

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

**«Владимирский государственный университет имени Александра
Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»**

На правах рукописи



КУРИНА Татьяна Николаевна

**ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ КАК ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО
РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

Специальность 5.2.6 – Менеджмент

**Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Научный руководитель:

д.э.н., профессор
Тинякова Виктория Ивановна

Научный консультант:

д.э.н., доцент
Бойко Павел Александрович

Владимир – 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА КАК ФАКТОРА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ	13
1.1. Сущность и этапы талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации	13
1.2 Влияние талант-менеджмента на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации.....	33
1.3 Зарубежный и отечественный опыт применения методов и технологий талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации.....	49
Выводы по 1 главе:.....	68
ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА КАК ФАКТОРА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ	71
2.1 Разработка стратегического инструментария талант-менеджмента как фактора развития человеческих ресурсов организации	71
2.2. Анализ использования инструментов талант-менеджмента российских организаций и разработка организационно-методического подхода «золотого стандарта талант-менеджмента»	80
2.3 Систематизация методов оценки талант-менеджмента в стратегическом развитии человеческих ресурсов организации	99
Выводы по 2 главе:.....	121
ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ТАЛАНТ- МЕНЕДЖМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ	123

3.1 Разработка инструментов талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации.....	123
3.2 Социальная и экономическая результативность программы талант-менеджмента.....	143
Выводы по 3 главе:	155
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	157
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	164
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 - информационное	187
Конкурентоспособность как экономическое понятие с позиции разных авторов	187
ПРИЛОЖЕНИЕ 2 - информационное	189
Рекомендуемая к внедрению форма информационного листа на сотрудников организаций	189

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях цифровой трансформации и динамики современного бизнеса одним из основных источников развития организаций являются талантливые сотрудники. Умение привлечь, удержать и создать необходимые условия для их развития определяет, насколько успешно компания будет функционировать. Наиболее остро данная проблема проявляется в среде крупных организаций, испытывающих системный дефицит в творческих, талантливых и уникальных сотрудниках. Так, по данным исследований, проводимых сотрудниками Института экономической политики имени Е.Т. Гайдара и РАНХиГС, обеспеченность отраслей талантливыми сотрудниками в России в 2021 году составляла 86 %. При этом в 2022 году этот показатель уменьшился до 78 %. Это рекордный дефицит кадров в отраслях, начиная с 2014 года.

Для решения указанной проблемы компании все более активно начинают использовать инновационные управленческие технологии в этой сфере. Применение инструментов талант-менеджмента, бесспорно, стимулирует управленческую практику. Однако необходим поиск все более новых и эффективных механизмов удержания и развития талантливых сотрудников, что позволит в большей степени обеспечить эффективность их труда, и, безусловно, приведет организацию к устойчивости её функционирования в долгосрочной перспективе.

Проблематика исследования обусловлена тем обстоятельством, что, талант-менеджмент как система рассматривается в научной литературе в виде трех аспектов: привлечения, развития и удержания сотрудников. При этом почти отсутствует методический инструментарий оценивания талантливых сотрудников, применяются устоявшиеся формы работы с таким персоналом,

не учитываются факторы стратегического развития организации за счет талант-менеджмента.

Таким образом, актуальность диссертационного исследования обусловлена необходимостью создания научного обоснования талант-менеджмента, обеспечивающего достижение стратегических целей развития человеческих ресурсов организации, и практических рекомендаций, учитывающих мотивационные факторы поведения отдельных индивидов в современных экономических условиях.

Степень разработанности проблемы. Диссертационное исследование основано на научных трудах, в которых рассмотрены теоретико-методические и практические вопросы талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов.

Созданию и развитию основных теоретических положений, связанных с проблемами талант-менеджмента в рамках стратегического развития человеческих ресурсов, особое внимание уделяется такими зарубежными учеными, как Бьоркман И., Будвар П., Смэйл А., Ильс П., Присс Д., Тарикью И., а также российскими учеными, такими как Ананьева Т.Е., Барабашев А.Г., Завьялова Е.К., Колесниченко Е.А., Латуха М.О., Родионова Н.В., Шмидт А.В., Яхонтова Е.С. и других. Одновременно требуют дальнейшего совершенствования теоретические основы управления человеческими ресурсами с учетом современных факторов изменения экономики и общественных отношений.

Современные тенденции, проблемы и перспективы талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов, включая вопросы методического обеспечения талант-менеджмента, нашли отражение в научных работах таких зарубежных и отечественных исследователей, как Гарроу В., Хирш В., Ф. Кук, А. Скуза, А. Макдоннелл, Буданов И.А., Верстина Н.Г., Гусева М.Н., Гурков И.Б., Зеленова О.И., Кошелева С.В., Клячко Т.Л.,

Марголин А.М. и других, при этом в углубленном изучении нуждаются вопросы оценки талантов в современных условиях деятельности организации.

Вопросы стратегического управления человеческих ресурсов, в том числе особенности и направления талант-менеджмента представлены в научных исследованиях таких ученых, как Капелли П., Дж. Р. Келлер, Д.Г. Коллингс, К. Меллахи, Апенько С.Н., Дорошенко С.В., Евенко Л.И., Кошелева С.В., Руднев Е.В., Третьяк О.А. и других. Тем не менее, совершенствования требуют технологии и инструменты, обеспечивающие результативность упреждающего управления человеческими ресурсами.

Признавая существенный вклад перечисленных исследователей, заслуживает более пристального внимания целый ряд проблем концептуального, научно-методического и прикладного характера талант-менеджмента с учетом современных требований стратегического развития человеческих ресурсов. Наличие перечисленных проблем и необходимость более глубокого их анализа предопределило выбор темы и гипотезы настоящего исследования, его объекта и предмета, конкретизацию цели и научно-практических задач.

Научная гипотеза исследования заключается в предположении о том, что обоснование научно-методических и практических разработок, направленных на совершенствование талант-менеджмента в рамках стратегического развития человеческих ресурсов организации, будет способствовать реализации данной потребности в современных экономических условиях, характеризующихся ухудшением конъюнктурных процессов и санкционным давлением, что обеспечит достижение поставленных целей и долгосрочное устойчивое функционирование организаций российской экономики.

Объектом исследования выступает талант-менеджмент как фактор стратегического развития человеческих ресурсов организации.

Предметом исследования выступают управленческие и организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования перспективных направлений реализации талант-менеджмента в рамках стратегического развития человеческих ресурсов организации, ориентированных на достижение объективных и субъективных целей и обеспечение результативности организационной деятельности.

Цель исследования состоит в обосновании научно-методических и практических разработок, направленных на совершенствование принципов, методов и инструментов талант-менеджмента для обеспечения процесса стратегического развития человеческих ресурсов организации.

В соответствии с поставленной целью сформулированы следующие задачи:

- предложить концептуальный подход к осуществлению талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации;

- выявить факторы талант-менеджмента, влияющие на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации на микро-, макро- и личностном уровне;

- разработать инструментарий талант-менеджмента, направленный на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации, состоящий из стратегической карты и плана мероприятий талант-менеджмента;

- предложить организационно-методический подход стандартизированной оценки талантов организации;

- разработать модель реализации талант-менеджмента в рамках стратегического развития человеческих ресурсов организации.

Область исследования соответствует требованиям Паспорта научной специальности 5.2.6 Менеджмент: п. 14. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления, п. 23. Теоретические и методологические основы

управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами.

Теоретико-методологической основой диссертации послужили фундаментальные и прикладные разработки отечественных и зарубежных экономистов талант-менеджмента в рамках стратегического развития человеческих ресурсов организации, исследования принципов и инструментов осуществления данного вида деятельности.

Реализация цели исследования была достигнута посредством комплексного анализа талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации. Методический аппарат включает диалектический метод как способ изучения предмета и объекта исследования, положения системного, комплексного, процессного подходов, положения о развитии личности в деятельности, такие методы, как анкетирование, тестирование, сравнительный анализ, экспертные оценки, экономико-статистический метод.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили нормативно-правовые акты федеральных и региональных органов власти, концепции, стратегии и программы государственных органов РФ, данные Федеральной службы государственной статистической отчетности. В процессе исследования автором использовались фактические и эмпирические данные, полученные в ходе практических исследований, выполненных лично автором или при его непосредственном участии.

Научная новизна исследования заключается в обосновании научно-методических и практических разработок, направленных на совершенствование талант-менеджмента в рамках стратегического развития человеческих ресурсов организации для обеспечения ее устойчивого функционирования в долгосрочной перспективе.

Научная новизна и приращение научного знания нашли отражение в следующих положениях, полученных лично автором и выносимых на защиту:

1. Предложен концептуальный подход к осуществлению талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации, *отличающийся* учетом совокупности взаимосвязанных методических подходов (психолого-образовательного, организационного, предпринимательского, социального, позитивного), который может быть *представлен* как инструмент повышения результативности организации на основе объективного и субъективного подходов к реализации процедур и технологий, осуществляемых руководством, что *позволяет* высшему звену управления организации осуществить развитие особых способностей человеческих ресурсов для повышения результативности организационной деятельности (п. 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами).

2. Выявлены факторы талант-менеджмента, влияющие на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации на микро-, макро- и личностном уровне, *отличающиеся* инкорпоративной, институционализированной и объективированной формой наличия необходимых знаний, что *позволяет* выявить стратегические ориентиры талант-менеджмента организации и обеспечить сокращение текучести высококвалифицированного персонала (п. 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами)

3. Разработан инструментарий талант-менеджмента, направленный на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации, состоящий из стратегической карты, *отличающейся* включением определенных типов стратегий, инструментов талант-менеджмента и распределением компетенций, а также плана мероприятий талант-менеджмента, *структурированного* по этапам стратегии, задачам и параметрам талант-менеджмента, что *позволяет*

руководству организации достичь соотношения тактических и стратегических показателей в долгосрочной перспективе (п.14. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления).

4. Предложен организационно-методический подход стандартизированной оценки талантов организации для обеспечения процесса развития человеческих ресурсов организации, *отличающийся* совокупностью элементов, инструментария и распределением компетенций, а также методики оценки талантов, *отличающейся* этапами постановки талант-менеджмента, матрицей компетенций, критериальными параметрами оценки талантов. Предлагаемый подход *позволяет* устранить формальный характер оценки и учитывает специфику организации, а также позволяет оценить экономическую и социальную эффективность (п. 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами).

5. Разработана модель реализации талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации, отличающаяся постановкой целей и задач, организационным, информационным и методическим обеспечением, которые характеризуются результирующими показателями. Использование данной модели позволяет учитывать возможные риски реализации талант-менеджмента и повышать качество и эффективность выполнения как традиционных, так и инновационных функций человеческих ресурсов (п. 14. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления).

Теоретическая значимость результатов исследования состоит в развитии теории управления человеческими ресурсами и подтверждается разработкой концептуального подхода к осуществлению талант-менеджмента и предложений по решению актуальной задачи талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации.

Предложенная в результате исследования теоретико-методическая база, представленная в виде разработанного инструментария талант-менеджмента, состоящего из стратегической карты и плана мероприятий талант-менеджмента, а также предложенного организационно-методического подхода к формированию «золотого стандарта талант-менеджмента» для обеспечения процесса развития человеческих ресурсов организации, создает предпосылки для дальнейших научных поисков, направленных на улучшение механизма талант-менеджмента в целом.

Практическое значение результатов, полученных автором, заключается в применении разработанной модели реализации талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации на разных уровнях управления. Практическое значение имеют представленные в работе: выявленные системные факторы талант-менеджмента, влияющие на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации на микро-, макро- и личностном уровне, которые могут быть использованы органами государственной власти при разработке и корректировке стратегии технологического развития; организационно-методический подход стандартизированной оценки талантов организации, который может быть использован руководителями хозяйствующих субъектов для обеспечения процесса развития человеческих ресурсов организации, а также образовательными организациями высшего образования при преподавании управленческих дисциплин.

Апробация результатов исследования. Основные положения диссертации докладывались на международных, всероссийских научно-практических конференциях и форумах: международной научно-практической конференции «Устойчивое и инновационное развитие в цифровую эпоху» (г. Москва, 2019); международном научно-практическом форуме «Промышленность. Наука. Компетенции. Интеграция» (г. Москва, 2019); международной научно-практической конференции «Современная экономика:

актуальные вопросы, достижения и инновации» (г. Пенза, 2019); международном форуме «Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Smart Nations: экономика цифрового равенства» (г. Москва, 2020); международной научной конференции «Цивилизация знаний: российские реалии» (г. Киров, 2021); международной научной конференции «Цивилизация знаний: российские реалии» (г. Киров, 2022).

Результаты диссертационного исследования, связанные с разработкой теоретическо-методических положений и практических рекомендаций в области талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации, внедрены в практику деятельности ООО «Вентас Инжиниринг», а также в учебный процесс ФГБОУ ВО «Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых» при изучении дисциплины «Управление знаниями и талантами» для бакалавров направления подготовки 38.03.03 «Управления персоналом» (подтверждено документами).

Публикации. Основные положения диссертации отражены в 22 работах общим объемом 10,4 п.л., авторский объем – 9,1 п.л., в том числе в 13 статьях в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ, в 2 статьях, проиндексированных в базах Scopus и Web of Science.

Структура и объем диссертации. Работа состоит из введения, трех глав и заключения, списка использованных источников (212 наименований). Общий объем работы составляет 186 страницы машинописного текста, включая 30 таблиц и 24 рисунка. Содержание и логика исследования предопределили структуру диссертации и последовательность изложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА КАК ФАКТОРА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и этапы талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации

Концепция «талант-менеджмента берет свое начало в 90-х гг. XX в. и связывается с выходом книги «Война за таланты», авторами которой стали консультанты компании McKinsey. В результате своих исследований ими было выявлено, что менеджеры лидирующих компаний определяют важность талантливых сотрудников и делают акцент на необходимости учитывать данную категорию персонала в процессе управления человеческими ресурсами»¹. Впоследствии «проблемой талант-менеджмента стали заниматься ученые различных научных сфер»². Так, например, в работах «И. Бьоркмана, П. Будвар, А. Смэйл, Ю. Сумелиус»³, «П. Ильса, Х. Чуайи, Д. Присса»⁴, «И. Тарикью, Р. Шулер»⁵ и других авторов «был изучен сам феномен талант-менеджмента и разработан терминологический аппарат. А. Аштон, Л. Мортон»⁶, «Дж. Бодро, П. Рамштад»⁷, П. Капелли⁸, «Скаллион Х., Коллингс

¹ Курина Т.Н. Новые технологии управления талантами в крупных организациях рекламного бизнеса // Лидерство и менеджмент -2020 - Том 7 - №1 – С. 79–88.

² Курина Т.Н. Теоретико-методологический аспект управления талантами как фактора повышения конкурентоспособности персонала // Креативная экономика. — 2018. — Том 12. — № 4 - С. 491-498.

³ Bjorkman I., Budhwar P., Smale A., Sumelius J. Human Resource Management in Foreign-owned Subsidiaries: China versus India. The International Journal of Human Resource Management. 2008. Vol. 19. N 5. P. 964–978.

⁴ Iles P., Chuai X., Preece, D. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers // Journal of World Business. – 2010. – № 45(2). – pp. 179-189.

⁵ Tarique, I., Schuler, R. Global talent management literature review. White paper: SHRM Foundation. 2012; Tarique, I., Schuler R.S. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. Journal of World Business. – 2010. – № 45(2), – pp. 122-133.

⁶ Ashton C., Morton L. Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. Strategic HR Review. – 2005. – № 4(5). – pp. 28-31.

⁷ Boudreau J. W., Ramstad P. M. Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. Human Resource Management. – 2005. – № 44(2). – pp. 129-136.

⁸ Cappelli P. Talent management for the twenty-first century. Harvard business review. – 2008. – № 86(3). – pp. 74.

Д.Г., Калиджери П.»⁹, Д. Ульрих¹⁰ и другие занимались практическими исследованиями в области управления талантами (подбор, отбор, оценка, обучение, удержание и пр.), а также изучением актуальных механизмов обеспечения предприятий талантливymi сотрудниками и поддержания их производительности.

Влияние «эффективности системы талант-менеджмента на результаты деятельности предприятия исследовали такие ученые, как Гарроу В., Хирш В.»¹¹ и другие. Интересны также работы «Ф.Л. Кук, Д. С. Сайни, Дж. Ван»¹², «А. Скуза, А. Макдоннелл, Х. Скаллион»¹³ и другие, которые изучали особенности проявления, организации и критериев эффективности, принятых в конкретных зарубежных компаниях механизмов управления талантливymi сотрудниками. В России концепция управления талантами начала развиваться относительно недавно. Отчасти, именно, в связи с этим «отечественный научный базис исследования талант-менеджмента по-прежнему достаточно мал (среди наиболее популярных российских авторов можно назвать таких ученых, как Т.Е. Ананьева»¹⁴, «И.Б. Гурков»¹⁵, «Л.И. Евенко»¹⁶, «Е.К.

⁹Scullion H., Collings D. G., Caligiuri P. Global talent management. *Journal of World Business*. – 2010. – № 45(2). – pp. 105-108.

¹⁰ Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. – М.: Вильямс, 2016. – 304 с.

¹¹Garrow V., Hirsh W. Talent Management: Issues of Focus and Fit // *Public Personal Management*. – 2005. – Vol. 37. – N 4. – P. 3S9-402.

¹² Cooke F.L. Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices / F.L. Cooke, D.S. Saini, J. Wang // *Journal of World Business*. – 2014. – Vol. 49. – N 2. – P.225-235.

¹³Skuza A. Talent management in emerging markets / A. Skuza, A. McDonnell, H. Scullion; eds. F. Horwitz, P. Cheltenham // *Handbook of HRM in emerging markets*. – UK: Edward Elgar Publishing, 2015. – P. 225-243.

¹⁴ Ананьева Т. Как привлечь и удержать талантливых сотрудников // *Менеджмент сегодня*. 2013. № 1. С. 4-9.

¹⁵Гурков И.Б. Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения / И.Б. Гурков, О.И. Зеленова, А.С. Гольдберг, З.Б. Саидов // *Мир России*. – 2009. – № 3. – С. 132–150.

¹⁶ Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // *Стратегия Развития Персонала (Материалы конференции)*. – 1996. – С. 33-37.

Завьялова»¹⁷, «О.И. Зеленова»¹⁸, С.В. Кошелева¹⁹, «М.О. Латуха»²⁰, «Н.А. Некрасова»²¹, «Е.В. Руднев»²², «Е.С. Яхонтова»²³ и другие. С другой стороны, относительная новизна рассматриваемого института, бесспорно, стимулирует исследовательскую практику, что отражается на постоянно растущем количестве публикаций, пусть и не многие из них посвящены эмпирической компоненте. Это, в частности привело к большому разнообразию в определениях терминологии талант-менеджмента, - понятий «талант», «талантливый сотрудник», «управление талантами» и других концептуальных и теоретических подходов.

Прежде чем перейти к исследованию понятия «талант-менеджмента», целесообразно конкретизировать значение его базисной категории – «талант».

В целом, анализ, как отечественных, так и зарубежных источников по управлению талантами, позволяет говорить о неоднозначности подхода к трактовке термина «талант». Так, например, по «Н. Драйзу, существует шесть следующих полинаучных подходов к пониманию содержания категории «талант»: как человеческий капитал (управление человеческими ресурсами), как одаренность (психология образования), как индивидуальное различие (организационная психология), как восприятие таланта окружением

¹⁷ Завьялова Е.К. Нематериальное стимулирование в современных системах управления персоналом российских компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2007. – №1. – С. 157-184.

¹⁸ Зеленова О.И., Латышова Л.С., Пантелеева Е.К. Влияние внутреннего маркетинга на достижение рыночных целей компании / Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимоотношения: доклады участников Сети мастерства. – М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2008. – 12 с.

¹⁹ Кошелева С.В. Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний // Вестник СПбГУ. Сер. «Менеджмент». – 2007. – Вып. 4. – С. 112–138.

²⁰ Латуха М. Управление талантливыми сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний // Вестник СПбГУ. Сер. «Менеджмент». – 2014. – Вып. 4. – С. 46–67; Латуха М.О., Селивановских Л.В., Мицкевич Е.А. Практики управления талантливыми сотрудниками и поглощающая способность российских компаний // Российский журнал менеджмента. – 2019. – №1. – С. 5-28.

²¹ Некрасова Н.А. Управление талантами // Управление человеческим потенциалом. – 2011. – № 4. – С. 326-332.

²² Руднев Е.А. Выращивание талантов: как добиться того, чтобы цели сотрудников соответствовали стратегии организации // Стратегический менеджмент. – 2015. – № 3. – С. 258-262.

²³ Яхонтова Е., Демичева М. Управление талантами в экономике знаний: результаты исследования // Кадровик. – 2013. – № 7. – С. 76-82.

(социальная психология) и как персональное преимущество (позитивная психология)»²⁴. Если рассматривать, условно говоря, предпринимательский подход (талант как человеческий капитал), то более актуальным, на наш взгляд подходом будет выступать только один, т.к. именно он получил наибольшее развитие в научно-исследовательской практике талант-менеджмента – как инструмента повышения результативности организации.

Впоследствии, совместно с Е. Галлардо-Галлардо и Т.Ф. Гонзале-Круз, Н. Драйзом, были определены два более комплексных подхода – объективный и субъективный. Первый подход «рассматривает талант как характеристику человека и включает в себя такие признаки как природный дар (уникальная врожденная характеристика человека), мастерство (приобретаемая измеряемая характеристика высокого уровня), вовлеченность (мотивация и желание достичь успеха для компании), совпадение личности и организации, должности, работы, лидера, времени (работа определяет условия успеха). В рамках субъективного подхода талант – это человеческий капитал предприятия. Здесь руководители рассматривают всех сотрудников как потенциально талантливых и являющихся ценнейшим активом предприятия»²⁵.

В работах «М. Туссинен, П. Боселье, Б. Фруитье»²⁶, А. Ал Арисса, В. Касьо и Дж. Паауве и прочие данные подходы рассматриваются в более расширенном варианте. «С точки зрения авторов, талант представляет собой исключительную характеристику одного или нескольких сотрудников, т.е. рассматривается эксклюзивно, а если предприятие рассматривает возможность

²⁴ Dries N. The psychology of talent management: a review and research agenda // Human Resource Management Review. - 2013. - Vol. 23. - P. 282.

²⁵ Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T.F. What is the meaning of 'talent' in the world of work? // Human Resource Management Review. 2013. - № 12. -P. 290–300.

²⁶ Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach // Human Resource Management Review. 2013. - V. 23. Issue 4. - P. 326–336.

развить особые способности у всех своих сотрудников, то талант – эксклюзивная категория»²⁷.

Капелли П.²⁸, Келлер Дж. Р.²⁹, Коллингс Д.Г., Меллахи К.³⁰ предлагают рассматривать «талант с позиции бизнеса, основываясь на понятии стратегического или ключевого рабочего места. Авторы талантом называют сотрудника, который занимает стратегическое рабочее место на данный момент и (или) будет способен занять его в будущем. Таким образом, пул талантов и талант-менеджмент исходят из понятия стратегического рабочего места. Одновременно с этим, если изначально талантами считались преимущественно сотрудники высшего звена (топ-менеджмента), как вносящие наибольший вклад в результативность предприятия»³¹, то на сегодняшний день, «стратегическое рабочее место может оказаться в любой точке компании, в зависимости от стратегических преимуществ и компетенции предприятия»³². Более того, «подход к определению понятия «талант» через стратегическое рабочее место охватывает и современные условия развития экономики, включая в себя невозможность долгосрочного планирования»³³. В целом, с авторами можно согласиться, т.к. система талант-менеджмента должна соответствовать стратегическим требованиям предприятия, и, соответственно, быстро переориентироваться на результат и потенциал сотрудников, способных занять «стратегические рабочие места». Данный

²⁷Cascio W., al Ariss A. and Paauwe J. Talent Management: Current theories and future research directions// Journal of World Business. - 2014. - V. 49. - Issue 2. - P. 173–288.

²⁸Cappelli P. Talent on Demand: managing people in an age of uncertainty. - Boston: Harvard Business School Publishing, 2008. - 280 p.

²⁹Cappelli P., Keller J. R. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. - 2014. - Vol. 1. - P. 305-331.

³⁰Collings D. G., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda // Human Resource Management Review. - 2009. - Vol. 19. - P. 304-313.

³¹Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The war for talent. - Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2001. - 200 p.

³²Cappelli P., Keller J. R. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. – P. 309.

³³Третьяк, О. А. Своеобразие отношенческого подхода к стратегическому управлению / О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2009. – Т. 7, № 3. – С. 61-64.

подход актуален для развивающихся организаций, так как стратегический и фактический потенциал каждого сотрудника четко просматривается.

Результаты исследований, проведенных М. Мейерсом и соавторами показывают, что «сегодня существует пять основных подходов к определению термина «талантливый человек», три из которых ориентированы на человека как субъекта экосистемы организации»³⁴ (рис. 1).

Российскими исследователями также предпринимались попытки экспертных оценок терминологии таланта. Так, Пьяникова Л.А. «определены следующие категории таланта: одаренность, знание, одаренность и знания, результативность, потенциал, результативность и потенциал»³⁵. Впоследствии, в работах М.О. Латухи данный подход был усовершенствован. Автор «выделила шесть категорий таланта: одаренность, определённые знания и ценные навыки, одаренность и определенные знания, и ценные навыки, результативность, потенциал, результативность и потенциал»³⁶.

О.Я. Дымарская в качестве базы для своих исследований выбирает «следующие два подхода: психологический и управленческий. В результате эмпирического исследования и точек зрения представителей таких заинтересованных сторон, как государство, частный сектор, сфера науки и образования, автором были выделены три аспекта понимания термина «талант»: конъюнктура, т.е. актуальность и востребованность сферы

³⁴ Meyers M.C. van Woerkom M., Dries N. Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management// Human Resource Management Review. - 2013. - № 23. - P. 305–321; Biswas-Diener R., Kashdan T.B., Minhas G. A dynamic approach to psychological strength development and intervention // The Journal of Positive Psychology. - 2011. № 6. - P. 106–118. – P. 109; Campion M.A., Fink A.A., Ruggeberg B.J. et al. Doing competencies well: Best practices in competency modeling // Personnel Psychology. - 2011. - № 64. - P. 225–262. - P. 225; Silzer R., Church A.H. The potential for potential// Industrial and Organizational Psychology. - 2009. - № 2. - P. 448.

