутніх зірок, а деяких з них доведеться звільняти.

В табл. 2 узагальнено цільові заходи з управління талантами у розрізі блоків матриці 9 Box Grid.

Висновки. Результати аналізу управління талантами в матричній моделі 9 Box Grid допоможуть підприємствам:

1) ідентифікувати талановитих працівників з винятковими здібностями та високим потенціалом, залучати їх до планів наступництва в якості майбутніх кандидатів на ключові посади, а також обґрунтовано відбирати претендентів на зарахування до кадрового резерву;

2) створювати індивідуальні плани розвитку (PDP чи аналогі) талановитих працівників з різних категорій та вибору найбільш оптимальних напрямків такого розвитку з усіх існуючих в компанії;

3) раціонально розподіляти бюджет на розвиток талантів таким чином, щоб отримати максимальну

Цільові заходи з управління талантами в матриці 9 Box Grid

№	Заходи	Номери блоків матриці на рис. 1								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Горизонтальна ротація (спроба себе в іншій ролі)	+	+		+	+		+	+	
2	Peer-to-peer навчання або бадінг	+			+			+		
3	Індивідуальні плани підвищення продуктивності	+	+		+	+		+	+	
4	Індивідуальні програми професійного розвитку			+		+	+		+	+
5	Професійне наставництво (в якості підопічного)	+	+	+	+	+	+	+	+	+
6	Професійне наставництво (в якості наставників для передачі досвіду, розвитку експертної кар'єри, усвідомлення значимості)			+			+			+
7	Менторство зі сторони топ-менеджерів (для обміну досвідом, визнання авторитету)									+
8	Винагорода за високі результати роботи			+			+			+
9	Програми фінансового партнерства (ESOP, опціони, відкладені премії, програми участі в прибутках, бізнес-партнерство)						+			+
10	Зарахування і робота у кадровому резерві									+
11	Індивідуальні програми розвитку soft skills						+		+	+
12	Інтелектуальний та лідерський коучинг								+	+
13	Коучинг на робочому місці (on-job-coaching)		+			+			+	
14	Кар'єрне просування з підвищенням в посаді (для блоків № 3 і № 6 матриці на рис. 1 тільки за наявності бажання і здатності додатково розвинути потенціал за результатами оцінки)			+			+			+
15	Підготовка до звільнення, якщо реалізація цільових заходів за відведений час не допоможе	+	+		+					

Джерело: складено авторами

віддачу на інвестовані в людські ресурси кошти і витрачаючи їх на тих, хто дійсно цього потребує;

4) підвищити ефективність стратегічного кадрового планування, враховуючи дефіцит і надлишок талантів у різних категоріях та змін, які необхідно здійснити в HR-системі компанії для їх оптимального перерозподілу.

Запропоновані в роботі заходи талант-менеджменту у розрізі окремих блоків 9 Box Grid є доволі універсальним, проте можливість їх використання на конкретному підприємстві може бути обмежена низкою факторів, серед яких – специфіка бізнесу, чисельність персоналу, фінансова спроможність компанії.

Список використаних джерел:

- Лігоненко Л.О., Цимбалюк І.О., Демченко О.В. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організацій. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2021. № 2(46). Т. 2. С. 35–43. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6962>
- Холодницька А., Шкалаберда В. Розробка та впровадження системи талант-менеджменту як стратегічного інноваційного інструменту управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(34). С. 88–100. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-88-100](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-88-100).
- Драган О.І. Концептуальний підхід до управління талантами на підприємствах харчової галузі. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2019. Т. 25. № 2. С. 86–95. DOI: <https://doi.org/10.24263/2225-2924-2019-25-2-11>
- Юрченко Г.М. Метод 9-grid box в управлінні персоналом на соціальних підприємствах. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка*. 2023. № 29(57). С. 36–41. DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-29\(57\)-36-41](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-29(57)-36-41)
- Atwood C.G. Succession Planning Basics. 2nd edition. ATD Training Basics Series. ASTD DBA the Association for Talent Development (ATD), 2020. 119 p.
- The 9 Box Grid for Talent Management: A step-by-step framework to effectively manage talent in your organization. Academy to innovate HR (AIHR). 2023. 23 p. URL: https://www.aihr.com/resources/AIHR_Nine_Box_Grid_Guide_and_Template.pdf (дата звернення: 15.05.2024).
- Effron M. It's Not About the Boxes: The 9-box Grid and What Really Matters. The Talent Strategy Group : website. URL: <https://talentstrategygroup.com/its-not-about-the-boxes-the-9-box-grid-and-what-really-matters> (дата звернення: 15.05.2024).