³⁵ Пьянкова, Л. А. Занятость и формирование профессиональных компетенций "работников будущего" / Л. А. Пьянкова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2021. – № 54. – С. 136-157.

³⁶ Latukha M. Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience // The International Journal of Human Resource Management. - 2015. - Vol. 26. - № 8. -P.1051-1075.

Первый подход определяет талант как редкий природный дар, чаще всего проявляющийся у человека в раннем возрасте и позволяет впоследствии достигать выдающихся результатов в какой-либо сфере.

Второй подход трактует талант как набор сильных сторон человека. Под сильными сторонами в зарубежной литературе понимается потенциальная возможность для саморазвития, т.е. будучи врожденным качеством, талант можно развивать в течение жизни.

В рамках третьего подхода талант – это развиваемая компетенция, являющая собой поведенческий аспект, которая определяется как набор знаний, умений (приобретаются и развиваются в течение всей жизни), навыков и личностных характеристик (характеризуются стабильностью и в течение жизни не меняются).

Четвертый подход определяет талант как высокий человеческий потенциал, широко распространенный в рамках стратегического управления человеческими ресурсами. По мнению Р. Сильзера и А. Чёрча, талант – это скрытая возможность человека стать лучше, чем он есть на конкретный момент времени.

Последний подход актуализирует фактор достижений и высокого результата в определении понятия «талант». Иными словами, в рамках данного подхода талант понимается как нечто измеримое и легко обнаруживаемое - талантливый человек доказывает свой талант результатом, достижениями в профессиональной деятельности.

Рисунок 1 – Подходы к определению понятия «талантливый человек»

Источник: составлено автором по: ³⁷

приложения таланта, продуктивность, т.е. способности выше среднего и внутреннее горение в совокупности со способностью к развитию, и

³⁷ Meyers M.C. van Woerkom M., Dries N. Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management// Human Resource Management Review. - 2013. - № 23. - P. 305–321; Biswas-Diener R., Kashdan T.B., Minhas G. A dynamic approach to psychological strength development and intervention // The Journal of Positive Psychology. - 2011. № 6. - P. 106–118. – P. 109; Campion M.A., Fink A.A., Rugeberg B.J. et al. Doing competencies well: Best practices in competency modeling // Personnel Psychology. - 2011. - № 64. - P. 225–262. - P. 225; Silzer R., Church A.H. The potential for potential// Industrial and Organizational Psychology. - 2009. - № 2. P. 448.

самореализация, включающая творческое начало, подкрепленное внутренней мотивацией»³⁸.

С.А. Карташов, Ю.Д. Одегов и Д.В. Шаталов, в результате своей исследовательской практики предлагают авторскую трактовку термина «талант»: «талант – человек, наделенный хотя бы одним выдающимся качеством (существенно выше среднего) и проявляющий это качество в работе. Талант сотрудника – это функция от его навыков и компетенций». Также, авторы делают акцент на том, что «личные качества зачастую значат больше, чем профессиональные навыки и образование»³⁹.

Стоит заметить, что в предложенных подходах имеют место противоречия, например, в работах С.А. Карташова и соавторов, Е. Галлардо-Галлардо и соавторов талант трактуется как субъект, и, одновременно с этим, исследователи говорят о продолжительно отделяемых от человека индивидуальных характеристиках, что фактически позиционирует талант как объект.

С позиции автора диссертационного исследования, «талант – это качественная характеристика личности, являющая собой врожденное свойство человека, которое необходимо развивать в течение всей жизни с целью его максимального и профессионального самоопределения, достижения мастерства в той или иной деятельности»⁴⁰. Следовательно, если смотреть через призму концепции управления, талант – это профессионально-личностный потенциал, в априори свойственный каждому сотруднику компании, который должен быть верно выявлен и постоянно развиваться в целях учета возможностей системного развития всех его составляющих. Талант, таким образом, «становится человеческим ресурсом компании,

³⁸ Дымарская О. Я. Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ заинтересованных сторон // Организационная психология. - 2014. - Т. 4. - № 2. - С. 6-28.

³⁹ Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В. Модернизация экономики и значение таланта для её развития // Вестн. Ом.ун-та. Сер. «Экономика». - 2012. - № 4. - С. 106.

⁴⁰ Курина, Т. Н. Управление процессом развития креативных способностей в деятельности инновационных предприятий / Т. Н. Курина // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2021. – № 4. – С. 40-46.

который в перспективе будет способен обеспечивать ее эффективное функционирование и конкурентоспособный рост»⁴¹.

Отметим, что «многие исследователи склонны принимать всю совокупность названных характеристик (подходов), и, более того, проявление талантов на рабочем месте зависит не только от врожденных факторов, но и скрытых (неиспользованные факторы), преднамеренных (такие факторы называют промежуточными) и основанных на собственном опыте (развивающиеся компоненты)»⁴². Данная позиция нам импонирует и как системообразующий фактор, которая является объектом управления, талант должен приниматься как: врожденная одаренность (или одаренность, приобретенная вследствие развития врожденных способностей к чему-либо), потенциал (как личностная или профессиональная характеристика), компетенция (набор приобретенных за определенный период времени знаний, умений и ценных навыков), результативность. Таким образом, система управления талантами должна базироваться, с нашей точки зрения именно в контексте данного процесса, где каждая позиция зависит от предыдущей. Поддерживая позицию французских исследователей (М. Туссинен и соавт., А. Ал Арисса и соавт.), предполагается, что именно инклюзивный подход будет на практике более эффективен. Если следовать теории Парето целесообразно предположить, что 20% сотрудников предприятия, являющиеся истинными талантами, принесут 80% успеха.

Сама концепция управления талантами развивается в контексте и инклюзивного, и эксклюзивного подхода. Данный тезис четко просматривается при эволюции и развитии подходов к пониманию исследователями непосредственно терминологической конструкции «талант-менеджмента». Вообще, само понятие появляется в конце 90-х гг. в статье

⁴¹ Курина, Т. Н. Искусственный интеллект в управлении персоналом инновационного предприятия / Т. Н. Курина // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2022. – № 2. – С. 19-26.

⁴² Курина Т.Н. Технология управления талантами персонала как инновационный метод повышения конкурентоспособности организации // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 5. С. 652.

генерального директора компании Softscape Д. Уоткинса. Если говорить о концепции в целом, то, в то время, как некоторые ученые, например, П. Капелли⁴³, в качестве отправной точки появления систем управления талантами считали улучшение экономической ситуации после Второй мировой войны, другие принимали за источник этой концепции книгу «Война за таланты», авторами которой стали консультанты компании McKinsey, описанной позже в трудах Е. Майклза, Х. Хэдфилд-Джонса и Б. Экселрод⁴⁴.

Наравне с дискуссиями о появлении концепции управления талантами, границы ее стали активно оспариваться академическим сообществом. Например, С. Эштон и Л. Мортон⁴⁵ пишут о том, что не существует согласованного четкого определения термина «управление талантливими сотрудниками», хотя и конкретизируют, то деятельность по управлению человеческими ресурсами в целом, обладает стратегической важностью для организации, особенно в международной среде.

Анализ литературы позволяет говорить автору исследования о множественности категорий, заложенных в определение данной дефиниции и самой сущности талант-менеджмента. Так, в рамках одного подхода, трактовки управления талантами связываются с концепцией управления человеческими ресурсами, т.е. предметы определений пересекаются. Одновременно с этим, при условии аналогизации определений, авторы предлагают интерпретировать это разными способами. Так, С. Джексон и Р. Шулер определяют талант-менеджмент как конкретный результат; по их мнению, талант-менеджмент – это своевременный подбор «правильного человека» на нужное место и в нужное время⁴⁶.

⁴³Cappelli P. Talent on demand: managing talent in an age of uncertainty. - Boston: Harvard Business Press, 2008. - 280 p.

⁴⁴См., например, Axelrod, B. A new game plan for C players/B. Axelrod, H. Handfield-Jones, E. Michaels // Harvard Business Review. – 2002. – January. – P. 8-88.

⁴⁵ Aston C. Managing talent for competitive advantage / C. Aston, L. Morton // Strategic HR Review. – 2005. – № 4. – P. 28–31.

⁴⁶ Jackson, S.E., Schuler, R.S. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, Annual Review of Psychology, - 1995. - Vol. 46. - №. 2. - P. 237-264.

В рамках процессного подхода работал Дж. Майнер, который определял талант-менеджмент как процесс привлечения и отбора наиболее способных высокоинтеллектуальных сотрудников на руководящие должности⁴⁷. Кроме того, ученый полагал, что «вероятность обнаружения управленческого таланта у тех, кто уже пробивает себе путь вверх по карьерной лестнице внутри компании, так же высока, как и у тех, кто может быть приглашен на руководящую должность».

К. С. Плис, С. А. Евсеева, трактовали «талант-менеджмент как систематизированный подход к обеспечению и поддержанию высоких показателей эффективности работы сотрудников, занимающих ключевые позиции»⁴⁸. В данном направлении построены исследовательские практики Дж. Бодро, П. Рэмстэда⁴⁹, М. Хуселида⁵⁰ и пр. В рамках рассматриваемого подхода, отправной точкой построения системы управления талантами является непосредственно определение таких позиций, которые должны быть в первую очередь заполнены кандидатами категории «А»⁵¹. Развивая данную теорию, такие авторы как М. Баба⁵², С. Захра⁵³, П. Ирли⁵⁴, М. Хитт⁵⁵ и пр., увязывали понятие «управление талантливими сотрудниками» с системой функционала транснациональных корпораций, выдвигая гипотезу о том, что

⁴⁷Miner J. B. Management consulting firm as a source of high-level managerial talent/J. B. Miner//Academy of Management Journal. – 1973. – №16 (2). – P. 253-264.

⁴⁸ Плис, К. С. Талант-менеджмент как фактор повышения эффективности деятельности компании / К. С. Плис, С. А. Евсеева // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 4(105). – С. 1191-1194.

⁴⁹ Boudreau J. W. Talentship, talent segmentation and sustain- ability. A new HR decision science paradigm for a new strategy definition / J. W. Boudreau, P. M. Ramstad // Human Resource Management. – 2005. – № 44. – P. 129-136.

⁵⁰Huselid M. A. ‘A Players’ or ‘A Positions’? The strategic logic of workforce management / M. A. Huselid, R. W. Beatty, B. E. Becker//Harvard Business Review. – 2005. – December. – P. 110-117.

⁵¹Hitt M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance/M. A. Huselid //Academy of management journal. – 1995. – №38 (3). – P. 635-672.

⁵²Baba M. L. The context of knowing: Natural history of a globally distributed team / M. L. Baba, J. Gluesing, H. Ratner, K. H. Wagner//Journal of Organizational Behavior. – 2004. – № 25. – P. 547-587.

⁵³ Zahra S. A. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension / S. A. Zahra, G. George //Academy of Management Review. – 2002. – №27 (2). – P. 185-203.

⁵⁴Earley P. C. Multinational teams: New perspectives / P. C. Earley, C. B. Gibson // Lawrence Earlbaum Associates. – 2002. p. 21.

⁵⁵Hitt M. A. Understanding the differences in Korean and U.S. executives’ strategic orientations/M. A. Hitt, M. T. Dacin, B. B. Tyler, D. Park // Strategic Management Journal. – 1997. – №18. – P. 159-167.

они заведомо имеют более выигрышную позицию на рынке в сравнении с локальными организациями, т.к. обладают доступом к более разнообразному пулу талантов, что позволяет им расширить базу знаний внутри корпорации.

Комплексным подходом можно назвать позицию, в рамках которой талант-менеджмент являет собой совокупность управленческих практик. Так, Дж. Хейнен и К. О'Нейл «под управлением талантливymi сотрудниками понимали совокупность различных практик управления человеческими ресурсами, направленных на управление наиболее эффективными сотрудниками, обладающими высоким потенциалом»⁵⁶. Р. Льюис и Р. Хэкмен в своей работе «Talent management: A critical review» сделали «попытку объединения подходов к определению понятия «управление талантливymi сотрудниками», и дали следующую его трактовку: совокупность различных HR-практик, которые направлены на управление наиболее эффективными сотрудниками, обладающие высоким потенциалом»⁵⁷.

С позицией авторов нельзя полностью согласиться, так как эффективность и потенциал – это, соответственно, количественная и качественная характеристики, т.е. для определения того, эффективен сотрудник или нет, необходимо оценить его потенциал, выявить степень использования этого потенциала в процессе выполнения своих трудовых обязанностей и результативность его деятельности, и исходя из этого определить, эффективен ли он или нет. Также, авторы дали характеристику концепта управления талантами в рамках организации: 1) «это новое определение распространенных HR-практик»⁵⁸, 2) это «практика стратегического планирования»⁵⁹, 3) это «специальный подход к руководству

⁵⁶Heinen J., O'Neill C. Managing Talent to Maximize Performance // Employment Relations Today. - 2004. - Vol. 31. - № 2. - P. 67–82.

⁵⁷Lewis Robert E. and Robert J. Heckman. Talent Management: A Critical Review // Human Resource Management Review – 2006. – P. 139-154/

⁵⁸ Шидакова, Е. Е. Влияние "талант-менеджмента" на результативность работы организации / Е. Е. Шидакова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2016. – № 3(54). – С. 146-149.

⁵⁹ Трофимова, Н. Н. Стратегические аспекты внедрения талант-менеджмента в бизнес-процессы управления человеческими ресурсами наукоемкого предприятия / Н. Н. Трофимова // Вестник

сотрудников, обладающих ценными для компании компетенциями, знаниями и навыками»⁶⁰. В целом, исследователи правы, если рассматривать талант-менеджмент как управление сотрудниками, зарекомендовавшими себя как потенциально способными к той или иной деятельности, их талант уже развивается теми или иными технологиями и методами.

Обобщая представленные выше трактовки и вариации контекстного наполнения категории «талант-менеджмента», в качестве рабочего определения мы будем принимать следующее: «талант-менеджмент – это целенаправленный постоянный процесс, организуемый руководством компании, включающий в себя подбор, отбор, оценку потенциально талантливых сотрудников, определение их основных задач и функций в соответствии с результатами этой оценки, развитие их таланта как врожденной одарённости (или одаренности, приобретенной вследствие развития врожденных способностей к чему-либо), как категории потенциала (как личностной или профессиональной характеристики) и превращение его в профессиональную компетенцию (набор приобретенных за определенный период времени знаний, умений и ценных навыков) с целью достижения максимального результата (мастерства) и эффективности реализуемых сотрудниками своих трудовых обязанностей»⁶¹.

Базисными элементами управления талантами как процесса являются⁶² (см. рис. 2).

Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2020. – № 4. – С. 50-55.

⁶⁰ Апенько, С. Н. Управление человеческими ресурсами инновационных проектов: результаты исследования на предприятиях России / С. Н. Апенько, М. А. Романенко // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2022. – Т. 20, № 1. – С. 46-54.

⁶¹ Курина Т.Н. Теоретико-методологический аспект управления талантами как фактора повышения конкурентоспособности персонала // Креативная экономика. — 2018. — Том 12. — № 4- С. 491-498.

⁶² Устинова И.С., Никонова М.А. Управление талантами как инновация в управлении персоналом // Сб.: Экономика России в XXI веке // Сборник научных трудов XII Всероссийской научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования». В 2-х томах. Под редакцией Г.А. Барышевой, Л.М. Борисовой; Томский политехнический университет. - 2015. - С. 92-96.

1.1. Планирование рабочей силы и необходимого количества сотрудников для найма. На данном этапе необходимо осуществлять интегрированное планирование рабочей силы с бизнес-планом организации, а также целесообразно вывести, сколько сотрудников потребуется нанять и привлечь к работе. С точки зрения таких специалистов, как Х. Кортни, Р. Драй, О. Сибони, по сравнению с традиционным планированием человеческих ресурсов, основанным на статистических данных, сценарное планирование является более эффективным в условиях высокой неопределенности. Создание четырех основных сценариев в соответствии с известными причинами возникающих проблем поможет организациям определиться с их стратегическим направлением.

1.2. Осуществление рекрутинга как интегрированного процесса оценки набора и найма необходимого количества сотрудников. Стоит отметить, что все большее количество организаций сталкивается с трудностями привлечения новых сотрудников. Закрывать ключевые позиции, подразумевающие наличие у кандидата необходимого набора компетенций и готовности работать в режиме многофункциональности, становится испытанием для кадрового отдела компании. Организациям необходимо обладать безупречной репутацией на рынке труда, становится все более привлекательной для потенциальных кандидатов.

1.3. Проведение обучения для быстрой интеграции сотрудников в организацию. Управление талантами – это способ ведения бизнеса, который должен проходить сквозь подразделенческие, географические и иерархические рамки, снимая многие ограничения, мешающие таланту. |

1.4. Организация непрерывного обучения сотрудников и поддержка производительности труда. Программы по обучению и развитию талантов способны не только повысить уровень квалификации сотрудников, но и сделать компанию более привлекательной для потенциальных кандидатов. Большую популярность сегодня приобретают программы обучения в специализированных бизнес-школах или корпоративных институтах.

Рисунок 2 – Составляющие управления талантами как процесса

Источник: составлено автором по ⁶³

В контексте третьего и четвертого элементов, особого внимания заслуживает система управления знаниями внутри организации. Е.В. Попов и М.В. Власов, трактуя термин «управление знаниями» с точки зрения организационного подхода, отмечают, что «это деятельность, организация управленческих действий, направленных на накопление интеллектуального капитала на основе обучения, производства и внедрения новых знаний в хозяйственную деятельность по областям применения, на базе всей

⁶³ Schuler, Randall S., Susan E. Jackson, and IbraizTarique «Global Talent Management And Global Talent Challenges: Strategic Opportunities For IHRM». – 2010; Huselid M. A., Becker E. B., The Workforce Scorecard // Boston, Mass.: Harvard Business School Press. – 2005. – P. 115;

совокупности интеллектуальных, информационных, технологически и финансовых ресурсов экономических агентов»⁶⁴.

С точки зрения процессного подхода, исследователи, например, Н. В. Моргунова и М. А. Шумилина, принимают управление знаниями, как «совокупность процессов и технологий для выявления, создания, распространения, обработки, хранения и предоставления для использования знаний внутри организации»⁶⁵.

На наш взгляд, талант-менеджмент – это совокупность взаимосвязанных методов, способов, процедур и технологий, осуществляемых руководством (или специальным подразделением), направленных на реализацию основных управленческих функций в отношении создания эффективной системы, обеспечивающей новыми знаниями субъектов организационной экосистемы, с целью повышения продуктивности интеллектуального труда. Исходя из этого, целями управления знаниями являются: создание и закрепление своих конкурентных преимуществ, превращение предприятия в самоорганизующуюся (приспосабливающуюся) систему, а также максимальная реализация профессиональных и личностных возможностей сотрудников.

Соответственно, ключевыми задачами талант-менеджмента могут считаться следующие: 1) создание условий, которые бы способствовали лучшему пониманию, осмыслению всего происходящего в компании для того, чтобы в случае необходимости принимать эффективные управленческие решения; 2) поддержка инноваций. Для решения данных задач необходимо, во-первых, сбор, сохранение и анализ имеющихся знаний, и построение системы распределения зон ответственности в организации, и, во-вторых, развитие знаний в организации по определенным направлениям. Бесспорен тот факт, что

⁶⁴Власов М.В., Попов Е.В. Управление инновациями, основанными на новых знаниях // Инновации. - 2006. - №5. - С. 44-46. С. 44.

⁶⁵Моргунова, Н. В. Менеджмент знаний: учеб. пособие / Н.В. Моргунова, М.А. Шумилина; Владим. гос. ун-т имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2012. - С. 24.

трансформация управления знаниями в условиях развития цифровой digital-экономики смещает базисный фактор успеха в сторону инновационных моделей управления технологиями и данными, позволяя оперативно реагировать и моделировать будущее в области бизнеса и развития страны. Как уместно отмечают современные специалисты⁶⁶, приобретение новых знаний способствует стратегическому развитию человеческих ресурсов, создавая преимущества рынка труда, при этом увеличивая финансовую стабильность, что в результате увеличивает человеческий капитал:

1. Управление конфликтологией. Под управлением конфликтологией понимается «постоянный процесс коммуникации, осуществляемый между сотрудниками и его непосредственным руководителем, а также установление функций сотрудника и четких ожиданий от результатов работы»⁶⁷. На данном этапе компания должна установить свои собственные процессы для управления сотрудниками. Здесь уместно процитировать руководителя отдела кадров компании Google Л. Бока: «часто говорят: «Вы ведь Google, конечно, вы можете предлагать сотрудникам невероятные вещи». Разумеется, существуют исследования, которые показывают, что программы поощрения помогают удержать сотрудников и в какой-то степени повышают производительность труда, но оказывается, что делается не ради пользы для бизнеса, а просто потому, что это правильно. В конечном счете, лучше работать в компании, которая о тебе заботится, чем в компании, которая не заботится. Поэтому с точки зрения компании лучше о сотрудниках заботиться»⁶⁸. Бесспорно, данный этап требует тщательной подготовки и

⁶⁶ Кауфман Н. Ю., Ширинкина Е. В. Особенности формирования управленческих инноваций в условиях развития человеческого капитала. Фундаментальные исследования. - 2017. - № 1. - С. 169-172.

⁶⁷ Курина Т.Н. Технология управления талантами персонала как инновационный метод повышения конкурентоспособности организации // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 5. – С. 651-658. - С. 652.

⁶⁸ Как удерживать талантливых сотрудников и повышать производительность труда. Мировая практика. – 04.06.2012 // Портал «AMTConcult». – ULR: <https://salarysurvey.ru> (Дата обращения: 25.04.2023)/

соответствующего обучения сотрудников и поддержка производительности труда.

2. Управление карьерой сотрудников. В «соответствии с концепцией талант-менеджмента, быстрая внутриорганизационная карьера талантливых сотрудников считается критерием их организационного признания»⁶⁹ и может «служить одним из показателей эффективности системы управления талантами. С позиции ряда исследователей, для самих талантливых работников она выступает ключевым фактором удовлетворенности»⁷⁰. Одновременно с этим, концепция талант-менеджмента рассматривает аспект карьерной стратегии (траектории) через призму организационного фокуса, иными словами, с ориентацией на стратегические и тактические интересы предприятия (например, планирование замен, планирование преемственности, замещение стратегических должностей и пр.). Индивидуальный фокус в контексте рассматриваемой темы, к сожалению, мало изучен как в отечественной, так и в зарубежной литературе.

3. При построении модели управления талантами Р. Шулера «5S» используется концепция заинтересованных сторон в дискуссии о механизме влияния практик управления талантами на позиции стейкхолдеров. Однако, все же, с нашей точки зрения, в данном случае не раскрывается каких-либо конкретных механизмов этого влияния, а только конкретизируется связь практик управления талантливыми сотрудниками с интересами различных субъектов. Следуя идее Р. Шулера, Д. Коллингс и К. Меллахи используют для объяснения неудачных практик талант-менеджмента концепцию агентского влияния, однако, рассматривают влияние конкретных управленцев на выявление талантов, а не обращают внимание на позицию самих талантливых сотрудников. Одновременно с этим, результаты эмпирических исследований

⁶⁹Burke L. A. Developing high-potential employees in the new business reality. Business Horizons 40 (2, March-April). - 1997. Pp.18-24.

⁷⁰Rodrigues R., Guest D. E., Budjanovcanin A. 2016. Bounded or boundaryless? An empirical investigation of career boundaries and boundary crossing. Work, Employment and Society. - 2016. №30. pp. 669-686.

показывают, что талантливые сотрудники сталкиваются с различными сложностями при развитии своей карьеры, преимущественно, на организационном уровне. Так, например, К.Л. Фостер доказал, что при оценке перспектив конкретных сотрудников возрастает давление со стороны устоявшихся корпоративных политик, которые препятствуют самореализации и карьерному продвижению «высокопотенциального работника»⁷¹. «Дж. Клоссен и соавторы в своих исследованиях писал о возрастных ограничениях и развитии карьеры, которые преодолеваются обладателями развитых компетенций»⁷². С позиции методологии разработки названной проблемы, основная сложность с нашей точки зрения состоит в том, что необходимо задействовать значительно более широкий научный базис, комплекс исследований, рассматривающих проблему не как корпоративного ресурса, а как ресурса самореализации конкретной категории людей.

Возвращаясь к проблеме талант-менеджмента, отметим, что как система, управление талантливыми сотрудниками рассматривается в виде трех ключевых этапов (управленческих практик): привлечение, развитие и удержание (рис. 3).

Таким образом, талант-менеджмент – относительно сложная многоструктурная управленческая конструкция, принимаемая и как процесс, и как система, однако, в обоих случаях требующая особой компетенции в данной области. И невзирая на доказанную эффективность, многие, как зарубежные, так и отечественные компании всерьез не воспринимают возможный результат применения таких практик. Среди трех ключевых этапов управления талантами (привлечение, развитие и удержание) именно удержание является одним из наиболее сложно реализуемых (рис.4).

⁷¹Foster C. L. Managing the flow of talent through organizations — A boundary-less model. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 2015. №29 (1). pp. 15-19.

⁷²Claussen J., Grohsjean Th., Luger J., Probst G. Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*. 2014. № 49. pp. 236-244.

**Привлечение
талантливых
сотрудников**

Привлечение талантливых сотрудников включает в себя достаточно широкий спектр деятельности, в частности: создание и развитие положительной репутации предприятия в сфере управления человеческими ресурсами, привлечение способных сотрудников благодаря интересной работе, подбор и отбор персонала на ключевые позиции и т.п. Бренд и репутация работодателя стали предметом исследований ряда академических работ, связанных с темой талант-менеджмент. Другие исследования, например, таких авторов, как Г. Феррис и соавт., Дж. Хэннон и Дж. Милкович, Д. Койз и пр., посвящены методологии построения бренда работодателя и созданию репутации в том виде, в котором они позволяют привлекать талантливых сотрудников. Помимо исследовательских практик в области репутации и бренда работодателя, актуальны работы о более упрощенной модели привлекательности предприятия на рынке труда. О важности общей привлекательности в компании в аспекте привлечения талантов активно писали Д. Чепмэн, К. Уггерслев, С. Кэрролл, К. Пиасентин, Д. Джонс и пр. Работы Ф. Ливенса и соавт. посвящены выявлению и изучению конкретных факторов, как организационного, так и индивидуального уровня, которые оказывают влияние на окончательное решение кандидата о выборе компании в качестве работодателя.

**Развитие
талантливых
сотрудников**

Исследователи Т.Т. Гараван, Р.Р. Кэрбери и А. Рок выделили четыре вида программ, которые организации используют для развития талантливых сотрудников: формальные программы развития, развитие вследствие опыта построения взаимоотношений, развитие вследствие опыта выполнения работы и неформальные программы развития.

**Удержание
талантливых
сотрудников**

Многие исследования акцентируют внимание на способах повышения вовлеченности сотрудников в работу компании. Особый интерес представляют те труды, которые не концентрируются на отдельных областях или компаниях, а представляют широкий спектр практик по повышению вовлеченности, ключевой из которых является осознание культурных и национальных особенностей страны, для которой разрабатываются методы. Многие исследования, например, М. Лазарова, П. Калигьюра, А. Яна, Дж. Зу и Д. Холла посвящены удержанию талантов в контексте международного ведения бизнеса в т.ч., сокращению текучести кадров вследствие репатриации. К более традиционным практикам удержания талантливых сотрудников относится управление результатами деятельности.

Рисунок 3 – Этапы управления талантливыми сотрудниками

Источник: составлено автором по ⁷³

⁷³Vaiman V. Talent management decision making/V. Vaiman, H. Scullion, D. Collings//Management Decision. – 2012. – №50. – P. 925-941; Ferris G. Human resources reputation and effectiveness / G. Ferris, P. Perrewé, A. Ranft, R. Zinko, J. Stoner, R. Brouer, et al. // Human Resource Management Review. – 2007. – №17. – P. 117-130; Hannon J. The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study/J. Hannon, G. Milkovich//Human Resource Management. – 1996. – №35. – P. 405- 424; Koys D. Human resource management and Fortune's corporate reputation survey/D. Koys//Employee Responsibilities and Rights Journal. – 1997. – №10. – P. 93-101; Chapman D. Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes / D. Chapman, K. Uggerslev, S. Carroll, K. Piasentin, D. Jones // Journal of Applied Psychology. – 2005. – № 90. – P. 928–944. Garavan T. N. Mapping talent development: definition, scope and architecture / T. N. Garavan, R. Carbery, A. Rock // European Journal of Training and Development. – 2012. – №36 (1). – P. 5–24; Lockwood N. Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role/N. Lockwood // Society for Human Resource Management. – 2008. – №22; Lazarova M. Retaining repatriates: The role of organization support practices / M. Lazarova, P. Caligiuri // Journal of World Business. – 2001. – №36. – P. 389-401; Yan A. International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts / A. Yan, G. Zhu, D. Hall//The Academy of Management Review. – 2002. – №27. – P. 373-391; DeTuncq T. H. Examining integrated talent management / T. H. DeTuncq, L. Schmidt // T+D. Human Capital. – 2013. – №24 (5). – P. 31-35.

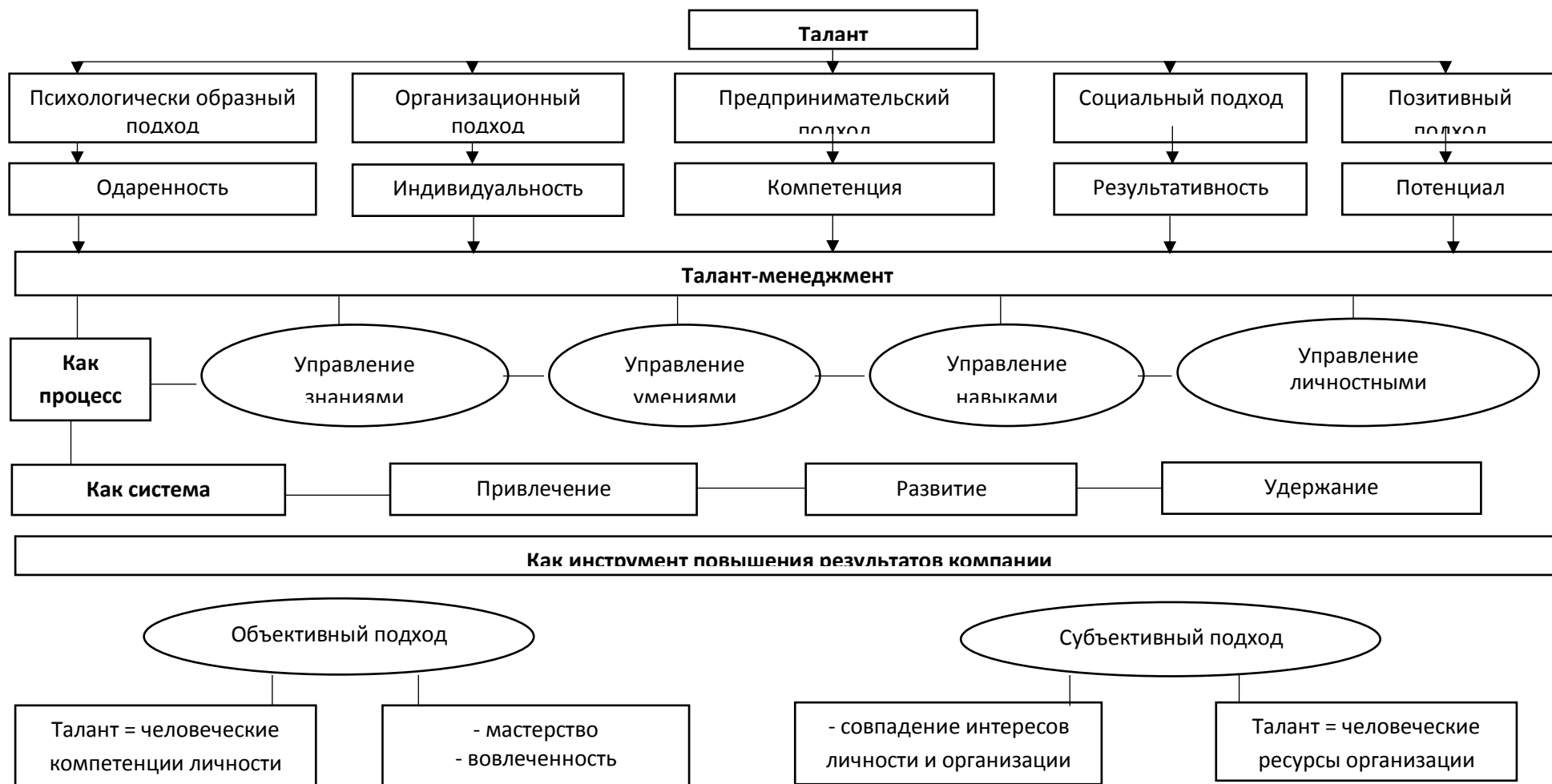


Рисунок 4 – Концептуальный подход к осуществлению талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов

Источник: Составлено автором.

1.2 Влияние талант-менеджмента на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации

На современном этапе, как в теории, так и в практике, системность и комплексность рассмотрения феномена талант-менеджмента в целом, как таковые, отсутствуют. Отсутствует и понимание строгой иерархии уровней (факторов) талант-менеджмента (одним из которых является стратегическое развитие работников), и временной определенности данного явления (следует различать стратегический, тактический и оперативный горизонт рассмотрения талант-менеджмента)⁷⁴. Данный тезис обусловлен тем фактом, что организация всегда является «сложной открытой системой, динамически и непрерывно взаимодействующей с внешней средой»⁷⁵. Одновременно с этим, как целостная открытая система организации представляет собой совокупность отдельных элементов, взаимодействующих между собой и взаимозависимых друг от друга. Эта совокупность элементов формирует внутреннюю среду, которая взаимодействует с более крупной системой – внешней средой, что показано на рисунке 5. Исходя из представленной схемы, внешняя среда является источником, наделяющим предприятие ресурсами, необходимыми для поддержания его внутреннего потенциала, обеспечивающим его конкурентоспособную деятельность на рынках и формирующим общие условия функционирования, а внутренняя среда организации является источником сил, реализующий имеющийся потенциал для успешного функционирования на рынке.

Внутренняя среда формируется под воздействием факторов, оказывающих непосредственное влияние на процессы, происходящие внутри организации. Именно эти факторы определяют организационную структуру компании, необходимые ресурсы и деловую культуру. Внутренняя среда включает элементы, которые могут проявиться или как преимущества,

⁷⁴Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Эксмо, 2019. – С. 128.

⁷⁵Полутова М.А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации // Вестник ЗабГУ. 2014. №3. – С. 75-87.

или как недостатки, возникшие под влиянием внешней среды. Внутренняя среда оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации.



Рисунок 5 – Источники факторов, влияющих на талант-менеджмент развития человеческих ресурсов организации

Источник: составлено автором

В структуре внутренней среды можно выделить несколько важнейших факторов, состояние или изменение которых определяет потенциал предприятия, который может быть преобразован в конкурентоспособное преимущество: персонал (человеческие ресурсы); организационная структура; производство и технологии; маркетинг; финансы; инновации. Все элементы внутренней среды контролируемы и управляемы, и с помощью ее факторов предприятие приспосабливается к изменениям внешней среды и способно управлять своими конкурентными преимуществами.

Под внешней средой понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной организации, но оказывающие или способные оказать воздействие на стратегическое развитие человеческих ресурсов, а значит, требующие принятия управленческих решений и контролирования⁷⁶. Эта необходимость диктуется таким свойством открытых систем как адаптируемость – «способность системы изменять свое поведение или структуру с целью сохранения, улучшения прежних качеств или приобретения новых качеств в условиях изменений динамичной внешней среды и с обязательным наличием обратной связи»⁷⁷.

Предприятие как открытая система взаимодействует с внешней средой, осуществляя взаимный обмен материальными, финансовыми, информационными потоками и иными ресурсами, а также принимая изменяющиеся условия состояния внешней среды и ее отдельных элементов, являющихся источниками неопределенности для предприятия, на которые предприятие не может оказывать непосредственного влияния. Связь предприятия с внешней средой составляет базовую основу к талант-менеджменту человеческих ресурсов. Конкурентная стратегия, априори, акцентирует усилия на взаимодействии в организации с внешней средой исходя из того, что любые происходящие во внешнем окружении изменения, скорее всего, вызовут изменение состояния внутренней среды предприятия, возникающие в результате его адаптации к новым условиям рынка, как национального, так и мирового. Принимая изменения во внешней среде, и не имея возможностей воздействовать на источник этих изменений, предприятие осуществляет управляющее воздействие на элементы своей внутренней среды для ее приведения в состояние, адекватное вновь созданным условиям. Из этого следует важная характеристика, состоящая в том, что внешняя среда не поддается управляющему воздействию, а все факторы ее воздействия на

⁷⁶ Коротков Э.М. Исследование систем управления. – 5-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 228 с. – С.11.

⁷⁷ Жигун Л.А. Теория менеджмента. Теория организации. – М.: Издательство ИНФРА-М, 2014. – 320 с. – С.50.

организацию являются неуправляемыми изнутри. Одновременно с этим, адаптируясь к новым условиям через изменения в своей внутренней среде, предприятие вносит свой вклад в формирование новых, временно устойчивых условий внешнего окружения. В этом проявляется сущность наличия обратной связи во взаимодействии внутренней и внешней среды предприятия.

Внешняя среда имеет две основные составляющие: макросреда (или отдаленное окружение) и микросреда (отраслевое или ближнее окружение). Микросреду образуют элементы, тесно связанные с организацией и непосредственно воздействующие на ее состояние: посредники, поставщики, конкуренты, потребители и контактные аудитории, акционеры, финансовые посредники, а также государство, определяющее условия функционирования предприятия и связанное с ним через налоговую систему и другие системы контроля. Среда прямого воздействия находится в постоянном взаимодействии с предприятием, и каждый ее элемент в той или иной степени определяет направление развития предприятия и со своей стороны испытывает влияние факторов его непосредственной деятельности.

«Макросреда внешнего окружения предприятия включает общие факторы, которые прямо не касаются непосредственной деятельности организации, но могут влиять на ее стратегическое развитие человеческих ресурсов»⁷⁸. Макросреда представлена более общими внешними факторами, оказывающими влияние на микросреду в целом: демографическими, экономическими, природными, технологическими, политическими и культурными. Макросреда – это среда косвенного воздействия, которая не поддается обратному воздействию со стороны организации и не может ею регулироваться в той связи, что она оказывает только косвенное воздействие на организацию, не имея с ней прямых связей.

Таким образом, выбор соответствующих решений организации, в частности, касающихся талант-менеджмента, в контексте механизма

⁷⁸ Дорошенко, С. В. Макромодель адаптации населения в изменяющейся экономике: подходы и решения / С. В. Дорошенко, Е. А. Трушкова // Журнал экономической теории. – 2019. – Т. 16, № 4. – С. 617-629.

управления организацией всегда должно быть обосновано состоянием и динамикой внутренней и внешней среды. Данный тезис позволят согласиться с позицией Д.А. Данкер о том, что с целью реализации системного подхода к изучению категории талант-менеджмента, рассмотрение всех перечисленных уровней (факторов) должно быть только в комплексе и с учетом их зависимости друг от друга ⁷⁹. Данная взаимосвязь, таким образом, определяется циклической зависимостью стратегического развития человеческих ресурсов на национальном уровне (талант-менеджмент рабочей силы), стратегическое развитие человеческих ресурсов на уровне предприятия (талант-менеджмент работников) и индивидуальной талант-менеджмент ⁸⁰. В данную модель следует добавить глобальную конкуренцию в той связи, что именно под влиянием факторов глобального характера, трансформируется и механизм управления стратегическим развитием человеческих ресурсов организации на международном уровне в целом, и система талант-менеджмента, в частности⁸¹.

Глобальные аспекты талант-менеджмента многофакторны, что проявляется в системообразующих отношениях для рыночной системы хозяйства по поводу совокупности ресурсов, их обнаружения, комбинации и аллокации, что формирует конкурентные преимущества страны, отрасли, комплекса, продукта, компании⁸² и всех субъектов ее экосистемы, включая человеческие ресурсы в целом, и талантливых сотрудников в частности (табл. 1).

⁷⁹Данкер К.А. Компетентностный подход при оценке уровня конкурентоспособности персонала / А.А. Федченко, К.А. Данкер // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. - №10. – С. 34.

⁸⁰Данкер К.А. Компетентностный подход при оценке уровня конкурентоспособности персонала / А.А. Федченко, К.А. Данкер // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. - №10. – С. 34.

⁸²Пефтиев В.И., Титова Л.А. Глобальная конкуренция: особенности феномена // Теоретическая экономика. - 2014. - №1 (19). С. 35.

Таблица 1 - Совокупность факторов, влияющих на талант-менеджмент в рамках стратегического развития организации

Личностные факторы	Микрофакторы	Макрофакторы
Морально-психологический климат в коллективе	Уровень производства	Позиция организации на рынке (размер сегмента, тип и объем выбранной ниши)
Предпочитаемые модели поведения сотрудников	Тип социально-трудовых отношений	Тип конкуренции на целевых рынках
Методы межличностного взаимодействия	Степень развития межличностных коммуникаций	Характер влияния основных конкурентов
Проявление креативных способностей сотрудников	Модели и методы развития персонала	Имидж компании в глазах основных потребителей
Отношение к достижению общекорпоративной цели	Система мотивации	Предпочтительные модели потребительского поведения целевого сегмента
Уровень интеллектуального развития	Модели принятия решений	Экономическая ситуация
Мастерство	Типы развития конфликтных ситуаций	Политическая ситуация

На систему управления человеческими ресурсами, в частности, талант-менеджмент влияет целый спектр глобальных факторов, среди которых «технологические сдвиги, меняющийся характер и организация труда; демографические изменения, которые влияют на объем и возрастную структуру предложения на рынке труда, появление поколений с новыми ценностями и мотивацией»⁸³. На них делается акцент при изучении талант-менеджмента не только в международных, но и в тех национальных компаниях, которые представлены на мировых рынках или ориентируются на международный рынок труда при найме персонала. Е. Фарндейл и соавторы⁸⁴ в своих исследованиях отмечают, что «по причине недостатка талантов предприятия вынуждены расширять границы их поиска. В итоге, конкуренция за таланты между работодателями переключается с национального на международный уровень». Решение данной проблемы, по мнению К. Робертса

⁸³Кабалина В. И., Мондрус О. В. Факторы управления талантами в компании: контекстный подход // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2017. Т. 16. № 2. С. 278.

⁸⁴Farndale E., Scullion H., Sparrow P. The role of the corporate human resource function in global talent management. Journal of World Business – 2010. № 45 (2). – P. 161-168.

и соавторов, кроется в следующих задачах: «1) оперативное перемещение людей, обладающих необходимыми навыками труда, где они нужны для развития бизнеса, 2) своевременное распространение новой информации, знаний и практик по международным организациям вне зависимости от мест их возникновения, 3) идентификация и развитие талантливых сотрудников на мировом уровне»⁸⁵.

В контексте глобального управления талантами интерес представляют труды К. Меллахи и Д. Коллинза, которые определили, каким образом игнорирование, или, наоборот, «чрезмерно пристальное внимание к талантливым сотрудникам может неблагоприятно сказаться на результатах и стратегическом развитии человеческих ресурсов организации в целом. Делая акцент на работе международных компаний, исследователи определяют в качестве базиса для создания конкурентного преимущества включение в состав управленческой команды талантливых сотрудников из различных географически разнесенных дивизионов корпорации, а также объединяют причины неудач международных компаний, в создании культурно диверсифицированных управленческих команд в рамках головного офиса, опираясь в своем объяснении на две теории: ограниченной рациональности и агентскую теорию». Исследователям удалось не только раскрыть понятие «неудача в управлении талантами» с концептуальной точки зрения, но и «выявить причины того или иного поведения топ-менеджмента корпорации в контексте талантов. Данное исследование может считаться отправным пунктом в поиске взаимосвязи между практиками управления талантами и способностью организации находить и усваивать новые знания, т.к. одним из наиболее критичных последствий ошибки компании в работе с талантливыми сотрудниками, авторы видят в неравномерном обучении трудового коллектива в целом»⁸⁶.

⁸⁵ Roberts K. Managing the global workforce: Challenges and strategies / K. Roberts, E. Kossek, C. Ozeki // Academy of Management Executive. – 1998. – №12. – P. 93-106.

⁸⁶ Mellahi K. The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs / K. Mellahi, D. G. Collings // Journal of World Business. – 2010. – №45. – P. 143-149.

С позиции К.А. Данкер, «индивидуальная конкурентоспособность и конкурентоспособность рабочей силы в национальном разрезе, позволяют создавать конкурентоспособную продукцию (товары, работы и услуги) и поддерживают тем самым конкурентоспособность предприятия, которая, в свою очередь, является составной частью конкурентоспособной экономики страны»⁸⁷. Стоит отметить, что Р. Шулер относит «конкурентоспособность экономики к внешним факторам системы управления талантами в организации. Данный перечень дополняется характеристиками национальной бизнес-системы (экономическая, финансовая система, рынок труда, трудовое законодательство, система образования и подготовки кадров, трудовых решений»⁸⁸, «политическая идеология»⁸⁹), «институциональные факторы (неформальные (нормы и ценности) и формальные механизмы регулирования процессов)»⁹⁰, а также «культурные факторы, присущие каждой стране»⁹¹.

К аспектам национальной конкурентоспособности организаций в отношении талант-менеджмента следует отнести и специфику моделирования управленческих практик в региональном и страновом аспекте. Так, например, исследователями выделяется американская (императивом является оценка результата управления), немецкая (в основу модели заложен принцип бюрократизации процесса), французская (управленческие практики применяются непосредственно на талант, как на человеческий фактор) и японская (корейская) (характеризуется иерархичностью и работой на

⁸⁷Данкер К.А. Компетентностный подход при оценке уровня конкурентоспособности персонала / А.А. Федченко, К.А. Данкер // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. - №10. – С. 34.

⁸⁸Festing M., Schäfer L., Scullion H. Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research // International Journal of Human Resource Management. – 2013. - № 24 (9). – P. 1872-1893.

⁸⁹Cooke F. L., Saini D. S., Wang J. Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. Journal of World Business. – 2015. - № 49 (2). - P. 225-235.

⁹⁰Ariss A., Cascio W. F., Paauwe J. Talent management: Current theories and future research directions // Journal of World Business. – 2014. - № 49 (2). – P. 173-179.

⁹¹Latukha M., Selivanovskikh L. Talent Management Practices in IT Companies from Emerging Markets: A Comparative Analysis of Russia, India, and China // Journal of East-West Business – 2016. - № 22 (3). – P. 168-197.

перспективу) модели менеджмента, применяемый в управлении талантами⁹². В последние годы, активно стали изучаться особенности талант-менеджмента в Китае, Индии, Бразилии, государствах Центральной и Восточной Европы⁹³. Так, например, Ф. Кук, Д. Саини и Дж. Вонг пришли к выводу о том, что «в китайских компаниях более традиционным является дифференцированный подход к идентификации талантливых сотрудников и определению их как работников, демонстрирующих высокие результаты труда». Кроме того, как отмечает Ф. Л. Кук, «специфической чертой КНР является то, что неотъемлемым качеством талантливого сотрудника, наряду с высокой производительностью местные управленцы видят его нравственное поведение»⁹⁴. Э. Хартманн и соавт. среди особенностей талант-менеджмента в Китае отметили отсутствие в управленческих практиках организаций стратегических аспектов привлечения, развития и удержания ценных сотрудников в соответствии с национальной спецификой. Однако, стоит принимать во внимание, что общий стратегический подход все же актуален и, например, в крупных китайских компаниях разрабатываются стратегии по идентификации работников с высоким потенциалом и активно занимаются развитием тех, кто попал в «пул талантов». Малые предприятия традиционно принимают эксклюзивный подход в управлении талантами и делают акцент на удержании рабочей силы.

А. Кучинке, А. Ардишвили исследовали вопросы мотивации и вовлеченности талантов. Авторы изучили значимость работы высококвалифицированных специалистов среднего уровня в восьми странах (Бразилии, Венгрии, Германии, Киргизии, Кореи, Польши, США и России) и

⁹²Одегов Ю.Г. Управление талантами — реальность современного менеджмента // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. - 2015. - №1. - С. 92-99.

⁹³Budhwar P.S. HRM systems of Indian call centers: an exploratory study / P.S. Budhwar, A. Varma, V. Singh, R. Dhar // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2006. – Vol. 17. - № 5. – P. 881-897; Aguzzoli R. An ‘emerging challenge’: The employment practices of a Brazilian multinational company in Canada / R. Aguzzoli, J. Geary // *Human Relations*. – 2014. – Vol. 67. – № 5. – p. 587-609; Rodriguez R. *Latino Talent. Effective Strategies to Recruit, Retain and Develop Hispanic Professionals*. – John Wiley & Sons. – 2007. – 240 p.

⁹⁴Cooke F. L. *Human resource management in China: new trends and practices* / F. L. Cooke. – London; New York: Routledge, 2012. – 252 p.

пришли к выводам о том, что «ориентация на результат как черта характера человека может оказывать существенное влияние на демонстрацию таким сотрудников высоких результатов труда и значительного потенциала, необходимых для определения в качестве таланта, а это, в свою очередь связывается непосредственно с высоким положением работы в системе его жизненных ценностей, определяющим более высокую вовлеченность в процесс труда»⁹⁵.

Относительно отраслевых аспектов конкурентоспособности предприятия, особое место занимают и такие характеристики⁹⁶, как репутация (имидж) отрасли, производственные мощности и инновационные возможности, которыми обладают организации отрасли, внедрение инновационных технологий в отрасли и т.п.⁹⁷. Исходя из того, что персонал предприятия является ключевым ресурсом в конкурентной борьбе компании, отраслевые факторы также влияют на системы управления человеческими ресурсами в целом, и талант-менеджмент, в частности⁹⁸. Конкретизируя данный аспект, Дж. Джонс и соавт. отмечают, что «не сам сектор (отрасль), а характер рынка труда в секторах помогает объяснить различия в системах управления талантами⁹⁹. К сожалению, контекст отраслевых аспектов управления талантами достаточно мало развит как в российской, так и зарубежной литературе. Однако, можно отметить исследования Аль Арисса и соавторов, в которых делается акцент на том, что отраслевой контекст может

⁹⁵Kuchinke K. P., Ardichvili A., Borchert M., Cornachione, E. B., Cseh, M., Kang, H. S., Zav'jalova, E. Work meaning among mid-level professional employees: A study of the importance of work centrality and extrinsic and intrinsic work goals in eight countries // *Asia Pacific Journal of Human Resources*. – 2011. № 49(3). – P. 264-284.

⁹⁶Dornbusch R., Fischer S., Startz R. *Macroeconomics*. N. Y.: McGraw-Hill Education, 2013. Flanagan R.J. *Globalization and Labor Conditions: Working Conditions and Worker Rights in a Global Economy*. Oxford: Oxford University Press, 2006; Smith A. *The Wealth of Nations*. North Charleston: Create Space Independent Publishing Platform, 2014. P. 23.

⁹⁷Томпсон А.А., Стрикленд А. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа* / пер. сангл. 12-изд. М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. P. 45.

⁹⁸Cooke F. L., Saini D. S., Wang J. Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices // *Journal of World Business*. – 2015. - № 49 (2). - P. 225-235.

⁹⁹Jones J., Whitaker M., Seet P. S., Parkin J. Talent management in practice in Australia: Individualistic or strategic? An exploratory study // *Asia Pacific Journal of Human Resources*. – 2012. - № 50 (4). – P. 399-420.