8. Kot M. 9 Box Grid – Grow and Strong Team and Assess Risks. Signal Hire: Blog. URL: <https://blog.signalhire.com/blog/9-box-grid> (дата звернення: 15.05.2024).
9. Mendoza S. 5 Top Personality Tests in Business — Which One Should Your Company Use? *Senior Executive*: website. URL: <https://seniorexecutive.com/the-top-5-personality-tests-in-business-which-one-should-your-company-use> (дата звернення: 15.05.2024).
10. The Myers – Briggs Company: website. URL: <https://eu.themyersbriggs.com> (дата звернення: 15.05.2024).
11. DISC Profile: website. URL: <https://www.discprofile.com/what-is-disc> (дата звернення: 15.05.2024).
12. Gallup. Clifton Strengths: website. URL: <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253715/34-cliftonstrengths-themes.aspx> (дата звернення: 15.05.2024).
13. Truity. Big Five Personality Test: website. URL: <https://www.truity.com/test/big-five-personality-test> (дата звернення: 15.05.2024).
14. Agile High Potential Employee (HIPO) Strategies. Build a strong talent pipeline and ensure future leadership success. *Gartner*: website. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/leadership-management/high-potentials> (дата звернення: 15.05.2024).
15. Лихач Ю. та ін. Посібник для керівників державної служби / за заг. ред. Н. Алюшиної. Київ : ТОВ «ВІСТКА», 2020. 422 с.

References:

1. Ligonenko L. O., Tymbaliuk I. O., Demchenko O. V. (2021) Talant-menedzhment yak innovatsiina kontseptsiiia ta instrument upravlinnia liudskymy resursamy biznes-orhanizatsii [Talent management as an innovative concept and tool of human resources management of a business organization]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. Seriya: «*Ekonomichni nauky*», no. 2(46), pp. 35–43. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-2-6962> (in Ukrainian)
2. Kholodnytska A., Shkalaberda V. (2023) Rozrobka ta vprovadzhennia systemy talant-menedzhmentu yak stratehichnoho innovatsiinoho instrumentu upravlinnia personalom [Development and implementation of the talent management system as a strategic innovative tool of personnel management]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 2(34), pp. 88–100. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-88-100](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-88-100) (in Ukrainian)
3. Dragan O. I. (2019) Kontseptualnyi pidkhid do upravlinnia talantamy na pidpriemstvakh kharchovoi haluzi [Conceptual approach to talent management at food enterprises]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*, no. 2, pp. 86–95. DOI: <https://doi.org/10.24263/2225-2924-2019-25-2-11> (in Ukrainian)
4. Yurchenko H. M. (2023) Metod 9-grid box v upravlinni personalom na sotsialnykh pidpriemstvakh [The 9-grid box method in personnel management at social enterprises]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»*. Seriya : *Ekonomika*, no. 29(57), pp. 36–41 DOI: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-29\(57\)-36-41](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-29(57)-36-41) (in Ukrainian)
5. Atwood C. G. (2020) Succession Planning Basics. 2nd edition. ATD Training Basics Series. ASTD DBA the Association for Talent Development (ATD). 119 p.
6. The 9 Box Grid for Talent Management: A step-by-step framework to effectively manage talent in your organization (2023). Academy to innovate HR (AIHR). 23 p. Available at: https://www.aihr.com/resources/AIHR_Nine_Box_Grid_Guide_and_Template.pdf (accessed May 15, 2024).
7. Effron M. It's Not About the Boxes: The 9-box Grid and What Really Matters. The Talent Strategy Group: website. Available at: <https://talentstrategygroup.com/its-not-about-the-boxes-the-9-box-grid-and-what-really-matters> (accessed May 15, 2024).
8. Kot M. 9 Box Grid – Grow and Strong Team and Assess Risks. Signal Hire: Blog. Available at: <https://blog.signalhire.com/blog/9-box-grid> (accessed May 15, 2024).
9. Mendoza S. 5 Top Personality Tests in Business — Which One Should Your Company Use? *Senior Executive*: website. Available at: <https://seniorexecutive.com/the-top-5-personality-tests-in-business-which-one-should-your-company-use> (accessed May 15, 2024).
10. The Myers – Briggs Company: website. Available at: <https://eu.themyersbriggs.com> (accessed May 15, 2024).
11. DISC Profile: website. Available at: <https://www.discprofile.com/what-is-disc> (accessed May 15, 2024).
12. Gallup. Clifton Strengths: website. Available at: <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253715/34-cliftonstrengths-themes.aspx> (accessed May 15, 2024).
13. Truity. Big Five Personality Test: website. Available at: <https://www.truity.com/test/big-five-personality-test> (accessed May 15, 2024).
14. Agile High Potential Employee (HIPO) Strategies. Build a strong talent pipeline and ensure future leadership success. *Gartner*: website. Available at: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/leadership-management/high-potentials> (accessed May 15, 2024).
15. Likhach Y. (2020) *Posibnyk dlia kerivnykiv derzhavnoi sluzhby* [Manual for heads of the civil service] / edited by N. Alushyna. Kyiv: LLC «VISTKA». (in Ukrainian)

NAVIGATOR FOR MATRIX ASSESSMENT OF ENTERPRISE TALENTS

Summary. In the war for talent, companies that systematically monitor the potential of talented employees, their contribution to the results of the employer's company and are able to connect them together to make informed decisions on talent management will win, for which the article considers a matrix (model) popular in global practice 9 Box Grid. A list of indicators that can be used to measure its horizontal level – work productivity (labor productivity, percentage of fulfillment of the production or sales plan, KPI, OKR, etc.), as well as methods of psychometric assessment of personality (MBTI, DISC, Clifton Strengths Finder and Big Five Personality Test) is established, which, in combination with the 180- or 360-degree method, can become tools for assessing the vertical of the matrix – the growth potential of a specific employee. It was found that ideally, the largest part of the company's personnel should be a group of future stars, which includes «Potential HiPo employees» («high growth potential – medium performance»), «HiPro employees» («medium growth potential – high performance») and «Core of the team» («medium growth potential – medium performance»), and it is to them that the efforts and budget of the employer should be directed in the calculation of all three categories. The most stellar group of employees are «HiPo employees» («high growth potential – high work performance»), and the least desirable are «Outsiders» (both indicators are at a low level), who are the first candidates for exit from the company. Personnel in the remaining blocks of the matrix are classified as unstable (average values of indicators), or polar (high values of one indicator and low values of another), and also require a special approach to management. Based on the analysis of the reasons why employees fall into the blocks of the matrix and the employer's interest in each of them, a list of relevant targeted activities for managing talent of various categories is proposed. These activities are quite universal, but have limitations in the form of the specifics of the business the company is engaged in, the number of its employees, and the limited budget for the implementation of HR activities. In this way, a navigation system for the 9 Box Grid matrix model was formed from the moment of assessment to management decision-making.

Key words: assessment, talent management, 9 Box Grid matrix (model), personality test, work performance, growth potential.