влиять на возможности распространения практик управления талантами на другие отрасли и страны»¹⁰⁰. Так, В.И. Кабалиной и О.В. Модус, в результате исследования талант-менеджмента в сфере ИТ предположили, что «отраслевая модель управления талантами может быть присуща и организациям других отраслей, находящихся в схожих внешних условиях быстрых изменений и высокой конкуренции, в отраслях, основанных на знаниях и квалификации, в компаниях, имеющих плоскую организационную структуру с признанием ценности людей в качестве ключевого актива компании»¹⁰¹.

Общепринятой считается точка зрения о том, что в каждой организации, в той или иной степени комплексно применяющей талант-менеджмент, самостоятельно подбирает элементы, разрабатывает систему и реализует актуальные управленческие практики. Однако, в исследованиях организационный аспект принимается как еще одна группа факторов, влияющих на талант-менеджмент¹⁰². Другие исследователи полагают, что «система талант-менеджмента, т.е. кто, как и почему управляет талантами, должна быть тесно связана со стратегией и корпоративной культурой предприятия»¹⁰³. Кроме того, качество и продуманность стратегического планирования организации, равно как и оптимально сформированная организационная структура являются одними из важнейших конкурентных преимуществ предприятия. Например, если компания в долгосрочной перспективе планирует расширение рынка и использует агрессивные стратегии, или стратегии диверсификации бизнеса, то ключевые компетенции сотрудников будут отличаться: в первом случае необходимы работники,

¹⁰⁰ Ariss A., Cascio W. F., Paauwe J. Talent management: Current theories and future research directions // *Journal of World Business*. – 2014. № 49 (2). – P. 173-179.

¹⁰¹ Кабалина В.И. Контекстуализация управления талантами в российских ИТ-компаниях [Текст] / В. И. Кабалина, О. В. Мондрус // *Российский журнал менеджмента*. - 2018. - Т. 16, № 1. - С. 5-36.

¹⁰² Meyers M. C., van Woerkom M. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice and research agenda // *Journal of World Business*. 2014. - № 49 (2). P. 192.

¹⁰³ Ashton C., Morton L. 2005. Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. // *Strategic HR Review*. – 2005. № 4 (5). – P. 28-31; Vaiman V., Scullion H., Collings D. Talent management decision making. // *Management Decision*. – 2012. -№ 50 (5). – P. 925-941.

имеющие талант или потенциал в сфере агрессивных продаж, во втором – сотрудники, гибкие и быстро адаптируемые к новым условиям.

Стратегический подход в талант-менеджменте также детально изучен в работах П. Капелли, Д. Коллингса, К. Меллахи. П. Капелли, как уже говорилось ранее, определяет талант-менеджмент как процесс, посредством которого организации удовлетворяют свои потребности в талантах на стратегических рабочих местах, а трактовка, предложенная в соавторстве с Д. Келлером, базируется на понятии «стратегическое рабочее место». К. Меллахи и Д. Коллингс определяют стратегический талант-менеджмент как совокупность действий и процессов, которые позволяют систематически выделять стратегические рабочие места и готовить таланты, способные внести значительный вклад в результат компании, занимая данные места. Таким образом, талантливые сотрудники на занимаемых ими стратегических местах являются конкурентным преимуществом для организации.

Как ключевой фактор эффективности управления талантами в исследованиях называют корпоративную культуру, включающую ценности, рабочую атмосферу, отношения в коллективе, бесспорно играющую особую роль в идентификации талантов внутри предприятия, наряду с показателями результативности их деятельности. Так, Ю.Г. Одегов называет корпоративную культуру «ключевым фактором использования концепции управления талантами, и отмечает, что без соответствующей культуры внедрение талант-менеджмента невозможно»¹⁰⁴. Стоит отметить, что «ценностный подход применяется и при отборе в пул талантов с внешнего рынка труда»¹⁰⁵. По мнению исследователей, «в одних многонациональных организациях идентификация талантов зависит от рейтинга результативности, в других – от

¹⁰⁴ Одегов Ю. Г. Управление талантами— реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2015. №1. - С. 92-99.

¹⁰⁵ Mäkelä K., Björkman I., Ehrnrooth M. How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent // Journal of World Business. – 2010. - №45 (2). – P. 134–142.

соответствия организационной культуре и совпадения ценностей работников с ценностями компании»¹⁰⁶.

Кроме того, заслуживает внимания такая категория, как инновационная корпоративная культура, т.е. корпоративная культура, реализуемая в инновационных и инновационно-внедренческих организациях. С учетом мнения автора, мы склонны полагать, что инновационная корпоративная культура – это управленческий инструмент, представляющий собой принимаемый руководством и трудовым коллективом набор норм, правил, традиций, выражаемый в заявленных или сформированных исторически индивидуальных и корпоративных ценностях, задающих поведенческие и деятельностные ориентиры. Он позволяет поддерживать баланс соответствия первых, тем самым актуализируя адаптационный, мотивационный, стимулирующий, коммуникационный и иные аспекты, важные для результата инновационной деятельности предприятия и способствующий росту его инновационного потенциала. По мнению И.Г. Чернышовой, «инновационный характер инновационной корпоративной культуры: поощряет инициативу и новаторство, способствует интеграции всех сотрудников, сводит к минимуму конфликты и разногласия, содействует продвижению по служебной лестнице в первую очередь тех сотрудников, которые способны генерировать новые полезные идеи, стимулирующие развитие инновационных процессов, поддерживает оправданный риск, поддерживает дух открытости в обмене информацией»¹⁰⁷. С целью достижения приведенных и иных результатов, М.Н. Безлепкин «рекомендует использовать следующие методы управления: делегирование полномочий, внедрение ключевых показателей эффективности работы персонала, создание оптимальных систем мотивации, личной ответственности за качество, поощрение и содействие карьерному росту

¹⁰⁶ Stahl G.K., Björkman I., Farndale E., Morris S.S., Paauwe J., Stile P. Global Talent Management: How Leading Multinational Build and Sustain their Talent Pipeline. INSEAD Faculty and Research Working Paper. Fontainebleau: France. – 2007.

¹⁰⁷ Чернышова И.Г. Повышение уровня организационного потенциала инновационной корпоративной культуры // Психология в экономике и управлении. – 2012. - № 1. – С. 67-70.

сотрудника, поощрение коллегиальности в принятии решений, формирование инновационной активности руководителя»¹⁰⁸. Названное бесспорно имеет место в системе талант-менеджмента. Исходя из гипотезы о влиянии корпоративной культуры на инновационный потенциал предприятия, с нашей точки зрения, степень влияния эффективности данного управленческого инструмента инновационно-внедренческой организации и результат деятельности последней определяется рядом факторов, например, прозрачность целей компании, общность ценностей, оптимизм, демократический стиль руководства, налаженный канал связи и степень взаимодействия с начальством, благоприятный социально-психологический климат, взаимопомощь и сотрудничество, проектно-командный подход к реализации задач развития, ограничение личной конкуренции, самоуважение и самоорганизация, отсутствие вертикальных функциональных перегородок, справедливость и ответственность.

Как уже говорилось ранее, индивидуальная конкурентоспособность и конкурентоспособность рабочей силы в национальном разрезе, позволяют создавать конкурентоспособную продукцию (товары, работы и услуги) и поддерживают тем самым конкурентоспособность предприятия, которая, в свою очередь, является составной частью конкурентоспособной экономики страны. В целом, мы можем говорить об обратном влиянии: увеличивая человеческий капитал на национальном уровне, возможно и повышения конкурентоспособности самого работника на каждом иерархическом уровне. Таким образом, «обеспечение конкурентоспособности на макро- и микроуровне напрямую зависит от успешности обеспечения индивидуальной конкурентоспособности сотрудника»¹⁰⁹.

¹⁰⁸Безлепкин, М. Н. Организационная культура как социальная технология развития инновационной активности персонала / М. Н. Безлепкин // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2008. – № 69. – С. 30-34.

¹⁰⁹Борисов, В. Н. Развивающее импортозамещение как следствие роста конкурентоспособности инвестиционной техники / В. Н. Борисов, О. В. Почукаева // Развитие территорий. – 2021. – № 2(24). – С. 10-18.

По мнению А.А. Мотова и О.И. Щербакова, конкурентоспособность работника – это сочетание базовых (определяющих потенциальную и фактическую эффективность труда, связанных с социальными, демографическими, психофизиологическими и мотивационными особенностями рабочей силы) и частных показателей (отражающих предпочтение работодателей в рабочей силе и качестве труда, т.е. характеризующиеся мерой рыночной востребованности работника)¹¹⁰. С позиции А.А. Семенова и В.В. Улитина, данный термин можно понимать как свойство работника, успешно выдерживать конкуренцию на рынке труда в сравнении с работниками аналогичных процессий, специальностей, уровня квалификации¹¹¹. С.И. Сотникова предлагает такую трактовку: способность работника к индивидуальным достижениям в труде, представляющим вклад в достижение организационных целей¹¹². Данное определение наиболее точно определяет конкурентоспособность в отношении талантливого сотрудника в той связи, что талант, фактически, является индивидуальной характеристикой работника, а организационный вклад – это результат, получаемый компанией в результате его развития и актуализация средствами управленческих практик. Аспект конкуренции талантливого сотрудника определяется как набор личностных и профессиональных характеристик данного работника, качественно превосходящий набор личностных и профессиональных характеристик аналогичных субъектов рынка труда (или других сотрудников организации) и используемый с целью достижения более выгодной позиции работника и получения более высокого результата для компании.

В целом, можно говорить о наличии факторов, влияющих на систему управления талантами и, как следствие, оказывающих непосредственное

¹¹⁰Мотова А.А. Повышение конкурентоспособности трудовых ресурсов российской федерации в XXI веке. – URL: http://www.mami.ru/science/aai77/scientific/article/s11/s11_16.pdf (Дата обращения: 25.04.2023).

¹¹¹ Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики / Л. Андреева, Е. Миргородская // Экономист. 2004. - № 1. - С. 82.

¹¹² Сотникова С.И. Конкурентоспособность рынка труда: генезис социально-экономического содержания / С.И. Сотникова // Маркетинг в России и за рубежом, 2006. - №2. - С. 96.

воздействие на уровень конкурентоспособности предприятия. Данные факторы «подразделяются на глобальные (конкуренция за таланты, трудовая мобильность, ценности поколений), национальные (экономика, политика, история и культура, институты и бизнес-система), отраслевые (профессионально-квалификационная структура, уровень конкуренции, рынок труда) (внешняя среда), организационные (стратегия, корпоративная культура, лидерство, этика и корпоративная социальная ответственность, бренд работодателя) и индивидуальные (ценности, мотивация, восприятие практик, приверженность и пр.) (внутренняя среда)»¹¹³.

В целом же, стратегическое развитие предприятия, как на международном, так и на национальном уровне, зависит от результата деятельности талантливых сотрудников и способности их развивать, а от успешности обеспечения индивидуальной конкурентоспособности талантливого сотрудника зависит талант-менеджмент на макро- и микроуровне. Данный тезис подтверждают исследования, посвященные взаимосвязи вышеназванных групп факторов, имеющих непосредственное влияние на талант-менеджмент. Так, например, М.О. Латуха и Т. Цуканова писали о взаимодействии глобальных, национальных и организационных факторов, отраслевых, организационных и индивидуальных – М. Туниссен, о взаимосвязи всех факторов писали В.И. Кабалина и О.В. Мондус и пр.

Таким образом, отсутствие программ талант-менеджмента в компании, безусловно, не означает, что работники с высоким потенциалом остаются незамеченными. Одновременно с этим, опыт компаний показывает, что применение специальных методов и инструментов управления талантами, безусловно увеличивает эффективность их работы. Организация может осуществлять практику управления талантами на всех уровнях как на текущих позициях, так и в целях возможных будущих продвижений. «При создании кадрового резерва, на который нацелены специальные программы развития

¹¹³ Апенько, С. Н. Методология оценки гибкости системы управления человеческими ресурсами проектов предприятий / С. Н. Апенько, М. А. Романенко // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2017. – № 4(60). – С. 71-78.

подготовки талантливых сотрудников для будущих «стратегических рабочих мест», предприятия минимизируют риск появления неожиданных вакансий и стимулируют к самовыражению высокопотенциальных сотрудников»¹¹⁴. «Нестабильность современной бизнес-среды заставляет предприятия постоянно отслеживать ситуацию в своем кадровом резерве, приобретать новые и развивать собственные таланты, что помогает планировать и координировать действия»¹¹⁵, а также оценивать результативность ключевых сотрудников.

1.3 Зарубежный и отечественный опыт применения методов и технологий талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации

В управленческой сфере как системе, характеризующейся целенаправленным изменением состояния процессов в предпринимательской среде, присутствует такое явление, как технология. Технологичность процесса как свойство отражается в способе создания и продвижения последовательности переработки информации различной природы. С экономической точки зрения технология принимается как совокупность операций и процедур, охватывающих процессы по информационному преобразованию и влиянию на человеческие взаимоотношения¹¹⁶. С позиции менеджмента, технологии управления представляют собой совокупность методов и приёмов исполнения управленческих процессов¹¹⁷. В контексте

¹¹⁴ Высокотехнологичное развитие предприятия: формирование интеграционно-балансирующего механизма управления / А. А. Алабугин, Т. А. Худякова, А. В. Шмидт, В. В. Волков // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020. – Т. 14, № 3. – С. 149-162.

¹¹⁵ Дорошенко, С. В. Развитие человеческого капитала как стратегический приоритет Республики Южная Осетия / С. В. Дорошенко, В. В. Джабиев // Россия: Тенденции и перспективы развития : Ежегодник. Материалы XIII Международной научно-практической конференции, Курск, 03–04 июня 2022 года / Отв. редактор В.И. Герасимов. Том Выпуск 17. Часть 2. – Москва: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2022. – С. 219-224.

¹¹⁶ Новый экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – М.: Институт новой экономики, 2015. – С. 742.

¹¹⁷ Шарапов В.М., Шарапова Е.В. Универсальные технологии управления. – М.: Техносфера, 2006. – С. 49.

сферы управления персоналом технология представляет собой совокупность последовательно производимых действий, приемов и операций, которые позволяют на основе полученной информации о возможностях личности (профессиональные знания, способности, умения, навыки, личностные качества) сформировать условия их реализации, или изменить в соответствии с целями организации¹¹⁸.

Таким образом, под технологией управления талантами можно понимать совокупность методов и процедур, которые позволяют на основе существующей информации, полученной в процессе подбора талантов извне, или отбора их из числа сотрудников организации в результате оценки, о возможностях личности (природной одаренности, потенциала, компетенций и опыте), сформировать условия их реализации (развитие и удержание) для достижения максимального результата (мастерства) и эффективности реализуемых сотрудниками своих трудовых обязанностей, или изменить в соответствии с целями организации (тактическими и стратегическими).

Метод является структурной составляющей технологии управления талантами. В системе управления персоналом методы представляют собой способы осуществления управленческих действия на персонал для достижения целей. Таким образом, методы управления талантами – это способы осуществления данного управленческого процесса, который включает подбор, отбор, оценку потенциально талантливых сотрудников, определение их основных задач и функций в соответствии с результатами этой оценки, развитие их таланта.

В последние годы технологии и методы управления талантами становится все более актуальными, а проблематика талант-менеджмента признается одной из наиболее прогрессивных в мире¹¹⁹. Интересно то, что данный институт развивается с научно-эволюционной точки зрения по

¹¹⁸ Богатырева О.Н., Бармина Е.Ю., Кадровые технологии в системе управления персоналом: учебное пособие/ СПбГТУРП. - СПб., 2013. - С. 4.

¹¹⁹ Vaiman V., Collings D.G., Scullion H. 2017. Contextualizing talent management // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2017. 4 (4). 294–297.

отличной от многих других в экономико-управленческой научной плоскости траектории, что проявляется в существенном преобладании практики над теорией, особенно в российском контексте¹²⁰, однако, актуально и для многих зарубежных государств, таких как США и страны Европы.

Так, одной из первых зарубежных компаний, успешно реализовывавшей весь технологический комплекс талант-менеджмента стала американская корпорация GeneralElectric (далее – GE). Отличительными особенностями, сформировавшими в ретроспективе американскую модель управления талантами, технологии и методы которой актуальны для таких корпораций, как GE, MacDonalд's, Procter&Gamble и пр., являются меритократия (форма правления, опирающаяся на принцип индивидуальной заслуги, власть дается талантам), вовлеченность в корпоративную культуру, мотивация и развитие¹²¹. Сама совокупность технологий и методов управления талантами формирует собственный, национальный подход талант-менеджмента в компаниях США характеризуется отлаженной политикой в данной сфере, что позволяет им стабильно наращивать свою прибыль¹²². Данный тезис доказывают исследования современных ученых, результаты которых базируются на изучении практики управления талантами десятков корпораций с мировым именем. Например, «одна из фундаментальных работ в данной области принадлежит преподавателю менеджмента в университете Сан-Франциско Джону Салливану, который, основываясь на своем многолетнем опыте, выделил 15 крупнейших зарубежных корпораций, наиболее успешно использующих систему управления талантами, разделив их на две группы: дерзкие новаторы и фундаментальные компании»¹²³. В первую группу были

¹²⁰ Латуха М.О., Селивановских Л.В., Мицкевич Е.А. Практики управления талантливими сотрудниками и поглощающая способность российских компаний // Российский журнал менеджмента. – 2019. – №1. – С. 5-28.

¹²¹ Руденко Г.Г., Сидорова В.Н., Сидоров Н.В. Управление талантами: зарубежный опыт и лучшие практики // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. - 2016. - №2. - С. 113-119.

¹²²Крецул Р. Большой талант для маленькой компании // Кадровый менеджмент. – 2006. - №2. - URL: <http://ipp.hse.ru/dajgest-archive2> (Дата обращения: 25.04.2023)

¹²³ Салливан. Дж. Где построить карьеру в управлении талантами: рейтинг лучших фирм. – 17.12.2010 // Портал «HR-менеджмент». – URL: <http://www.hrm.ru> (Дата обращения: 25.04.2023)

отнесены такие компании-бренды, как: Google, Zappos, Sodex, DaVita, Facebook, Starbucks, Infosys (см. рис. 6).

–Google, - здесь применяются смелые и инновационные подходы ко всем аспектам талант-менеджмента. Невзирая на высокий уровень рас сосредоточенности, которая характерна для этой компании, из 23 тыс. сотрудников, ей удастся преуспевать в координации совместной деятельности;

–Microsoft разрабатывает инновационные подходы к управлению талантами. Для компании характерно принятие решений на основе данных группы аналитиков, которые осуществляют постоянный мониторинг вовлеченности самых производительных сотрудников в процессы деятельности предприятия;

–Zappos использует такой интересный инструмент, как оплата за уход по собственному желанию людей, нанятых ошибочно, что ярко демонстрирует понимание ценности талантливых сотрудников;

–Apple отдает предпочтение «резвым» талантам, т.е. в корпоративной культуре Apple есть представление о том, что после успешного выполнения одного задания, сотрудник немедленно приступает к выполнению другого, отличного от предыдущего. Так актуализируется принцип lean-management, - сотрудник должен быть настолько квалифицирован и талантлив, чтобы работать быстро и эффективно, ошибки в подобных корпорациях – весьма затратная статья расходов;

–Sodexo постоянно совершенствуется и модернизирует подходы к управлению талантами, за счет чего бизнес в сфере организации корпоративного питания и комплексной эксплуатации недвижимости растет и развивается;

–DaVita разрабатывает инструменты управления талантами с ориентацией на медицинскую отрасль;

–Facebook занимается разработкой бренда работодателя чтобы обойти в построении эффективной политики талант-менеджмента своего конкурента – Google;

–Starbucks также актуализирует тактику бренда работодателя; служба управления талантами постоянно находится в поисках инновационных подходов в реализации талант-менеджмента и предоставляет своим сотрудникам безграничные возможности обучения и развития;

–Infosys рекрутирует студентов американских вузов в ряды своих сотрудников; ее практики талант-менеджмента отмечены наградами.

Рисунок 6 – Компании – «дерзкие новаторы» в области организации талант-менеджмента (по Дж. Салливану)

Во вторую группу предприятий Салливан отнес всего пять корпораций, в т.ч. и GE: Pepsi Co Inc., Johnson&Johnson, Southwest Airlines, IBM (см. рис. 7).

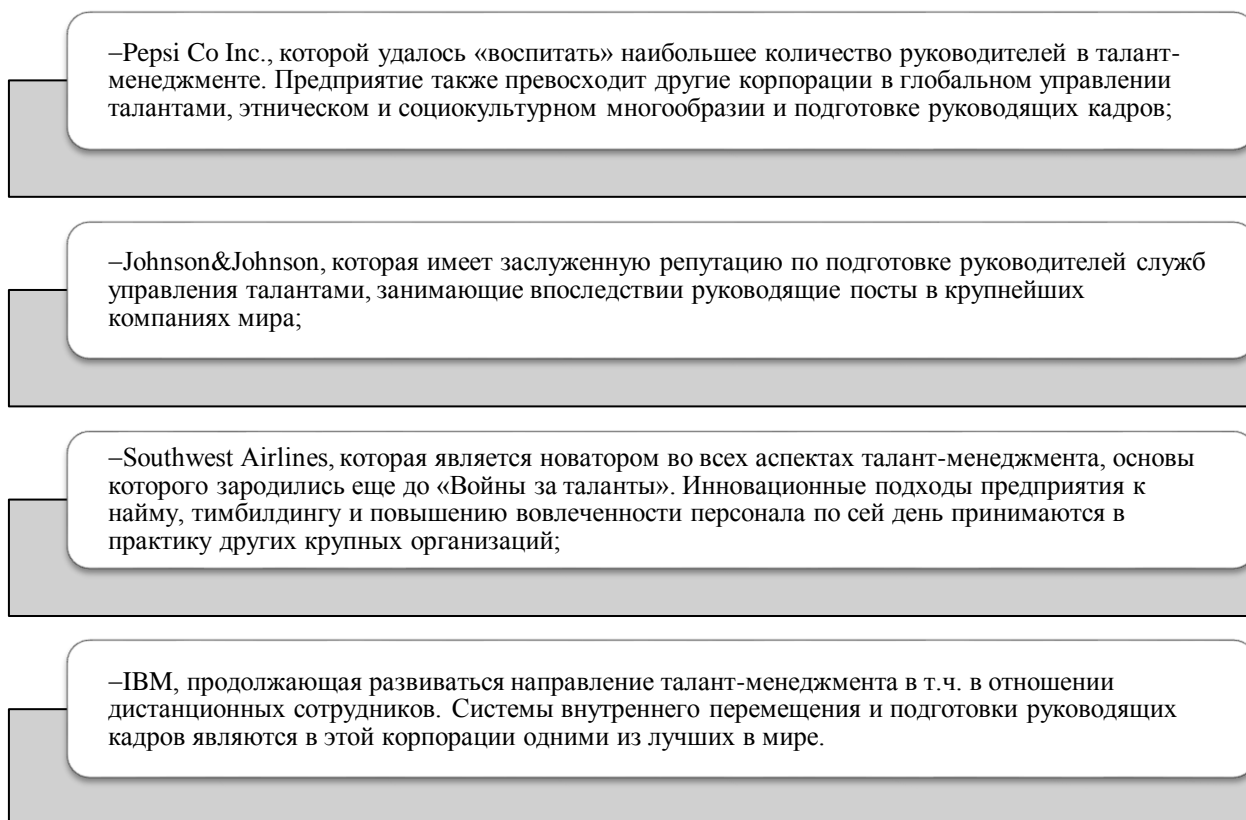


Рисунок 7 – «Фундаментальные» компании в области организации талант-менеджмента (по Дж. Салливану)

В последние годы талант-менеджмент стал актуальной управленческой технологией и для сферы консалтинга и аудита. Так, например, компании E&Y, Deloitte, Touche Tohmatsu, PwC и KPMG, в равной степени значимости осуществляют практики формирования ключевых талантов, проводят мониторинг талант-менеджмента и выпускают отчеты (E&Y «Developing talent», часть программы Vision 2020, Deloitte «Talent; Building careers that matter», PwC «Our people», KPMG «People»), разрабатывают глобальные программы обучения и проводят конференции (E&Y «Human Capital», «Talent-management: когда каждый сотрудник важен»), создают среду для выращивания персонала, перенимающего традиции и культуру, работают над ценностными предложениями для каждого сотрудника¹²⁴.

¹²⁴ Артюшина С.Е., Адова И.Б. Применение зарубежного опыта управления талантами в российских организациях // Управление талантами и трансформация корпоративной культуры: материалы Международной конференции «HR-тренд 2015: управление талантами и трансформация

Все это позволяет обеспечивать высокоэффективную рабочую среду, столь необходимую для достижения стратегических целей корпораций в сфере консалтинга.

Эти и другие примеры доказывают вариативность и креативный подход в актуализации талант-менеджмента как инновационной технологии не только в управлении человеческими ресурсами, но и в повышении эффективности результатов самой компании.

Талант-менеджмент в США – это интегрированный программный продукт, который представляет собой автоматизированный комплекс методов и инструментов для решения различных задач.

Немного иной подход к управлению талантами осуществляется в странах Европы. «Европейская модель представляет собой совокупность национальных моделей с приоритетом командной работы и поликультурной среды, являя промежуточную позицию между двумя управленческими культурами – американской и японской»¹²⁵.

В большинстве своем европейские компании актуализируют принцип толерантности и креатива, особое внимание уделяют процессу оценки эффективности и преемственности; они также понимают необходимость осуществления модели «карьерного продвижения» (т.е. организации и планирования карьеры). Отчасти такие подходы стимулируются различными государственными законами и инструкциями в области защиты труда, которые требуют от компаний документировать карьерные планы и планы обучения для всех сотрудников¹²⁶. Одновременно с этим, можно говорить об универсальности технологии талант-менеджмента в страновом разрезе.

Royal Dutch Shell – крупнейшая британская нефтегазовая компания, которая функционирует в 140 странах мира и имея при этом в своём штате 112

корпоративной культуры» (13–14 ноября 2015 г., г. Томск) / под ред. О.Б. Алексева, Э.В. Галажинского, А.О. Зоткина. – Томск: Издательский Дом ТГУ. - 2016. - С. 40-43

¹²⁵ Экономическая безопасность ЕАЭС / И. В. Андропова, И. Н. Белова, М. В. Ганеева [и др.]. – Москва : Российский университет дружбы народов (РУДН), 2020. – 430 с.

¹²⁶ Bersin J. Обучение и управление талантами в Европе. – 01.02.2010 / пер. Белоусовой О. // Портал "HR-Менеджмент". - ULR: <http://hrm.ru> (Дата обращения: 25.04.2023)

тыс. работников. «Основная ценность корпорации – это люди»¹²⁷. Система управления талантами базируется на модели компетенций, непосредственно взаимосвязанной с индивидуальным развитием сотрудника. Кроме того, фактором развития таланта у работников выступает возможность роста по служебной профессиональной лестнице. Они ориентируются на профиль текущей финансово-экономической деятельности и видят перспективы собственного будущего в корпорации Royal Dutch Shell, что, безусловно, выступает мотивирующим фактором для достижения долгосрочной карьеры. Таким образом, можно говорить не только о методологии мирократии, но акценте на профессиональном самоопределении персонала в целом, и талантливых сотрудников, в частности.

Уникальной практикой в Royal Dutch Shell является наличие в штате корпорации менеджера по работе с талантами компании, основными функциями которого выступают: определение кадрового резерва в компании, содействие его развитию и обучению, содействие в формировании лидерских компетенций персонала, карьерный профессиональный мониторинг, планирование преемственности кадров.

Одна из ведущих французских корпораций в фармацевтической отрасли Sanofi Aventis ¹²⁸ также развивает собственную технологию управления талантами. Базисным концептом философии корпорации считается обязательное прохождение образовательных программ новыми сотрудниками. После специального интервью потенциальных кандидатов просят продемонстрировать уровни овладения профессиональными компетенциями.

Совершенствование отбора строится на профессиональном проведении интервью менеджерами. Компетенции Sanofi Aventis таковы: решительность, инновативность, управление кадрами, коммуникация, мотивация и корпоративность, системность в мышлении, анализ организационных

¹²⁷ Компания RoyalDutchShell: официальный сайт. – URL: <https://www.shell.com/> (Дата обращения: 25.04.2023)

¹²⁸ Компания SanofiAventis: официальный сайт. – URL: <http://www.sanofi.ru/1/ru/ru/index.jsp> (Дата обращения: 25.04.2023).

проблем, планирование и ответственность. Само проведение интервью включает в себя такие разделы, как подробное описание данной технологии, характеристика компетенций с позитивной и негативной точки зрения, карточки с вопросами по ним, оценочный лист. Для менеджеров корпорации, принимающих интервью у кандидатов и проводящих собеседование, проводятся тренинги, которые в дальнейшем могут помочь в подготовке вопросов к кандидату, в изучении резюме сотрудника. На наш взгляд, подобный метод в системе управления талантами даёт возможность вести «живую» беседу с потенциальным сотрудником и интеграции HR-функций в руководящее звено Sanofi Aventis.

Крупнейший немецкий производитель Daimler AG свою деятельность в сфере управления талантами ориентирует на несколько компонентов¹²⁹:

1. Lean-лидерство. В данном контексте философия компании построена на таких важнейших принципах, как действие с прицелом на будущее, т.е. формулировка сотрудником стратегической цели на долгосрочную перспективу, «смотрите глазами заказчика», - сотруднику необходимо знать, «кто такой заказчик и что ему нужно». Кроме того, особенностью таланта должно быть убеждение сотрудника в успехе предпринятого. С нашей точки зрения, данный постулат отражает способность высокой производительности талантливому работнику.

2. Квалификация работника. В компании существует две группы: руководители и менеджеры среднего звена. Структура персонала, несомненно, обладает иерархичностью, однако должно быть чёткое понимание организационных основ предпринимательской среды.

3. Единство целей и действий всех структурных подразделений. Чёткая взаимосвязь – залог успеха. Она базируется на выработке видения цели, под поставленную задачу разрабатывается стратегия компании, которая должна быть понятна всему персоналу.

¹²⁹ Компания DaimlerAG: официальный сайт. – URL: <https://www.daimler.com/en/> (Дата обращения: 25.04.2023).

В целом, можно говорить о том, что в управлении талантами в европейских компаниях преимущественно применяются методы иерархии персонала, организационные корпоративные методы, метод интервью потенциального кандидата, технологии состоят из понимания чёткой взаимосвязи целей и действий во внутренней среде, образовательных программ, разносторонней корпоративной HR-культуры. Необходимо отметить, что европейская и американская модели управления талантами схожи в контексте применения принципа меритократии, а также образования и развития кадров, разделения сотрудников (в американской модели – на группы, в европейской – по иерархии), однако, с другой стороны, разнообразие и индивидуализм рассматриваемых систем просматриваются в различии корпоративной и организационной культуры.

Что касается нашей страны, то в большинстве своем талант-менеджмент актуален в российских компаниях крупного бизнеса, которые существуют на рынке еще с прошлого века и которые взяли на себя смелость интеграции в собственную практику зарубежного опыта управления талантливymi сотрудниками. Особого внимания заслуживают корпорации, осуществляющие свою деятельность в топливно-энергетическом комплексе страны. Так, одним из лучших примеров актуальной практики управления талантами в нашей стране является ПАО «Газпром», в частности в контексте стратегического подхода к его реализации. Основываясь на данных Перечня приоритетных научно-технических проблем ПАО «Газпром» на 2011-2020 гг. и социальных отчетов корпорации¹³⁰, ключевой целью организации в управлении талантами является выявление и профессиональное развитие высокопотенциальных сотрудников (преимущественно, молодых специалистов ПАО «Газпром» из выпускников учебных заведений). Достижение данной цели позволяет корпорации повышать ее общую конкурентоспособность, создавать новые рабочие места для выпускников учебных заведений, обладающих высоким

¹³⁰Чуланова О.Л., Мокрянская Н.А. Методические аспекты совершенствования развития кадрового резерва с применением технологии управления талантами // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2017. № 2. – С. 4.

потенциалом, поддерживать и развивать молодых специалистов, вносить разнообразие в процесс управления человеческими ресурсами. Ключевыми принципами реализации технологии управления талантами являются: развитие талантов для поддержания конкурентоспособности предприятия, развитие инноваций в процессе управления человеческими ресурсами, оптимизация системы оценки и отбора высококвалифицированного персонала, планирование карьеры высококвалифицированных кадров, удержание талантов средствами организации обучения и развития персонала.

Таким образом, спецификой кадровой политики ПАО «Газпром» является то, что в основе методологии талант-менеджмента заложен принцип профессионализма, т.к. процесс добычи и доставки газа должен осуществляться сотрудниками, обладающими соответствующими компетенциями. «Именно такой коллектив профессионалов «является одним из основных и самых ценных ресурсов «Газпрома», - ведь успех бизнеса зависит от занятых в нем людей»¹³¹. В этой связи, особое значение в компании придается профессиональным стандартам, т.е. характеристикам квалификации, которая необходима работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. При этом, сама корпорация разрабатывает такие стандарты для наиболее востребованных видов профессиональной деятельности нефтегазовой отрасли.

Важно говорить об организационных факторах влияния на талант-менеджмент в компании. Например, в ПАО «Газпром» развита внутренняя образовательная деятельность, осуществляется практика взаимодействия с ВУЗами страны, а также инвестирования в человеческий капитал (повышение квалификации и переподготовка), материальной мотивации и стимулирования персонала, как значимый индивидуальный фактор управления талантами и т.п. Интересна практика участия руководящих работников в уставном капитале

¹³¹ Высокотехнологичное развитие предприятия: формирование интеграционно-балансирующего механизма управления / А. А. Алабугин, Т. А. Худякова, А. В. Шмидт, В. В. Волков // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020. – Т. 14, № 3. – С. 149-162.

ПАО «Газпром», что предусматривает долгосрочную мотивацию ключевых сотрудников в повышении рыночной стоимости акций Общества, и система поощрений в виде государственных наград и наград Минэнерго России.

Технология управления талантами в компании ПАО «Сургутнефтегаз» четко не позиционируется, однако принцип профессионализма также является императивом. Так, корпорация осуществляет работу по отбору претендентов на получение профессионального образования в средних и высших образовательных организациях страны, т.е. организация имплементирует в учреждения образовательные программы собственной разработки, мотивируя потенциальных учащихся оплатой стоимости обучения при средней и высокой успеваемости. А для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов и обеспечения заинтересованности в достижении высоких производственных и технико-экономических показателей ПАО «Сургутнефтегаз» используется комплексная система мотивации. Одновременно с этим, компания кладет в основу кадровой политики возможность реализации творческих и научно-технических идей, рационализаторских предложений, для ведения инновационной деятельности, освоения и внедрения новых технологических процессов и т.п., что позволяет говорить о наличии концепции выявления талантов среди сотрудников. Недостатком HR-системы можно считать практику комплектования кадрами посредством горизонтальной ротации персонала в совокупности со свободным набором с внешнего рынка трудовых ресурсов российских регионов¹³², что неактуально в контексте талант-менеджмента в связи с отсутствием конкретной методологии оценки персонала в целом, и талантливых сотрудников в частности.

Практика по выявлению персонала с высоким инновационным потенциалом, а также талантливых сотрудников актуальна для ПАО «Лукойл». Корпорация реализует проект «Карьерный лифт», дающий

¹³² ПАО «Сургутнефтегаз»: официальный сайт. – URL: <https://www.surgutneftegas.ru> (Дата обращения: 25.04.2023).

возможность любому работнику через корпоративный портал заявить о себе, своих амбициях в аспекте профессионального развития, мобильности и карьерных стремлений. Идея проекта такова, что руководители любого уровня могут осуществлять поиск кандидатов, которые обладают определенным набором профессиональных и личностных компетенций, а общей базе данных, которая формируется в соответствии с заполненными анкетами претендентов – сотрудников организации. «Такая форма отбора полностью зарекомендовала себя при подборе персонала для работы на таких международных проектах, как «Западная Курна – 2». На начальном этапе осуществления и выстраивания работы с талантливыми сотрудниками четко определяется, в каком операционном сегменте сконцентрирован инновационный потенциал работника. Для нефтегазовых организаций это может быть переработка, добыча, геологоразведка, энергетика, нефтехимия и пр. Структурирование может быть проведено по функциональным областям: управление персоналом, экологическими аспектами производства, финансами, реализация международных проектов и пр. Степень детализации выделения сегментов зависит от уровня, на котором начинается поиск персонала с высоким инновационным потенциалом, который в будущем может попасть в корпоративную систему талант-менеджмента»¹³³. В целом, «ПАО «Лукойл» реализует принцип планирования преемственности, которая позволяет сохранять и наращивать кадровый потенциал, формировать интеллектуальный капитал компании, держать на высоком уровне концепт профессионализма ее работников, и, прежде всего руководителей всех уровней управления»¹³⁴.

Стоит отметить, что в большинстве своем лишь в российских корпорациях нефте- и газоперерабатывающей отрасли развиваются в той или иной мере современные и актуально адаптированные к российским реалиям

¹³³ Москаленко А.А. Новый подход к развитию инновационного персонала нефтяных компаний // Управление экономическими системами. 2017. - № 11.

¹³⁴ Колесниченко, Е. А. Совершенствование системы развития персонала организации на основе требований профессиональных стандартов / Е. А. Колесниченко, Я. Ю. Радюкова, Т. А. Труфанова // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. – 2018. – № 4(46). – С. 16-26.

технологии управления талантами. Однако, не менее интересными являются и отдельные методологические направления талант-менеджмента в корпорациях других отраслей. Так, «государственная корпорация «Росатом» особое внимание уделяет использованию внутреннего потенциала отрасли, что в значительной мере отразилось на системе отбора, подбора и подготовки кадрового резерва корпорации, включающую в себя три уровня: «Достояние Росатома» (модульная программа развития руководителей высшего и среднего звена управления отрасли), «Капитал Росатома» (модульная программа развития руководителей среднего звена управления отрасли) и «Таланты Росатома» (модульная программа развития перспективных специалистов и руководителей начального звена, обладающих высоким потенциалом; участие осуществляется, в частности по принципу самовыдвижения)»¹³⁵. Данную модель можно считать полноценной автономной технологией талант-менеджмента, т.к. предусматривает все актуальные методы управления талантами, начиная с отбора из кадрового состава компании и заканчивая выращиванием высококвалифицированных специалистов с опытом участия в международных проектах, которые также могут быть включены в программы международного развития для работы на международном рынке «РосатомGlobal». Для сотрудников, не являющихся управленцами также предусмотрены специальные программы обучения и развития, и те, кто попали в кадровый резерв, пользуются преимуществом при выдвижении на ключевые позиции в корпорации.

Проектная методология талант-менеджмента разработана и в такой крупной российской организации как ООО «Пивоваренная компания «Балтика». Кадровая политика компании направлена на: 1) обеспечение системного подхода с целью выявления талантов у сотрудников компании с помощью проведения ежегодной оценки HR-деятельности и формирования

¹³⁵ Мельников, Р. М. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал в современных условиях : Аналитический обзор / Р. М. Мельников, А. М. Марголин. – Москва : Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2018. – 56 с.

специализированного Комитета по талантам, который способствует определению высокопотенциальных работников; 2) становление трудовой деятельности сотрудника на рабочем месте посредством создания корпоративной библиотеки профессиональных изданий, организации множества дистанционных курсов, что способствует саморазвитию каждого работника компании; 3) реализация программ корпоративного университета ООО «Пивоваренная компания «Балтика», которые направлены на обеспечение внутреннего и внешнего обучения на факультетах «Лидерство», «Бизнес навыки», «Функциональное обучение»; 4) поддержание стремлений работников посредством организации профессиональных стажировок на российском и международном уровнях и конкурсов внутри компании, что способствует расширению сферы ответственности и круга обязанностей.

Итак, результаты исследования позволяют говорить о том, что преимущественно ориентация практик управления человеческими ресурсами в корпорациях характеризуется преобладанием принципа профессионализма, что небезосновательно, однако контекст таланта как природного дара в организациях не актуализируется. Конструкцию методологии управления талантами составляют практики подбора молодых специалистов (сотрудничество с ВУЗами и ССУЗами), отбора сотрудников с высоким потенциалом из управленческих групп и в меньшей степени из иных трудовых сегментов, развития персонала внутри организации, в частности с целью пополнения кадрового резерва и впоследствии стратегических рабочих мест. Практически отсутствует система профессионального самоопределения и самореализации сотрудников и оценочные процедуры. Такая управленческая практика как удержание организуется посредством стимулирования, мотивации, профессионального и карьерного роста, но для всех сотрудников без выделения конкретных талантов, т.е. имеет место чисто эксклюзивный подход. Одновременно с этим, приведенные примеры актуально доказывают растущий уровень корпоративной образовательной деятельности, и, в целом поглощающей способности компаний, зависящий непосредственно от

наличия сотрудников, обладающих компетенцией, релевантных потребностям бизнеса.

Согласимся с актуальной на сегодняшний день точной зрения о том, что образование собственной (отечественной) опытной базы, приносящей результаты и экономический эффект, десятилетия недостаточно: в нашей стране исследовательская практика талант-менеджмента стала активно развиваться лишь с середины первого десятилетия XXI в.¹³⁶ Так, аналитики компании PwC в России отмечают, что «незрелость систем управления талантами мешает российскому бизнесу достигать своих целей, а значит задача обеспечивать наличие требуемого количества сотрудников нужной квалификации в нужном месте и в нужное время, сохраняя при этом оптимальный уровень расходов, встает перед руководством любой компании»¹³⁷. Одной из ключевых предпосылок этой «незрелости» выступает стремление российских руководителей, даже крупных компаний, обращаться к обобщенному практическому опыту менеджеров и директоров по персоналу, а также специалистов консалтинговых компаний, ведущих свои исследования в области управления человеческими ресурсами¹³⁸. Кроме того, по сравнению с иностранными компаниями, российские организации обладают низкой заинтересованностью в развитии изучаемого HR-направления и недостаточной осведомленности об эффективных практиках ее применения. Так, крупные отечественные международные организации рассматривают талант-менеджмент через призму идентификационных групп свободных сотрудников, обладающих высоким потенциалом для разработки

¹³⁶ Gallardo-Gallardo E., Dries N., Gallod P.T. Towards an understanding of talent management as a phenomenondriven field using bibliometric and content analysis // Human Resource Management Review. - 2015. - №25 (3). - С. 264–279.

¹³⁷ Левичев Ю., Ворогушин Е. Практика организационного дизайна, управления персоналом и изменениями // PwC. 2017. – URL: <https://www.pwc.ru/ru/hr-consulting/assets/talent-management-leaflet.pdf> (Дата обращения: 25.04.2023).

¹³⁸ Латуха М.О., Селивановских Л.В., Мицкевич Е.А. Практики управления талантливими сотрудниками и поглощающая способность российских компаний // Российский журнал менеджмента. – 2019. – №1. – С. 5-28.

индивидуальных программ их дальнейшего развития, однако, в большей степени – создания кадрового резерва.

По мнению аналитиков, создание кадрового резерва считается одним из ключевых и, одновременно с этим, наиболее рискованных аспектов управления персоналом¹³⁹ (табл. 2).

Таблица 2 – Кадровый резерв или талант-менеджмент: сравнительный анализ при различных типах действий

Тип действия	Кадровый резерв	Талант-менеджмент
1	2	3
при взаимодействии с внешней средой	применяется в компаниях-монополистах, где реально спрогнозировать карьеру сотрудников на долгосрочный период	в организациях, которые вынуждены быстро реагировать на изменения рынка, внедрять инновационные технологии и продукты, где персонал обладает высоко конкурентными характеристиками для рынка
при взаимодействии с внутренней средой	на рост и развитие влияет кадровый отдел, силы специалистов направлены на достижение успеха в карьерных стратегиях на определенной должности	персонал может проходить вертикальные и горизонтальные ротации, обладает востребованными навыками, может получить продвижение от любого менеджера предприятия
оценка профессиональных навыков и талантов	проводится по плану в конкретный период; показателем эффективности выступает процент занятых вакансий внутренними специалистами	проходит регулярно и предоставляет сотрудникам обратную связь; критерием эффективности является достижение результата и лидерские качества

Составлено автором

Качественный талант-менеджмент отличается от технологии кадрового резерва характеристиками, представленными на рисунке 2.

По мнению М.О. Латухи, еще одной проблемой неразвитости (неэффективности) талант-менеджмента в России – это восприятие данного направления как обслуживающей функции. По мнению С. Фарли, «качество системы управления талантами, в частности подсистемы операционного менеджмента, использование современных инструментов и технологий,

¹³⁹Финкельштейн Г. От кадрового резерва — к управлению талантами // Талант-менеджмент. Аналитика. Исследования. - 2016. - №29. - С. 55-61.

считается существенным условием успешности практик и процессов управления талантами»¹⁴⁰.

Не менее серьезным барьером в развитии талант-менеджмента в России является низкая вовлеченность топ-менеджмента в данный процесс: руководители часто отказываются инвестировать в системы управления талантами, обосновывая это отсутствием соответствующего экономического эффекта.

Кроме того, исследователи¹⁴¹ отмечают тот факт, что культура ведения бизнеса и бизнес-образования зародилась в России относительно недавно, что также замедляет процесс в области управления талантливymi сотрудниками. Здесь, хотелось бы заметить, что отечественная методология корпоративного образования и развития персонала в контексте потенциала к развитию талант-менеджмента имеет определенные успехи.

Так, в нашей стране актуальной становится практика так называемых корпоративных университетов, деятельность которых направлено на развитие корпоративных и профессиональных компетенций руководителей высшего, среднего и линейного звеньев. Такая практика актуальна для банковской (ПАО «Сбербанк»), промышленной (ПАО «Северсталь»), сферы услуг (ПАО «РЖД», ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»), страхования (ПАО «СК «Росгосстрах», ПАО «Ингосстрах»), сферы связи (ПАО «МТС», ПАО «Ростелеком») и т.п. Корпоративные университеты – это обособленные подразделения предприятий, осуществляющие функции по обучению сотрудников всех уровней, выступают центром корпоративной культуры, хранилища ценностей, управления знаниями и т.п. Мы склонны полагать, что именно такие организационные элементы являются потенциальными экосистемами для развития талантов, однако, до сих пор, как можно увидеть

¹⁴⁰Farley C. HR's role in talent management and driving business results. *Employment Relations Today*. – 2005. - № 32 (1). – P. 55-61.

¹⁴¹ Fey C. F. Opening the Black Box of the Relationship Between HRM Practices and Firm Performance: A Comparison of MNE Subsidiaries in the USA, Finland, and Russia / C. F. Fey, S. Morgulis-Yakushev, H. J. Park, I. Björkman // *Journal of International Business Studies*. – 2009. – №40. – P. 690-712.

из рассмотренных примеров, и прочих практик управления человеческими ресурсами в России, технологии талант-менеджмента достаточно фрагментарны и определяются ограниченным комплексом методов управления талантами.

В последние годы, многие отечественные организации, в поисках источников конкурентного преимущества на местных рынках выходят на мировой рынок¹⁴², что приводит к появлению новых вызовов, стоящих на пути успешного талант-менеджмента в России: сложность кросс-культурного общения и взаимодействия между дивизионами и штаб-квартирами. Важное замечание сделали в своей работе Н. Холден и В. Вайман¹⁴³, сделав акцент на популярном среди россиян мнении о том, что их талант ценится в отечественных филиалах международных компаний больше, чем в компаниях, где все подразделения находятся на территории страны. Подобное отношение порождает высокий уровень миграции талантов за рубеж. Так, по данным материалов РАНХиГС (со ссылкой на статистику принимающих зарубежных стран и результаты интервью с уехавшими за последние шесть лет), за границей проживает около 27 млн. россиян, из которых 40% имеют высшее образование, полученное на родине. В феврале 2017 г. Дмитрий Медведев назвал этот феномен «экспортом интеллекта»¹⁴⁴. Основными причинами такого явления эксперты назвали: 1) отсутствие возможности для самореализации (пример: заработная плата врача и водителя в РФ разнится на 20%, в Германии – на 174%, в США на 261%, в Бразилии – на 172%); 2) в глобальном рейтинге конкурентоспособности с позиции человеческого капитала GNCI 2017, по критерию привлекательности талантов, наша страна занимает 107 из 118 мест; 3) остро ощущается дефицит квалифицированных кадров, необходимых для развития отечественной экономики и ее перехода к

¹⁴² Panibratov A. Russian Multinationals: From Regional Supremacy to Global Lead/A. Panibratov//Routledge. – 2012. P.17.

¹⁴³ Holden N. Talent Management in Russia: Not So Much War for Talent as Wariness of Talent / N. Holden, V. Vaiman // Critical Perspectives on International Business. – 2013. – №9. – P. 137.

¹⁴⁴ Бондаренко М. Эксперты РАНХиГС рассказали об усилившейся утечке мозгов из России. – 23.01.2018 // РБК. – URL: <https://www.rbc.ru> (Дата обращения: 25.04.2023).

новому укладу за развитым миром, - как подсчитали в BCG показатель составляет 10 млн. чел. до 2025 г.¹⁴⁵

Таким образом, невзирая на допускаемые российскими организациями ошибки в области применения технологий и методов управления талантами, ключевой причиной чему является именно неосведомленность о развитии талант-менеджмента в контексте конкретного рынка (отрасли) и с учетом национальных факторов, влияющих на талант-менеджмент в целом, в нашей стране, талант-менеджмент набирает популярность с каждым годом все больше. В частности, этому способствует актуальная и неоспоримо многогранная политика управления человеческими ресурсами в крупных компаниях, комплекс которой может стать достойной базой для автономной системы талант-менеджмента. Кроме того, взаимосвязь развития талантливых сотрудников и успешности деятельности российских предприятий подтверждает влияние изучаемой системы на стратегическое развитие человеческих ресурсов современных компаний.

¹⁴⁵ Эксперты: мозги из России уже не утекают, а бегут. – 24.01.2018 // Новые известия. – ULR: <https://newizv.ru> (Дата обращения: 25.04.2023).

Выводы по 1 главе:

В первой главе диссертационной работе автор рассматривает понятие «талант-менеджмента», которое представляет собой совокупность взаимосвязанных методов, способов, процедур и технологий, осуществляемых руководством (или специальным подразделением), направленных на обеспечение новыми знаниями субъектов организационной экосистемы с целью повышения продуктивности интеллектуального труда, превращение предприятия в самоорганизующуюся, самообучающуюся систему, а также максимальную реализацию профессиональных и личностных возможностей сотрудников.

Так же в первой главе была выдвинута гипотеза о том, что влияние управления талантами на конкурентоспособность организации происходит из циклической зависимости самой конкурентоспособности на глобальном и национальном уровне (конкурентоспособности рабочей силы), конкурентоспособности на уровне предприятия (конкурентоспособности работников) и индивидуальной конкурентоспособности. В результате исследования был сделан вывод о наличии факторов, влияющих на систему управления талантами и, как следствие, оказывающих непосредственное воздействие на уровень конкурентоспособности предприятия. Данные факторы подразделяются на глобальные (конкуренция за таланты, трудовая мобильность, ценности поколений), национальные (экономика, политика, история и культура, институты и бизнес-система), отраслевые (профессионально-квалификационная структура, уровень конкуренции, рынок труда) (внешняя среда), организационные (стратегия, корпоративная культура, лидерство, этика и корпоративная социальная ответственность, бренд работодателя) и индивидуальные (ценности, мотивация, восприятие практик, приверженность и пр.) (внутренняя среда).

Изученные примеры использования элементов талант-менеджмента в управлении персоналом в зарубежных компаниях доказывают вариативность

и креативный подход в актуализации талант-менеджмента как инновационной технологии не только в управлении человеческими ресурсами, но и в повышении эффективности результатов самой компании. Так, в управлении талантами в европейских компаниях преимущественно применяются методы иерархии персонала, организационные корпоративные методы, метод интервью потенциального кандидата, технологии состоят из понимания чёткой взаимосвязи целей и действий во внутренней среде, образовательных программ, разносторонней корпоративной HR-культуры. В целом же, талант-менеджмент – это интегрированный программный продукт, который представляет собой автоматизированный комплекс методов и инструментов для решения различных задач. При этом доказано, что именно такие организационные элементы являются потенциальными экосистемами для развития талантов, однако, до сих пор, как можно увидеть из рассмотренных примеров, и прочих практик управления человеческими ресурсами в России, технологии талант-менеджмента достаточно фрагментарны и определяются ограниченным комплексом методов управления талантами.

В большинстве своем талант-менеджмент актуален в российских компаниях крупного бизнеса, которые существуют на рынке еще с прошлого века и которые взяли на себя смелость интеграции в собственную практику зарубежного опыта управления талантливymi сотрудниками.

Предложен концептуальный подход к осуществлению талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации, *отличающийся* учетом совокупности взаимосвязанных методических подходов (психолого-образовательного, организационного, предпринимательского, социального, позитивного), который может быть *представлен* как инструмент повышения результативности организации на основе объективного и субъективного подходов к реализации процедур и технологий, осуществляемых руководством, что *позволяет* высшему звену управления организации осуществить развитие особых способностей

человеческих ресурсов для повышения результативности организационной деятельности.

Выявлены факторы талант-менеджмента, влияющие на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации на микро-, макро- и личностном уровне, *отличающиеся* инкорпоративной, институционализированной и объективированной формой наличия необходимых знаний, что *позволяет* выявить стратегические ориентиры талант-менеджмента организации и обеспечить сокращение текучести высококвалифицированного персонала.

ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЯ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА КАК ФАКТОРА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Разработка стратегического инструментария талант-менеджмента как фактора развития человеческих ресурсов организации

Любой инструмент в области управления человеческими ресурсами организации должен быть согласован со стратегией развития человеческих ресурсов, которая, безусловно, является важнейшей программой развития компании, как крупного, так и малого бизнеса. Чтобы исследовать возможность согласованности принципов талант-менеджмента со стратегией развития человеческих ресурсов организации следует представить определения стратегии развития организации.

Целью любого современного бизнеса является максимизация финансовых результатов, что может быть достигнуто только при условии высокого уровня развития человеческих ресурсов организации. Под развитием человеческих ресурсов организации следует понимать такое состояние компании, при нахождении в котором она способна стабильно и динамично реализовывать свою продукцию, расширять рынки сбыта, находить новых покупателей и удерживать имеющихся, не смотря на большое число предприятий, производящих аналогичную продукцию, либо оказывающих такие же услуги.

Определение, приведенное выше, сформулировано нами исходя из изученных подходов к конкурентоспособности компаний, предлагаемых современными исследователями, наиболее интересные из которых приведены в приложении 1. Известно, что «стратегическое развитие организации может быть обеспечено соотношением ряда параметров, среди которых качество продукции компании, оказываемых услуг, цены, сроки выполнения заказов, и большое количество других параметров, особенности которых формируются

в соответствии со спецификой отрасли и масштабами бизнеса»¹⁴⁶. Однако в любом случае обеспечение каждого параметра конкурентоспособности компании становится возможным только благодаря действиям ее сотрудников.

Таким образом, «любая разработка и реализация стратегии роста человеческих ресурсов организации сопровождается использованием умений и профессиональных качеств сотрудников»¹⁴⁷, реализующих ее. «При этом прослеживается взаимосвязь эффективности труда работников и ростом конкурентоспособности предприятия, что обосновывает выделение в качестве ключевого фактора – систему управления талантами организации»¹⁴⁸. Логично, что «чем более эффективно будет сформирована система управления талантами персоналом компании, тем более высокий уровень стратегического развития человеческих ресурсов будет обеспечен ей»¹⁴⁹. Исходя из сказанного следует, что «формирование стратегии развития человеческих ресурсов организации должно сопровождаться мероприятиями, нацеленными на повышение потенциала талантливых сотрудников»¹⁵⁰.

Экономистами-исследователями выделяется 4 типа стратегий развития человеческих ресурсов организаций (рисунок 8)¹⁵¹.

¹⁴⁶ Чернова, О. А. Экосистемный подход к управлению процессами инновационного развития промышленности / О. А. Чернова, Л. Г. Матвеева, Г. В. Горелова // *Journal of New Economy*. – 2021. – Т. 22. – № 2. – С. 44-64.

¹⁴⁷ Практические аспекты адаптации персонала (на примере нефтедобывающих компаний) / Е. А. Колесниченко, Я. Ю. Радюкова, М. А. Джабраилов, Н. Г. Выжимова // *Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии*. – 2020. – № 5. – С. 248-257.

¹⁴⁸ Верстина, Н. Г. Ресурсный подход в совершенствовании управления промышленными предприятиями в условиях кризиса / Н. Г. Верстина, Е. Г. Евсеев // *Экономика и предпринимательство*. – 2016. – № 4-1(69). – С. 778-782.

¹⁴⁹ Фетюков, А. В. Организационно-экономический механизм управления человеческим капиталом предприятия / А. В. Фетюков, В. С. Васильцов // *Инновационная деятельность*. – 2022. – № 1(60). – С. 93-107.

¹⁵⁰ Захаров, П. Н. Актуальные вопросы теоретических подходов к определению сущности человеческих ресурсов / П. Н. Захаров, А. С. Щербаков // *Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки*. – 2022. – № 1(31). – С. 5-12.

¹⁵¹ Ермакова И. А. Основные стратегии повышения конкурентоспособности предприятия // *Молодой ученый*. — 2017. — №16. — С. 256-259. — URL <https://moluch.ru/archive/150/42409/> (Дата обращения: 25.04.2023).



Рисунок 8 – Стратегии развития человеческих ресурсов организации

Источник: составлено автором

Каждая из представленных стратегий имеет свой алгоритм реализации и основана на определенных показателях ключевой эффективности. По нашему мнению, талант-менеджмент должен строиться не только в соответствии с типом выбранной стратегии развития человеческих ресурсов организации, но и масштабом бизнеса и поставленными целями¹⁵². Авторское видение соотношения стратегий с инструментами талант-менеджмента организаций представлено в таблице 3.

Таблица 3 – Стратегическая карта талант-менеджмента как фактора развития человеческих ресурсов организации

Крупный бизнес	Тип стратегии	Инструменты талант-менеджмента	Распределение компетенций
	1	2	3
	Стратегия концентрированного развития ЧР	Привлечение сотрудников занятых сложными бизнес-задачами: стимулирование, нацеленное на результат, развитие бизнес-тантов	Руководители департаментов ответственные за талант-менеджмент и их результаты. Бизнес-танты ответственные за результаты своих идей и успех их внедрения
	Стратегия интегрированного развития ЧР	Привлечение работников новаторов, способных на гибкое мышление, быструю адаптацию, умение брать на себя ответственность и риски, способных работать сверхурочно и сотрудничать в проектных группах	Ротация кадрового состава компании реализуется HR- департаментом под руководством менеджеров интегрируемых и департаментов, руководителей проектов

¹⁵² Курина Т.Н. «Согласованность системы управления талантами со стратегией повышения конкурентоспособности организации»//Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2019. - №11. - С. 63 – 66.

	Стратегия диверсифицированного развития ЧР	Поиск специалистов, способных быстро адаптироваться к новым условиям, формирование эффективной адаптационной среды в компании, профессионального развития технических и бизнес-тантов, интенсивного освоения ими новых знаний и их практической реализации, содействие профессионально-квалификационному продвижению талантов и формированию кадрового резерва из них	Диверсификация – это выделение новых подразделений, выход на новые производства, поэтому компетенции должны распределяться между участниками проектов, новых подразделениях, руководителем управления новациями и талантливыми сотрудниками
	Стратегия сокращения ЧР	Имеет социальную направленность, поэтому важно сформировать условия безболезненного сокращения коллектива, оценка талантов, формирование кадрового резерва. Разработка плана по удержанию именно талантливого персонала	Кадровая служба должна соблюдать все требования трудового кодекса по обязательствам компании, финансовый департамент начисляет и выплачивает причитающиеся каждому сотруднику пособия
Средний бизнес	Стратегия концентрированного развития ЧР	Формирование новой системы материальной мотиваций, нацеленной на результат управления талантами	Руководители отделов, работники, ответственные за результаты своих идей и успех их внедрения
	Стратегия интегрированного развития ЧР	Привлечение работников новаторов, способных на гибкое мышление, быструю адаптацию, умение брать на себя риски и ответственность, формирование проектных команд из бизнес-тантов компании, развитие бизнес-тантов	Ротация кадрового состава компании реализуется HR- службой под руководством менеджеров интегрируемых и подразделений, руководителей проектов
	Диверсификационно-го развития ЧР	Поиск специалистов, способных быстро адаптироваться к новым условиям, формирование адаптационной среды в компании, профессиональное развитие бизнес-тантов, содействие развитию карьеры талантов и формирование кадрового резерва из них	компетенции должны распределяться среди участников проектов, новых подразделениях, руководителя управления новациями и талантливыми сотрудниками
	Стратегия сокращения ЧР	оценка талантов, формирование кадрового резерва. Разработка плана по удержанию талантливого персонала.	Кадровая служба, бухгалтерия руководитель компании, персонал
Малый бизнес	Стратегия концентрированного развития ЧР	Поиск талантов, привлечение на условиях партнерства, формирование системы нематериальных мотиваций	Руководитель компании, привлекаемые таланты, специалист по персоналу компании
	Стратегия интегрированного развития ЧР	Оценка работников, выбор состава команды проекта по результатам оценки, формирование кадрового резерва, развитие карьеры	Менеджеры интегрируемых и подразделений, руководитель проекта, специалист по кадрам
	Стратегия диверсифицированного развития ЧР	Поиск специалистов, способных быстро адаптироваться к новым условиям, формирование адаптационной среды в компании, профессиональное развитие бизнес-тантов, содействие развитию карьеры талантов и формирование кадрового резерва из них	Участники проектов, новых подразделениях, руководитель компании, талантливые сотрудники
	Стратегия сокращения ЧР	Разработка плана по удержанию талантливого персонала, оценка и выбор только ценных кадров	Специалист, бухгалтер руководитель компании, персонал

Источник: составлено автором

Сформированная карта талант-менеджмента позволит выбрать представителям бизнеса именно ту направленность действий, которая

наиболее подходит им в соответствии с выбранным типом стратегии развития человеческих ресурсов организации и масштабу ее деятельности.

Однако «каждое указанное действие, реализуемое в рамках стратегии должно сопровождаться планом мероприятий по управлению талантами с выделением ответственных за это лиц и показателями ключевой эффективности»¹⁵³.

Например, при разработке стратегии концентрированного развития человеческих ресурсов крупной компании, целесообразно привлекать сотрудников, занятых сложными бизнес-задачами, при этом стимулирование должно быть нацеленное на результат. Исходя из авторского видения, реализация стратегии может сопровождаться следующими этапами (табл. 4).

Таблица 4 – План мероприятий талант-менеджмента в системе стратегического развития человеческих ресурсов организации (фрагмент)

Этап стратегии концентрированного роста крупной компании	Тактические задачи персонала	Параметры и мотивация талантливой персонала	Влияние талантов на успех реализованной стратегии
1	2	3	4
Снижение себестоимости единицы продукта с целью достижения уровня цен не выше конкурентов	Оценка наличия резервов для снижения себестоимости	Привлекаются сотрудники, занятые сложными бизнес-задачами. В ряде случаев требуется привлечение новых бизнес-талантов. Мотивация зависима от точности проведенных расчетов и составленных прогнозов.	Точный расчет и качественный прогноз в себестоимости позволит достичь компании поставленной цели. Без талантливых сотрудников компании не обойтись. Параметры оценки: точность расчета возможного снижения себестоимости (+/- 10%); Точность прогноза роста конкурентоспособности в баллах (+/- 1 балл)
	Разработка программы снижения себестоимости продукции	Дополнительное стимулирование по итогам реализации стратегии.	
	Расчет возможного снижения цен	Программа «Бизнес-таланты компании», по итогам которой будут не только вручены премии и подарки отличившимся сотрудникам, но и перевод в высшее управленческое звено со званием «Бизнес-Талант». Такие сотрудники в последующем будут выделены в отдельный пул «Бизнес-талантов», который будет сформирован именно на уровне высшего управленческие.	
	Оценка ресурсоемкости программы		
	Анализ влияния снижения себестоимости на уровень цен и сравнение с конкурентами		
Распределение продукции по ключевым	Выбор ключевых параметров качества продукции в	Привлекается персонал, имеющий не только знания специфики продукта, но и	Качественный выбор ключевых параметров качества позволит

¹⁵³ Колесниченко, Е. А. Пути совершенствования системы управления человеческими ресурсами / Е. А. Колесниченко, Я. А. Куликова, А. Н. Бердикова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2020. – № 1(76). – С. 66-73.

параметрам качества	соотношении с конкурентами	возможности выбрать целевые группы покупателей при их выделении. Мотивация: рост карьеры сотрудников, выбравших наибольшее число параметров качества продукции, способствующее росту потребителей. Креативность мышления при оценке отдельных видов услуг поощряется дополнительным вознаграждением и возможностью перехода из кадрового резерва в основной состав	сформировать новые группы покупателей, приобретающих товары по параметрам, ранее которые компанией не учитывались
	Формирование целевых групп покупателей по ключевым параметрам		
	Увеличение количества потребителей продукции		
Разработка программы продвижения продукции до покупателя	Выбор новых сбытовых стратегий	Привлекается творческий и креативный персонал, имеющий навыки бизнес-управления для оценки показателей ресурсоёмкости и эффективности. Мотивация в разрезе каждого проекта, авторы наиболее интересных из которых стимулируются повышением карьеры, выплатой премий, награждаются призами и становятся победителями конкурса «самый креативный сотрудник»	Эффективная стратегия продвижения новой или обновленной продукции позволит компании привлечь новых покупателей, увеличить объемы продаж и прибыль компании. Точная оценка ресурсоёмкости позволит избежать потерь от неэффективной рекламы, оценка эффективности позволит оценить целесообразность внедрения решений, что также сократит расходы при их не успешности. Оценка проводится по итогам реализации стратегии. Ключевые показатели эффективности: прирост объема продаж (+/- 7%)
	Оценка ресурсоёмкости стратегии		
	Оценка эффективности стратегии продвижения продукции		
Мониторинг показателей конкурентоспособности компании до и после реализации стратегии	Прогнозирование показателей по качественным характеристикам продукции, экспертным оценкам покупателей	Требуется привлечение новых бизнес-тантов. Мотивация зависима от точности проведенных расчетов и составленных прогнозов. Программа «Бизнес-таланты компании», по итогам которой будут не только вручены премии и подарки отличившимся сотрудникам, но и перевод в высшее управленческое звено со званием «Бизнес-Талант».	Точный расчет и качественный прогноз конкурентоспособности позволит достичь компании поставленной цели. Без талантливых сотрудников компании не обойтись. Параметры оценки: точность расчета возможного прироста параметров показателей конкурентоспособности продукции (+/- 10%); Точность прогноза роста конкурентоспособности в баллах (+/- 1 балл)

Источник: составлено автором

Предложенная автором исследования концепция талант-менеджмента в контексте реализации стратегии концентрированного роста крупной компании, доказывает взаимосвязь указанных систем. К тому же, предложенная концепция может служить базой для формирования системы ключевых показателей эффективности работы талантливого персонала, понимая которые «пул талантов» будет заинтересован в высоких результатах своих действий, соответственно, приложит все усилия, чтобы достичь соотношения тактических показателей со стратегическими.

Для крупного предприятия стратегической задачей является повышение объема продажи продукции, при снижении средних удельных издержек. Поэтому «организациями для «пула талантов» могут быть установлены ключевые показатели эффективности и результативности, направленные на достижение целей:

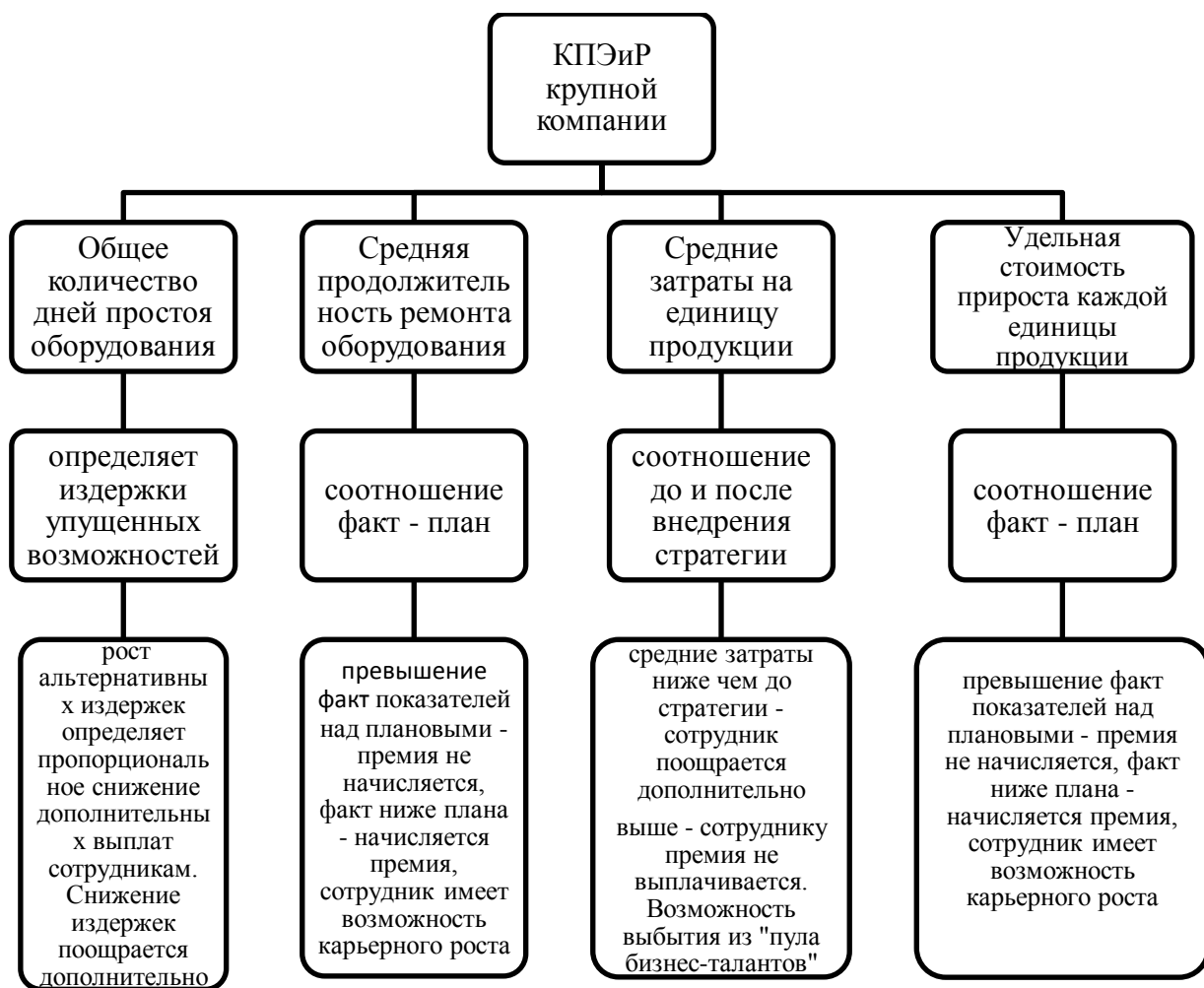
- сокращение потерь при производстве продукции и снижении ее себестоимости;
- повышение эффективности производственного процесса, снижающего трудоемкость продукции и повышающего условия труда;
- снижение удельной стоимости каждой единицы дополнительно производимой продукции»¹⁵⁴.

В упрощенном варианте целей, для талантливого персонала, по нашему мнению, могут быть разработаны следующие ключевые показатели эффективности и результативности (рис. 9).

Данная структура показателей эффективности и результативности талантливых сотрудников согласована со стратегией компании и стимулирует персонал к сокращению времени на производственный цикл за счет более эффективного планирования работ, внедрения новых технологий, повышения качества своей работы, поскольку позволяет оценить не только общий объем

¹⁵⁴ Шелковников, С. А. Концептуально-методологические основы формирования человеческого капитала в условиях перехода к цифровому сельскому хозяйству / С. А. Шелковников, И. Г. Кузнецова // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2022. – Т. 30. – № 1. – С. 110-123.

производства продукции, но и сокращение удельных издержек, снижение продолжительности ремонта оборудования и других параметров.



Источник: составлено автором

Рисунок 9 – КПЭР для талант-менеджмент развития человеческих ресурсов

Увязка ключевых показателей эффективности сотрудников с конкурентной ситуацией на рынке обеспечивается реализацией механизмов, позволяющих «повышать планку» по мере достижения компанией запланированных результатов¹⁵⁵.

Практика свидетельствует, что «наиболее успешные компании разрабатывают два уровня показателей эффективности - базовый и

¹⁵⁵ Курина Т.Н. Развитие цифровых технологий в управлении талантами // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2020. №1. С.43-47.

опережающий, либо, другими словами, минимально необходимый и желаемый. Подобный способ постановки задачи в сочетании с выстроенной моделью компенсации талантливых сотрудников эффективно стимулирует их одновременно с достижением максимального результата компанией»¹⁵⁶.

Таким образом, «система сбалансированных показателей в управлении бизнес-талантами, построенная на основании КПЭ, является ключевым принципом управления ими в организациях крупного и малого бизнеса, нацеленных на успех стратегии повышения конкурентоспособности организации»¹⁵⁷.

Эти взаимодействия обоснованы «необходимостью для поддержания регулярного диалога между управлением компании и его «пулом талантов», без которого невозможно адекватное понимание всех рисков и возможностей, возникающих перед организацией»¹⁵⁸. Обмен мнениями «может способствовать достижению поставленных стратегией задач, стимулировать высокие результаты деятельности предприятия. Иными словами, стратегии нацеленной на рост конкурентоспособности компании уделяется не меньшее внимание, чем системе управления трудом каждого талантливого сотрудника»¹⁵⁹.

Интеграция оценки результатов «пула талантов» компании и постановки задач стратегии роста конкурентоспособности со всеми остальными процессами в компании - важное условие для принятия концептуальных

¹⁵⁶ Анализ тенденций формирования спроса на трудовые ресурсы для IT-проектов / М. Н. Гусева, И. З. Коготкова, Г. Я. Сороко, Е. С. Никитина // Журнал прикладных исследований. – 2021. – Т. 1. – № 1. – С. 12-18.

¹⁵⁷ Курина, Т. Н. Применение различных концепций маркетинга в стратегическом менеджменте / Т. Н. Курина // Управленческие науки. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 98-110.

¹⁵⁸ Захаров, П. Н. Подготовка кадров для малого и среднего бизнеса: актуальные вопросы взаимодействия вузов с реальным сектором экономики / П. Н. Захаров // Предпринимательство в региональной экономике: состояние и перспективы : материалы международной научно-практической конференции, Владимир, 26–27 мая 2016 года / ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых». – Владимир: АТЛАС, 2016. – С. 7-13.

¹⁵⁹ Курина, Т. Н. Применение различных концепций маркетинга в стратегическом менеджменте / Т. Н. Курина // Управленческие науки. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 98-110.

решений относительно развития компании, усиления ее конкурентных позиций, снижения неэффективных и нецелесообразных стратегий.

2.2. Анализ использования инструментов талант-менеджмента российских организаций и разработка организационно-методического подхода «золотого стандарта талант-менеджмента»

Персонал любой компании, безусловно, является ведущим драйвером ее развития и без профессионального роста кадров организация рискует выйти с рынка в результате потери своих конкурентных позиций.

Наиболее важным является стремление к развитию сотрудников, работа которых требует обладания определёнными талантами, даром или возможностями.

Такие сотрудники в большей степени работают в организациях, деятельность которых связана с творчеством, рекламными технологиями, медиа индустрией.

В тоже время практически в любой компании можно встретить талантливых людей в той или иной отрасли, включая рабочие специальности.

В производства попадают талантливые сварщики, ускоряющие процесс сварки, автомеханики – ремонтирующие в короткие сроки автомобили и изобретающие транспортные новинки.

Есть и много других примеров, когда в производстве или линейном управлении используется талантливый персонал.

Такие сотрудники особенно ценны для работодателей и требуют особого подхода к управлению ими, инструменты которого входят в систему талант-менеджмента предприятия¹⁶⁰.

В последние годы все большее число российских компаний малого и крупного бизнеса стало выделять таланты в отдельный «пул» и применять по

¹⁶⁰Heinen J., O'Neill C. Managing Talent to Maximize Performance // Employment Relations Today. 2004. Vol. 31.N 2. P. 67-82.

отношению к ним особые инструменты управления. Талантливые люди, как правило, нуждаются в особенном подходе, развитии и профессиональном росте. За многих из них среди работодателей идет реальная борьба, и чтобы сотрудника не переманили конкуренты, нужно своевременно применять определённый набор инструментов. С другой стороны, талантливые работники зачастую подвержены такому негативному явлению, как «профессиональное выгорание», что также требует контроля за работой сотрудников и своевременного предотвращения указанных явлений. Для изучения указанных инструментов целесообразно исследовать практику использования инструментов талант-менеджмента на примере ряда российских организаций крупного и малого бизнеса.

Система управления талантами будет рассмотрена на примере компаний «Demis Group» и «Группе АДВ». Для этого изучены открытые данные этих компаний в части управления персоналом. А именно проведен анализ политики управления персоналом, набора кадров, а также стандарты по выявлению талантливых людей.

«Группа АДВ» – лидирующая группа маркетинговых коммуникаций в России, Украине, Казахстане, Белоруссии, Молдавии, Узбекистане и Азербайджане, работающая в сфере коммуникационных услуг с 1995 года.

«Группа АДВ – это содружество более 40 коммуникационных агентств, как независимых, так и представляющих крупнейшие международные рекламно-коммуникационные холдинги TheInterpublic Group of Companies (NYSE: IPG) и Navas (Euronext Paris: NAV.PA)»¹⁶¹.

В команде Группы АДВ свыше 1700 человек, работающих в 150 городах стран СНГ. Это и опытные, завоевавшие признание рынка эксперты в области маркетинговых коммуникаций, и молодые, амбициозные специалисты, удивляющие своими неординарными решениями и креативностью. Компания является крупной, поскольку ее годовой оборот превышает 30 млрд. руб., а

¹⁶¹ Управление персоналом в современной организации / А. Н. Столярова, Д. С. Петросян, А. П. Соколов [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2023. – 234 с.

стоимость основных фондов по состоянию на 01.01.2020 года составило более 12 млрд.руб.

Второй исследуемой компанией является «Digital-агентство Demis Group», которое специализируется на увеличении продаж Клиентов с помощью комплексных решений интернет-маркетинга. В компании «Demis Group» работает более 1500 высококвалифицированных сотрудников, оборот по итогам 2019 года составит 11,5 млрд. руб., что также позволяет отнести данную компанию в состав представителей крупного бизнеса.

Компания позиционирует своих сотрудников, как коллектив талантливых людей. Однако именно в «пул талантов» входят SEO-специалисты, дизайнеры, маркетологи, технические специалисты с большим интеллектуальным потенциалом и опытом.

Чтобы определить масштаб талантливых работников компании стоит обратиться к организационной структуре фирмы (см. рис. 10).

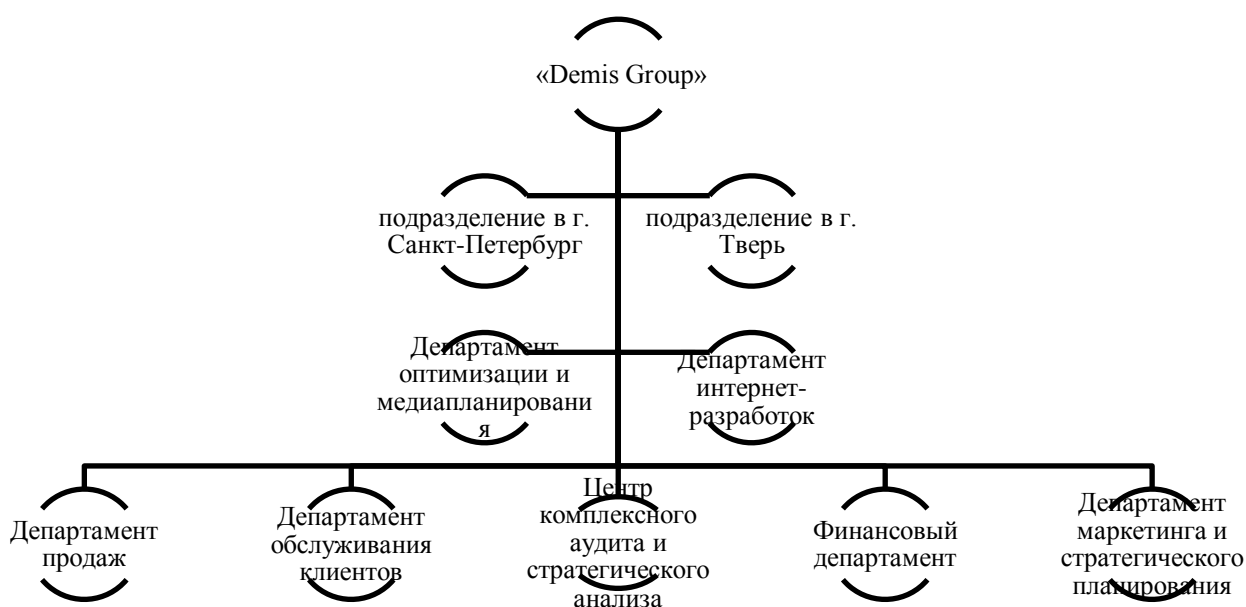


Рисунок 10 – Организационная структура «Demis Group»

Источник: составлено автором по данным сайта «Demis Group»

Множество разных отделов и подразделений объединено в рамках 7 основных крупных департаментов. В компании организованы внутренние бизнес-процессы таким образом, что каждое подразделение отрабатывает максимально эффективно. Еще одно важнейшее преимущество организационной структуры компании «Demis Group» – способность самостоятельно выполнять весь комплекс работ, требуемых для вывода сайтов клиентов в топ-10 поисковых систем. Еще одним ключевым моментом, влияющим на стабильность и успешность проектов, является мощный кадровый потенциал технического департамента предприятия.

В компании работают технические специалисты с большим интеллектуальным потенциалом и опытом. «Demis Group» успешно сотрудничает с профильными вузами, на базе которых формируются молодые таланты. В целом в компании создалась сбалансированная организационная структура, при которой четко отлажены все бизнес-процессы. Современные интерактивные средства связи позволяют региональным офисам без проблем общаться друг с другом и осуществлять совместную деятельность.

Для того чтобы удерживать лидирующие позиции на рынке SEO оптимизации в управлении кадрами компании успешно применяются такие инструменты, как коррекция действий сотрудников в ходе работы над проектами; адаптация новых сотрудников, наставничество, консультирование. Инновационность и молодость отрасли требуют от руководства «Demis Group» ведения активной политики в области формирования и развития талантов компании.

Приоритетными задачами «Demis Group» в развитии талантливых кадров являются: создание поколения лидеров в своих областях, эффективное решение задач бизнеса клиентов, стремление предлагать лучшие условия и лучший сервис своим клиентам.

В системе талант-менеджмента, которые работают в «Demis Group», успешно используется набор инструментов, описание которых приведено в таблице 5.

Для разработки системы талант-менеджмента Учебным центром «Demis Group» использовались следующие инструменты:

1. наблюдение за вновь принимаемыми сотрудниками;
2. анализ телефонных переговоров сотрудников;
3. мозговые штурмы для разработки стратегий управления талантами;
4. инструменты моделирования из нейролингвистического программирования.

Таблица 5 – Набор инструментов талант-менеджмента в «Demis Group»

Направленность талант-менеджмента	Инструменты талант-менеджмента	Суть инструментов талант-менеджмента
1	2	3
Адаптация талантливых сотрудников	Адаптационный лист	Позволяет фиксировать все мероприятия адаптации, содержит ответственных за адаптация персонала лиц, результаты адаптации
	Корпоративная книга нового сотрудника	Включает актуальные инструкции, шаблоны писем, описание правил поведения в компании, что способствует более быстрому вхождению в должность сотрудника
Развитие талантливых сотрудников	Дистанционные курсы	Обучение вводным данным: «О компании» и «О продуктах компании». Проводится на рабочих местах вновь принимаемых сотрудников
	«Welcome-тренинг»	Проводится регулярно для всех работников, позволяет отработать у сотрудника умения и основные стратегии, которые ему потребуются для работы
	Учебный центр «Demis Group»	Проводит регулярные «мозговые штурмы» и групповые ролевые игры для считывания стратегий
Развитие карьеры	Вовлечение персонала	Формирование команды сотрудников, проведение форумов и тренингов раскрывающих цели компании
	Усиление приверженности сотрудника компании	Празднование дней рождений компании, приглашение всех ключевых сотрудников
	Карьерограммы	Каждому сотруднику предлагается знакомство с карьерограммой его должности
Материальная мотивация	Заработная плата	Чем выше результат, тем выше его бонусная часть
	Выплаты стимулирующего характера	Дополнительно выплачиваются премии за переработку, реализацию отдельных проектов, победу в профессиональных конкурсах

Источник: составлено автором по данным сайта «Demis Group»

Наблюдение проводилось в отношении вновь принимаемых сотрудников и проработавших в компании не один год.

Подобная работа позволила отсеять все лишнее и концентрированно выделить только именно работающие инструменты, а результаты превзошли все ожидания.

Показатели работы талантливых сотрудников, проходящих адаптационный период, были выражены в длительности адаптационного периода и выхода на плановые показатели эффективности работы менеджеров. Полученные результаты приведены на рисунке 11.

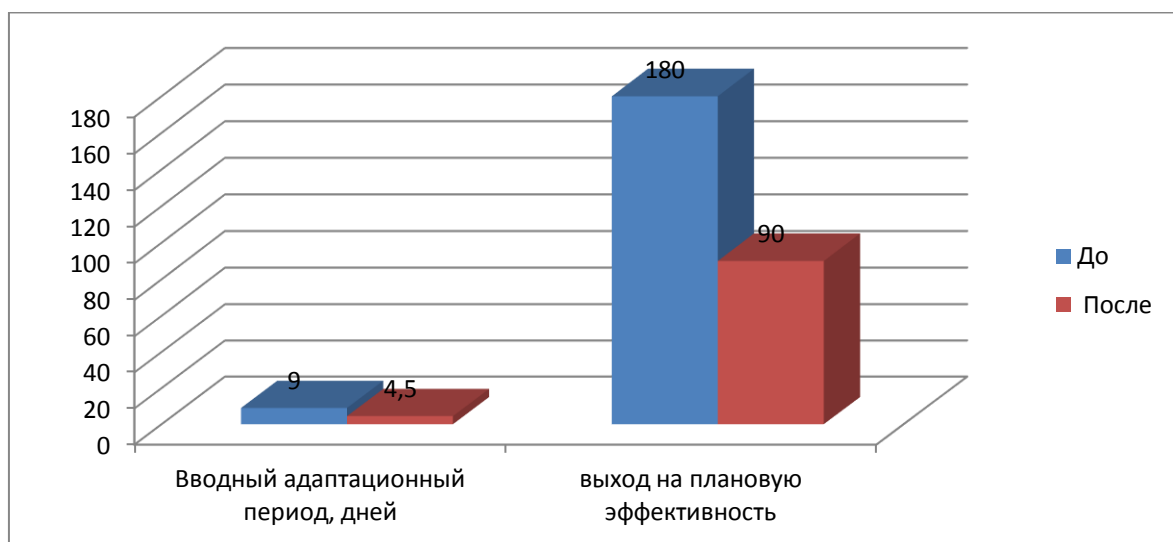


Рисунок 11 - Показатели работы талантливых сотрудников, проходящих адаптационный период, до и после внедрения системы «управления талантами» в «Demis Group»

Источник: составлено автором по данным сайта «Demis Group»

Таким образом, внедрение инструментов адаптации в рамках системы управления талантами в исследуемой организации «Demis Group» позволило сократить вводный адаптационный период почти в 2 раза – до 4,5 дней. А выход на плановую эффективность менеджерского состава составил 1,5 месяца против 3 ранее.

Стоит пояснить, что адаптационный лист нового сотрудника в зависимости от направления его деятельности, может включать разные

элементы и содержание. Однако, по-нашему мнению наиболее целесообразно, использовать при этом «смешанный формат», в котором сотрудник одни темы отражает самостоятельно, другие –находясь в «рабочих группах» совместно с коллегами и/или с наставником, третьи– с помощью учебных занятий с коучем или тренером.

Таким образом, в «Demis Group» на современном этапе развития сформирована довольно эффективная система управления талантами. К тому же компания регулярно корректирует и дорабатывает исследуемую систему. Успешность итогов обосновывается ростом продаж менеджерами по продажам, которые за последний год улучшились более чем в 3 раза. Качественно выстроенная система управления талантами позволяет повысить и общую эффективность функционирования бизнес-подразделений «Demis Group». Тем не менее, развитие опыта исследуемой организации в части управления вновь принимаемыми на работу талантливыми людьми, следует дополнить составлением индивидуального плана развития каждого сотрудника, в котором будут показываться все те навыки, которые стоит развивать человеку, а также мероприятия, которые необходимо ему посетить, перспективы карьерного и профессионального развития именно в этой компании. Последнее будет способствовать формированию лояльности талантов и работать на удержание их внутри компании.

Для формирования более комплексной картины, характеризующей инструменты системы управления талантами, рассмотрим опыт еще одной перспективной и успешной действующей на рынке рекламы компании «Группе АДВ». В компании также, как и в ранее исследуемой, работает отлаженный коллектив талантливых людей, однако в отличие от «Demis Group», система управления талантами построена, процессным методом, при котором каждый инструмент входит в разряд конкретного процесса, проходящего в изучаемой системе (см. рис. 12)..

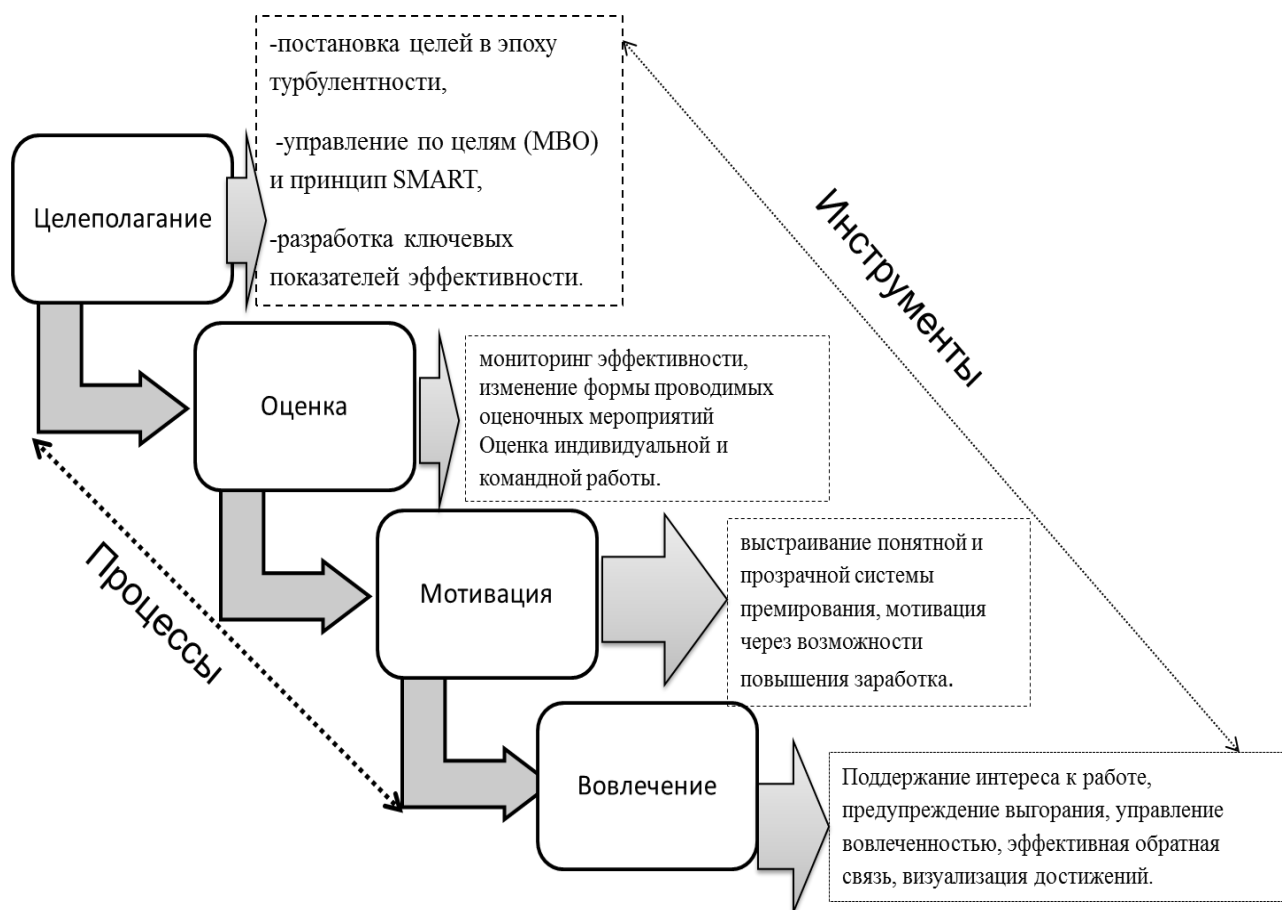


Рисунок 12 – Система талант-менеджмента компании «Группа АДВ»

Источник: составлено автором по данным сайта «Группа АДВ»

Зоны ответственности специалистов в управлении талантами «Группы АДВ» «прикрепляются» к каждому из агентств, разделенных по сегментам (креатив, медиа, BTL, PR). «Все HR-специалисты (всего «Группу АДВ» обслуживают 18 специалистов управления персоналом) на регулярной основе общаются с менеджментом и персоналом агентств, за которыми они закреплены, выполняя задачи корпоративного HR. Непосредственно в управляющей компании работает только один менеджер в чьи функциональные обязанности входит решение стратегических задач в системе управления талантами компании»¹⁶².

¹⁶² Верстина, Н. Г. Ресурсный подход в совершенствовании управления промышленными предприятиями в условиях кризиса / Н. Г. Верстина, Е. Г. Евсеев // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 4-1(69). – С. 778-782.

Отличие «Группы АДВ» от конкурентов заключается в выборе подходов и методов решения, типичных для отрасли задач. Например, в АДВ проходит диагностика корпоративной культуры, разрабатывается пособие по коучингу для топ-менеджмента.

Материальная мотивация талантливых сотрудников построена таким образом, что чем выше результат их деятельности, тем выше его бонусная часть. То есть существует прямое влияние коэффициента вывода на доход специалиста по продвижению. Талант-менеджмент позволяет выявлять и удерживать ключевых сотрудников на ведущих должностях, мотивировать их на достижение высоких результатов, причем не только индивидуальных, но и коллективных.

В компании выделяют две группы талантливых сотрудников:

1. Таланты в профессии. «Сотрудники, обладающие уникальными знаниями и способностями в своей профессиональной области»¹⁶³.
2. Талантливые управленцы. Работники, которые обладают менеджерскими компетенциями, важными для компании, и потенциалом для своего роста.

В отношении первых в компании сформирована индивидуальная программа адаптации, вовлечения и удержания. Талантливыми управленцами реализация функций происходит с использованием системы компетенций.

Наиболее оригинальной идеей, которая используется в системе управления талантами «Группы АДВ», является успешность проведения совещаний с управленческими кадрами по обзору управления талантами компании. Говоря «о талантливых сотрудниках и знаниях, навыках и потенциале, известных менеджерам, потенциальное использование и развитие внутреннего таланта усиливается и для талантливых сотрудников, и для самой

¹⁶³ Яшалова, Н. Н. Цифровое образование: новые вызовы и возможности / Н. Н. Яшалова, В. С. Васильцов // Научно-техническая информация. Серия 1: Организация и методика информационной работы. – 2020. – № 11. – С. 29-34.

компании. В компании формируется кадровый резерв»¹⁶⁴. При этом «для резервистов составляются индивидуальные планы развития, включающие образовательные программы, проводятся экспресс-курсы обучения и развития вновь принятых сотрудников, проводятся экспертные встречи, профильные мероприятия»¹⁶⁵.

Развитие системы наставничества и кураторства – ещё одна важная задача кадрового блока управления талантливыми сотрудниками компании «Группа АДВ»¹⁶⁶. «Во всех Агентствах группы ежегодно проводятся конкурсы на звание лучшего наставника. По группе разрабатываются и утверждаются Планы курирования студентов российских ВУЗов, обучающихся по медийным и информационным специальностям»¹⁶⁷.

Для вовлеченности сотрудников в деятельность компании HR специалистами проводятся регулярные опросы. «Процесс вовлеченности сотрудников в компании «Группа АДВ» представлен в таблице 6. В целом подход компании «Группа АДВ» к управлению талантами основан на выполнении конкретных целевых задач, на решение которых направляется максимум усилий. При этом требования по остальным процессам также достаточно строги»¹⁶⁸. «Такой механизм позволяет миров компании не только добиваться результатов по ключевым направлениям, но и сохранять достигнутые позиции на высоко конкурентном рынке. Однако в современных условиях важно своевременно выявлять «перемену настроений» талантливых

¹⁶⁴ Родионова, Н. В. Проблема трудовой занятости в стратегии социально-экономического развития Владимирской области до 2030 года / Н. В. Родионова, Л. С. Гудкова // Формирование экономической устойчивости региональных социально-экономических систем : сборник трудов международной научно-практической конференции, Владимир, 26 ноября 2020 года. – Владимир: Атлас, 2021. – С. 185-190.

¹⁶⁵ Клячко, Т. Л. Образовательная миграция: основные причины / Т. Л. Клячко, Е. А. Семионова // Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития. – Москва: Фонд «Институт экономической политики им. Е.Т. Гайдара», 2021. - С. 8-10.

¹⁶⁶ Группа АДВ – официальный сайт // <https://advgroup.ru/> (Дата обращения: 25.04.2023)

¹⁶⁷ Способы разработки медиастратегии учреждений высшего образования / В. В. Беспалов, С. А. Лочан, А. В. Иванов [и др.] // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 4. – С. 7-14.

¹⁶⁸ Верстина, Н. Г. Ресурсный подход в совершенствовании управления промышленными предприятиями в условиях кризиса / Н. Г. Верстина, Е. Г. Евсеев // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 4-1(69). – С. 778-782.

сотрудников, влекущую за собой их уход из компании либо снижение производительности трудовой деятельности»¹⁶⁹.

Большинство имеющихся методов оценки настроения основаны на том, что сотрудникам приходится отвечать на вопросы.

Таблица 6 - Процесс талант-менеджмента сотрудников в компании «Группа АДВ»

Этапы	Действия HR работника	Действия руководителей рабочих групп	Действия линейного персонала
1.Понимание	Предварительное исследование целей опроса	Выбор людей, у которых наблюдается профессиональное выгорание, вновь принятые сотрудники	Предоставление письменного согласия (или несогласия) работников на участие в опросе
2.Разработка	Формирование списка адаптированных и стандартных вопросов	Корректировка вопросов с учетом интересов и способностей своих сотрудников	Изучение вопросов
3.Продвижение	Мотивация, высокое профилирование и своевременная коммуникация работников	Предложения по элементам мотивации конкретных сотрудников	Формирование собственных инициатив
4. Опрос	Распространение анкет, опросников сопоставление ответов	Помощь в проведении опросов	Ответы на вопросы
5. Отчетность	Количественная обработка результатов, качественная обратная связь	Анализ полученных результатов, составление индивидуальных карт	Знакомство с интерпретацией полученных результатов
6.План действий	Разработка рекомендации и приоритетов	Формирование предложений в отношении каждого сотрудника	Принятие рекомендаций от высшего руководства

Источник: составлено автором по данным сайта «Группа АДВ»

В тоже время в крупных компаниях целесообразно использовать более современные технологии, которые позволяют анализировать эмоциональность текста (например, ToneAnalyzer). Оценка «настроения» сотрудников может проводиться при помощи специальных приложений,

¹⁶⁹Курина Т.Н. Концепция управления талантами как особой категорией работников организации // Управленческие науки – 2019. – Том 9. – № 3 – С. 86 – 95.

работающих с текстом. Преимущества для сотрудников тоже очевидны: они могут давать обратную связь без активного вовлечения.

Далее целесообразно обратиться к опыту зарубежных компаний, в деятельности которых применяется система управления талантами. При этом отметим, что система управления талантами в зарубежных компаниях развитых стран внедрялась намного раньше, чем в России, исходя из чего получила гораздо большую развитость и разнообразие применяемых инструментов. Среди наиболее интересных из них следует выделить¹⁷⁰:

- «Университет талантов»;
- «Корпоративный университет»;
- «Uberforbusiness» (перемещением людей);
- Информационные технологии оценки сотрудников «Compas», «OnDemab», «Entelo» и другие.
- ChiefTalentOfficer (Директор по талантам).

Интересны и другие инструменты управления талантами, применяемые в зарубежных компаниях, которые используются и в практике российских компаний, являясь разновидностью технологий коучинга, наставничества, формирования кадровых резервов, обучения, оценки персонала и других технологий, свойственных системе талант-менеджмента.

Особенностью зарубежного талант-менеджмента является широкое использование информационных технологий в данном контексте, цифровизация HR – процессов, поиск новых методов, позволяющих вести «войну» за поиск талантов и креативных сотрудников.

Ряд американских компаний выделяет три уровня управления талантами (рисунок 13)¹⁷¹.

¹⁷⁰Garrow V., Hirsh W. Talent Management: Issues of Focus and Fit // Public Personal Management. 2008. Vol. 37. N 4. P. 389-402.

¹⁷¹ Iles P., Chuai X., Preece D. Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers // Journal of World Business. 2010. Vol. 45. N 2. P. 179-189.



Рисунок 13 – Уровни талант-менеджмента в американских компаниях

Источник: составлено автором

Каждый из показанных на рисунке 13 уровней имеет особенности в части решаемых задач, объекта влияния, оценки, результата и прочих характеристик, более полное описание, которых представлено в таблице 7.

Несмотря на значимость «талант-менеджмента» в системе управления персоналом зарубежных компаний и всю инновационность применяемых при этом методов, многие из них не могут быть адаптированы в российских условиях. Сама стратегия управления талантами в России вряд ли может быть выстроена с позиции «войны за таланты и креатив». Более свойственным для русских корпораций будет выработка такой системы мотивации, при которой сотрудники будут выкладываться на все 100% и приносить им более чем желаемые результаты. «Военная стратегия», которую активно используют в поиске талантов зарубежные корпорации для отечественного бизнеса является дорогостоящей и не всегда даваемой нужные результаты, поскольку даже одержав победу в «войне», переманив к себе талантливую работника – не факт, что он сразу и в ближайшей перспективе начнет приносить компании прибыль.

Талант-менеджмент в зарубежных компаниях основывается на ряде специфических принципов, среди которых следует выделить:

- 1) ответственность всех управленцев и каждого из менеджеров за таланты,
- 2) талант-менеджмент как основной приоритет управления компанией.

Таблица 7 – Инструменты талант-менеджмента в зарубежных компаниях

Инструмент	Суть инструмента	Методы реализации	Получаемый эффект
1	2	3	4
разработка «золотого стандарта» талантов	набор компетенций сотрудников	Поиск компетенций отличных сотрудников, — добивающихся достижений (bestperformers), приносящих лучшие результаты	Позволяет понять, что именно необходимо сохранить в управлении талантами компании
HR-менеджмент талантов	Гармонизация управления талантами на основе модели компетенций	Управление, компетенциями, которыми обладают сотрудники	Позволяет получить дополнительную прибыль компании
Оценка потенциала сотрудников	Проводится выявление и оценка талантливых сотрудников	«360 градусов», ассесмент-центр, прочие	Позволяет сформировать эффективную систему управления талантами, грамотно распределив компетенции
*Установка на таланты для всех управленцев	Проводится выявление и оценка талантливых сотрудников	«360 градусов», ассесмент-центр, прочие	Позволяет сформировать эффективную систему управления талантами, грамотно распределив компетенции
Обеспечение ресурсами развития талантов	Поиск компетенций отличных сотрудников	Управление, компетенциями, которыми обладают сотрудники	Позволяет получить дополнительную прибыль компании
Личная ответственность руководителей за поиск и развитие талантов	Гармонизация управления талантами на основе модели компетенций	Управление, компетенциями, которыми обладают сотрудники	Позволяет получить дополнительную прибыль компании
Разработка эффективной системы мотиваций	Привлечение и удержание талантов высоким вознаграждением, введение в состав акционеров	На основании системы управления компетенций материальная мотивация формируется индивидуально по каждому сотруднику	Позволяет удержать таланты, сохранив и преумножив финансовые результаты компании

Источник: составлено автором

Для реализации указанных принципов в условиях предлагаемой методологии участия в «войне за таланты» руководство зарубежных компаний предпринимает ряд действий, приведенных на рисунке 14.



Рисунок 14 - Талант-менеджмент в зарубежных компаниях

Источник: составлено автором

Итак, «талант-менеджмент – целенаправленная деятельность компании по созданию, развитию и использованию когорты талантливых сотрудников, умеющих эффективно решать сложные бизнес-задачи. Это не программа или проект, а система, которая функционирует в режиме непрерывного оттока поиска и отбора талантливых сотрудников, их оценки и назначения, повышения мотивации всех сотрудников организации к эффективной работе»¹⁷².

Таким образом, автор диссертационного исследования уверен, что отечественным компаниям целесообразно перенять часть зарубежного опыта в системе управления талантами, адаптировав при этом его к российским условиям. Для этого предлагается разрабатывать в компаниях рекламного бизнеса и других направлений, работающих с талантливыми людьми, «золотой стандарт талантов», в котором будут предусмотрены правила поведения управленческих кадров компании с «пулом» талантливых сотрудников. То есть предлагается разрабатывать на уровне каждой компании

¹⁷² Курина, Т. Н. Применение различных концепций маркетинга в стратегическом менеджменте / Т. Н. Курина // Управленческие науки. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 98-110.

«стандарт работы с талантливыми людьми». В данном стандарте необходимо представить параметры формирования пула талантливых людей, а также методы оценки их труда. В том же стандарте целесообразно выделить отдельные элементы материальной и нематериальной мотивации талантливых сотрудников, механизм управления их карьерой и процесс вовлечения работников в реализацию стратегического развития фирмы.

Обязательным в стандарте является глубокое описание процесса адаптации вновь принимаемых сотрудников и оценки эффективности ее прохождения. В отличие от «Золотого стандарта», используемого в зарубежных странах, предлагаемый отличается распределением компетенций среди сотрудников, включая самих участников «пула талантов» по модели «сбалансированной системы показателей». К тому же ответственными за каждого талантливого сотрудника должен являться не специалист по персоналу, а менеджер, которому подчиняется талант. Основные элементы «Золотого стандарта управления талантами» приведены в таблице 8.

Предложенный организационно-методический подход формирования «золотого стандарта талант-менеджмента» в организации позволит не только эффективно управлять «пулом» талантов, но и сформировать такую систему стимулирования работников, при которой будет сформирован высокий уровень заинтересованности их в результатах собственной деятельности.

Предлагается «материальную мотивацию формировать на основе параметров «системы сбалансированных показателей», в которой рассматривать каждого сотрудника, как отдельный бренд компании, выстраивать их вознаграждение не в форме регулярной заработной платы, а оплаты работы в рамках реализации конкретных проектов, внедрение которых ведется на основе сформированных партнерских отношений»¹⁷³.

¹⁷³ Верстина, Н. Г. Ресурсный подход в совершенствовании управления промышленными предприятиями в условиях кризиса / Н. Г. Верстина, Е. Г. Евсеев // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 4-1(69). – С. 778-782.

Таблица 8 - Основные элементы методического подхода «Золотого стандарта талант-менеджмента»

Элементы стандарта	Содержание инструмента	Распределение компетенций	Ответственность
1	2	3	4
Параметры определения «пула талантов» в организации	Наличие узкой специальности у сотрудника, наград и побед от участия в конкурсах проф. мастерства	Выбор сотрудников в «пул талантов» проводят руководители подразделений, директор делает окончательное решение	Закреплена за каждым участником
Методы оценки талантов при наборе кадров	«Ассистент-центр» для бизнес-талантов и творческие конкурсы для творческих профессий	Оценка проводится начальниками подразделений, при наличии Учебного центра – организуется его работниками.	Отвечают организаторы проводимой оценки за качество работы принятых сотрудников
Адаптация вновь принятых сотрудников	Soulwork — рассылка с задачами, к которым может подключиться любой сотрудник. Каждый сможет реализоваться. Mentoring 360 —лендинг-платформа, проводящая онлайн-встречи со своими менторами.	Наставники производят рассылку, контроль за сотрудником	Ответственным является наставник, закрепленный за каждым новым сотрудником
Развитие персонала	Корпоративные дистанционные курсы/электронное обучение, вебинары; деловые игры	Программы обучения разрабатываются HR-специалистами	Ответственный начальник группы развития персонала
Методы материальной мотивации	Проектное финансирование Дополнительные вознаграждения по итогам реализации проектов	Разрабатываются HR-специалистами	HR-специалисты, ответственные за мотивацию
Методы нематериальной мотивации	Введение в состав собственников компании; стимулы и бонусы в виде корпоративных льгот; оплата обучения	Разрабатываются HR-специалистами	HR-специалисты, ответственные за мотивацию
Выявление «профессионального выгорания сотрудника»	Проведение тестирования каждого сотрудника Определение эмоционального выгорания	Тесты разрабатываются HR-специалистами	HR-специалисты, ответственные за проведение тестирования
Проведение регулярной деловой оценки талантов	«Ассистент-центр» для бизнес-талантов и творческие конкурсы для творческих профессий	Оценка проводится начальниками подразделений, при наличии Учебного центра – организуется его работниками.	Отвечают организаторы проводимой оценки за качество работы принятых сотрудников
Параметры оценки «талантов» по системе сбалансированных показателей	Формирование уровней стратегической карты сотрудников по трекам: 1 трек -бизнес-таланты (оплата труда зависит от числа реализованных проектов) 2 трек – творческий персонал (число выполненных заданий, отсутствие нареканий и т.п)	Разработку проводят специалисты службы по управлению персоналом, руководители подразделений, линейный персонал, руководитель компании	Ответственный начальник группы развития персонала
Анализ показателей эффективности управления «пулом талантов»	Карта результативности каждого сотрудника «пула талантов»; Соотношение расходов с доходами, определение рентабельности использования талантов; Оценка производительности труда; Определение текучести и постоянства	Проводится финансовым департаментом по данным представленным начальниками подразделений	HR-специалисты, ответственные за управление талантами

Источник: составлено автором

Сбалансированная система показателей инкорпорирует все уровни управления талантливыми сотрудниками рекламных компаний и все бизнес-процессы, при этом ключевые индикаторы эффективности их работы назначаются к каждому реализованному талантливым сотрудником бизнес-проекту (см. рис. 15).



Рисунок 15 – Интегрированный подход к формированию сбалансированной системы показателей и установлению ключевых индикаторов эффективности работы талантливых сотрудников

Сопоставление фактически достигнутых результатов талантливыми сотрудниками предприятия за период или ряд предшествующих периодов с установленными ключевыми индикаторами эффективности их деятельности позволит провести «оценку достижения целей корпоративного развития рекламной компании и одновременно выявить проблемы в работе «пула талантов», которые будут четко конкретизированы и локализованы по каждому бизнес-процессу»¹⁷⁴. Отсюда можно говорить о том, что «использование сбалансированной системы показателей можно

¹⁷⁴ Теоретико-организационные аспекты управления стратегией в организациях / А. В. Желтенков, С. А. Рябиченко, С. В. Шкодинский [и др.]. – Без места : LAP LAMBERT, 2020. – 256 с.

рассматривать в качестве инструмента управления талантливymi сотрудниками рекламных компаний»¹⁷⁵.

Гармонизация модели компетенций каждого сотрудника будет составлять единый ансамбль, не содержащий несовместимых компетенций (например, высокая инновационность и строгое следование регламентам). Инновационность модели заключается в системности распределения компетенций среди талантливых сотрудников, их непосредственного руководства и управления корпорацией.

«Золотой стандарт пула талантов» позволит «создать для компании такие условия, при которых она сможет победить во все более ожесточающейся конкурентной борьбе за талантливых специалистов, обладающих креативным мышлением и способностью к сотрудничеству. А значит, предлагаемые мероприятия позволят повысить эффективность бизнеса отечественных компаний в долгосрочной перспективе»¹⁷⁶.

Таким образом, выявление и сохранение эффективно работающих талантливых сотрудников становится важной задачей, которая решается на всех уровнях развития предприятия. И все больше компаний используют соответствующие инструменты оценки текущих и будущих потребностей в талантливых специалистах, создавая индивидуальные планы профессионального развития талантов, вводят тщательно отслеживаемые показатели оценки человеческого капитала. Однако, при разработке «золотого стандарта пула талантов» в компании должны быть соблюдены интересы всех сторон, что доказывают финансовые результаты и другие показатели эффективности деятельности предприятий, суть которых будет рассмотрена в следующем параграфе исследования.

¹⁷⁵Dudin M.N., Frolova E.E. The Balanced Scorecard as a basis for strategic company management in the context of the world economy transformation // Asian Social Science. – 2015. – Vol1. №3. - P.282-288.

¹⁷⁶ Управление организацией на этапе постиндустриального развития национальной экономики / В. В. Безпалов, С. А. Лочан, Д. С. Петросян [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2023. – 578 с.

2.3 Систематизация методов оценки талант-менеджмента в стратегическом развитии человеческих ресурсов организации

Любое управленческое действие сопровождается оценкой целесообразности или эффективности его внедрения. При оценке управленческих решений в области менеджмента наиболее часто используются экспертные методы, методы анкетирования, динамики основных экономических показателей в деятельности компании¹⁷⁷. В тоже время оценка может производиться путем соотношения уровня конкурентоспособности компании до и после принятия решений¹⁷⁸.

Однако не все системы управления анализируются на предмет эффективности реализации внутрисистемных решений. Так, например, будучи относительно новым направлением, талант-менеджмент в организации оценивается довольно редко. В тоже время, представляя собой одно из управленческих действий мероприятие, реализуемое в рамках указанной системы должно анализироваться не только на предмет комплексной эффективности, но и на предмет влияния на конкурентоспособность компании. Для того чтобы определить процесс оценки эффективности управления талантами в организациях необходимо обратиться к методикам, предлагаемым современными российскими и зарубежными учеными. Исследование позволило разделить имеющиеся методики на два направления:

- 1) «Оценка эффективности в контексте влияния талант-менеджмента на экономические показатели организации»¹⁷⁹;

¹⁷⁷ А.И. Орлов Менеджмент. М.: Издательство "Изумруд", 2003, Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. Менеджмент. М. : Издательский центр «Академия», — 27 с.. 2016, Виханский О. С., Наумов А. И.. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. М.: Магистр: ИНФРА-М, — 33 с. 2014, Рудченко В. Н. Анкетирование как основной метод сбора информации в гостиничном секторе//Вестник Национальной академии туризма. 2016. № 2(38). С. 49-54.

¹⁷⁸ Левахина Е. В. Подготовка и принятие управленческих решений с учетом методики оценки и анализа конкурентоспособности промышленного предприятия // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2012. №1-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article> (Дата обращения: 25.04.2023).

¹⁷⁹ Екимова, К. В. Оценка влияния изменений конъюнктуры мировых рынков на региональные процессы / К. В. Екимова, И. П. Савельева, И. М. Цало // Экономика региона. – 2016. – Т. 12, № 3. – С. 670-683.

2) «Оценка эффективности в контексте эффективности системы управления персоналом»¹⁸⁰.

Большинство авторов склоняются к тому, что талант-менеджмент является инструментом всей системы управления организацией и направлен на повышение показателей эффективности ее деятельности. Так В.И. Кабалиной и О.В. Мондрус предложен контекстуальный метод воздействия систем управления талантами на контекст.

При этом авторами предложено формировать «гибкий пул талантов» для проведения оценки влияния талантливых сотрудников в деятельности организации¹⁸¹.

Под контекстуализацией авторами понимается конструирование объяснительной модели формирования системы управления талантами в компании, как процесса взаимодействия ее элементов и факторов внешнего и внутреннего контекста на глобальном, национальном, отраслевом, организационном и индивидуальном уровнях.

«Контекстуализация управления талантами с практической позиции означает учет факторов, которые оказывают влияние на объект управления не по отдельности, а в их взаимосвязи»¹⁸². Авторами предлагаются следующие параметры оценки эффективности управления талантами в организациях (таблица 9).

Предлагаемые авторами параметры оценки, безусловно, имеют практическую значимость, однако, по нашему мнению, не всегда в полном объеме могут быть оценены. К тому же ряд факторов не имеет количественного выражения. Например, фактор «ценности талантов» нереально измерить в количественном выражении, поскольку он определяется именно в наличии индивидуальных способностей работника, которые

¹⁸⁰ Борисов, В. Н. Отечественная инвестиционная техника на мировом рынке: динамика и структурные сдвиги / В. Н. Борисов, О. В. Почукаева, К. Г. Почукаев // Проблемы прогнозирования. – 2020. – № 5(182). – С. 3-13.

¹⁸¹ Кабалина В.И. Контекстуализация управления талантами в российских ИТ-компаниях [Текст] / В. И. Кабалина, О. В. Мондрус // Российский журнал менеджмента. - 2018. - Т. 16, № 1. - С. 5-36.

¹⁸² Кабалина В.И. там же

используются им при выполнении конкретных действий и оценить через практику управления его довольно проблематично.

Таблица 9 - Параметры оценки эффективности управления талантами в организациях

Параметр	Определение	Оценка
1	2	3
Уровень контекстных факторов	Факторы внешней среды: спрос на рынке труда, уровень инфляции, цены, политическая и экономическая стабильность в стране	Чем выше уровень контекстных факторов, тем слабее их влияние на систему управления талантами
«Вход» талантов в организацию	Удельный вес и динамика талантов в общей структуре персонала организации	Чем больше указатель «входа талантов» - тем больше талантливых сотрудников в компании
Отраслевые факторы	Ситуация на рынке труда, спрос на конкретные вакансии на рынке	Чем более узко профильна и специализирована компания, тем выше степень талантливости работников
Стратегический уровень системы управления талантами	Философия и определение талантов	Оценивается роль лидеров и корпоративная культура
Корпоративная культура и корпоративные ценности	Идентификация, привлечение и отбор, оценка и удержание талантов	Чем выше корпоративная культура – тем больше талантов в организации
Ценности талантов	Индивидуальные факторы	Воздействуют на определение таланта и на практики управления талантами в компании.

Источник: составлено автором на основании¹⁸³

Определение контекстных факторов также неконкретно, поскольку выделяется огромное множество элементов внешней среды, так или иначе оказывающих влияние на менеджмент компании и систему управления талантами, в частности. В тоже время, на наш взгляд, контекстуальный метод довольно емко охватил все имеющиеся факторы, оказывающие влияние на результаты деятельности компании при условии внедрения в нее эффективной

¹⁸³ Латуха Марина Олеговна, Селивановских Луиза Владимировна Развитие талантливых сотрудников в российских компаниях: основные особенности и связь с результатами деятельности // Российский журнал менеджмента. 2016. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article> (Дата обращения: 25.04.2023).

системы талант-менеджмента. Методика определяет три взаимосвязанных уровня управления, среди которых стратегический уровень, корпоративной, отраслевой. При этом каждый из них предоставляет собственные данные о качестве управления талантливым персоналом.

Интерес представляет оценка эффективности управления талантами в организациях, основанная на критериях Кайзера — Мейера — Олкина (КМО), Бартлетта, Кронбаха¹⁸⁴.

Анализ моделей проводится посредством практических исследований, одно из которых представили в своих трудах Латуха М.О., Селивановских Л.В.¹⁸⁵ Авторами предложена корреляционная матрица, учитывающая такие показатели как доля рынка, удовлетворенность потребностей покупателей, прибыль, рост выручки.

Оценка каждого фактора проводится по критериям Кайзера — Мейера — Олкина¹⁸⁶. Исследование позволило авторам утверждать, что имеется непосредственная связь между развитием талантливых сотрудников и результатами деятельности организации. При этом у метода оценки воспринимаемой результативности есть ряд ограничений. Факторный анализ демонстрирует, что показатели, характеризующие результативность системы управления талантами организации, образуют одну группу - «экономическую результативность».

Рассматриваемая методика может быть применима только в условиях работы крупных компаний, имеющих эффективную HR службу, поскольку требует проведения глубоких исследований, построенных на результатах опросов большинства работников предприятия. К тому же в обычных условиях разработать точную матрицу, по нашему мнению, довольно проблематично, поскольку требуется не только огромное количество

¹⁸⁴ Левахина Е. В. Подготовка и принятие управленческих решений с учетом методики оценки и анализа конкурентоспособности промышленного предприятия // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2012. №1-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article> (Дата обращения: 25.04.2023).

¹⁸⁵ Латуха М.О. см. там же

¹⁸⁶ Латуха М., Цуканова Т. Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях//cyberleninka.ru/article (Дата обращения: 25.04.2023).

экспертных оценок, но и очень специфичное программное обеспечение, способное обработать весь массив материала. Однако, для ряда крупных компаний, это не представляет большой сложности, поскольку в них выделены целые HR департаменты, работающие на особых платформах, разработанных по заказу корпораций. В таком случае использование критерия Кайзера — Мейера — Олкина позволит действительно точно определить степень выработки талантов, а также выявить стратегически важных из них для корпорации. В ряде случаев это бывает ключевым решением, способным развернуть деятельность корпорации на 180 градусов.

Мансурова Т.Г. оценку мероприятий по управлению талантами сотрудников, рекомендует проводить через расчет таких факторов, как снижение брака и рост производительности труда работников¹⁸⁷. А поскольку внедрение мероприятий связано с материальными затратами, автор предлагает определить чистую эффективность системы управления талантами через разность между полученной экономической эффективностью и указанными расходами. Такая методика, по нашему мнению, наиболее точно и быстро позволяет определить эффективность талант-менеджмента в компании. Однако стоит пояснить, что бизнес интересуют в первую очередь такие показатели как оборот и прибыль. Для подтверждения, сказанного обратимся к результатам исследования, проведенного компанией RJ Milnor. Результаты анализа приведены на рисунке 16¹⁸⁸.

Согласно представленным данным, в последние двадцать лет произошли принципиальные изменения в оценке эффективности и важности управления талантами в менеджменте. Вначале 90-х от оценок на уровне текучести, количества тренингов и т.п. произошел переход к оценкам человеческого потенциала на уровне компетенций, лидерства, вовлеченности.

¹⁸⁷ Мансурова Т.Г. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию систем управления талантами в ООО «Форд Соллерс ХОЛДИНГ» / Мансурова Т.Г., Нургатина И.Е., Руднева Н.В., Рассолова Е.Н. // Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 12-1 (77-1). - С. 1090-1093.

¹⁸⁸ Результаты исследования «влияние результатов талантов на прибыль бизнеса», проводимые компанией RJ Milnor // http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_web_RPO_Measuring-Business-Impacts.pdf (Дата обращения: 25.04.2023).

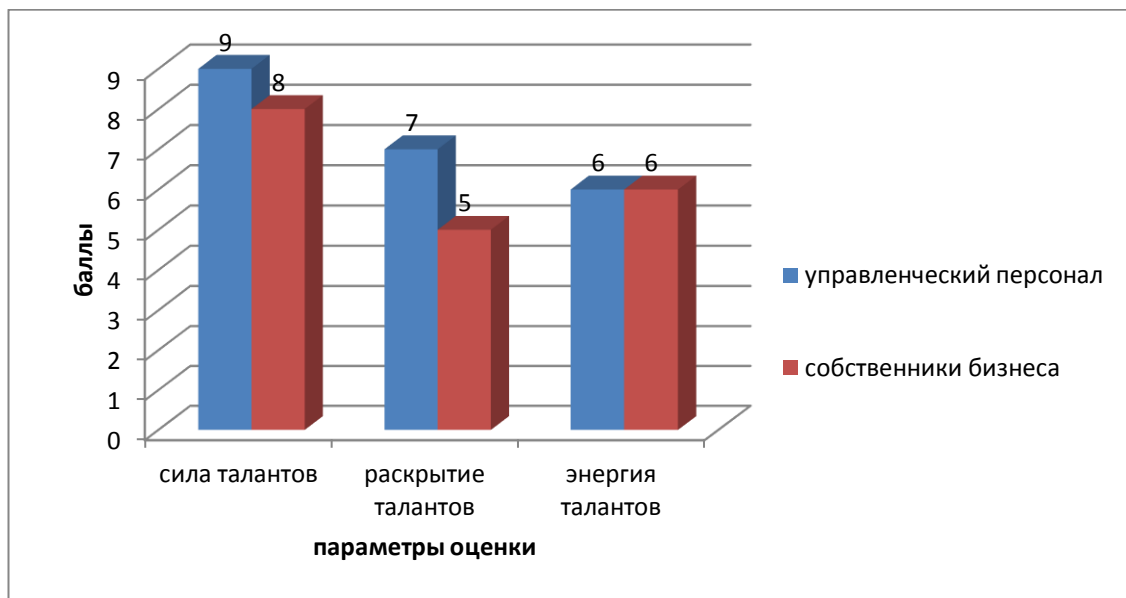


Рисунок 16 - Результаты исследования, проведенного компанией RJ Milnor

Источник: рисунок составлен автором по данным сайта RJ Milnor

Однако, начиная с 2010 года, наиболее часто таланты организации связывают с такими бизнес-показателями, как доля рынка, прибыль и др. Таким образом, рост производительности труда, конечно, является важным фактором, свидетельствующим о повышении эффективности работы персонала, но без оценки лидерства, распределения долей рынка, рентабельности и других показателей не может использоваться при принятии решений об эффективности работы талантов в корпорации.

В настоящее время имеются и другие методики оценки эффективности управления талантами, основанные на показателях финансовой устойчивости и рентабельности предприятий. В частности, специалисты Ассоциации в сфере мотивации персонала и организационного развития предлагают оценивать рентабельность активов по чистой прибыли компании до и после принятия в корпорацию талантливых работников¹⁸⁹. Однако, по нашему мнению, рентабельность довольно широкий показатель, и на него может оказывать влияние большое количество разнообразных факторов. Исходя из

¹⁸⁹ Управление персоналом в современной организации / А. Н. Столярова, Д. С. Петросян, А. П. Соколов [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2023. – 234 с.

этого, оценка талант-менеджмента с использованием коэффициентов рентабельности будет не совсем достоверной и может привести к неточной оценке анализируемого явления.

Использование финансовых коэффициентов в оценке эффективности управления талантами также, на наш взгляд не отражает действительности, поскольку рост любого из них может быть вызван не только действиями персонала, а спровоцирован под воздействием ряда других экономических факторов. Однако в совокупности с рядом других вычислений, показателей и факторов стабильности работы компании, рентабельность позволяет формировать достаточно конструктивные решения в отношении деятельности талантливого персонала.

Таким образом, максимально точно оценить систему управления талантами при использовании экономических показателей довольно проблематично, поскольку в большинстве своем они представляют общую динамику, на которую оказывает влияние обширное число факторов внешней и внутренней среды. По нашему мнению, оценить эффективность управления талантами наиболее реально при использовании показателей, связанных с системой управления персоналом. Стоит согласиться с позицией Клименко К.А.¹⁹⁰, который в рамках оценки рассматриваемого параметра предлагает соотносить показатели текучести персонала и потери, связанные с ней. Автор в своем исследовании доказывает, что недостаточно эффективная система работы с талантливыми сотрудниками, влечет рост их увольнений, что повышает коэффициенты текучести кадров компании. При этом появляется потребность в поиске и обучении новых сотрудников, что также сопровождается рядом затрат. При организации должного внимания талантливому персоналу и соответствующей системе мотиваций – они не будут увольняться из компании, что как минимум позволит сократить указанные расходы. К тому же, если талант человека сопровождается

¹⁹⁰ Клименко К. А. Оценка результативности управления персоналом // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 736-739. — URL <https://moluch.ru/archive/114/29651/> (Дата обращения: 25.04.2023).

развитием его практической деятельности и получением нового опыта –это способствует повышению активности его трудовой деятельности и результатов труда.

Автор, безусловно, точно определил взаимосвязь текучести кадров и финансовых результатов компании, однако данных исследований вряд ли будет достаточно, чтобы выявить работу именно талантливых сотрудников. По нашему мнению, такой анализ целесообразно проводить после выделения талантливого персонала в отдельный «пул» работников, в отношении которого стоит проводить расчеты производительности труда, текучести кадров и оценивать ряд экономических и финансовых показателей, связанных непосредственно с деятельностью именно этой части сотрудников.

Другие исследователи доказывают возможность проведения оценки работы талантливых людей через количество реализованных ими проектов до и после внедрения мероприятий¹⁹¹. Оценка проводится не только в количественном, но и стоимостном выражении: определяется полученная прибыль с каждого проекта, реализованного талантливыми работниками после внедрения системы талант-менеджмента. Показатели рассматриваемой методики приведены в таблице 10.

Из таблицы 10 видно, что рассматриваемый метод довольно полно позволяет оценить участие талантливых людей в конкретных мероприятиях, приносящих прибыль компании. Однако здесь стоит уточнить, что проектная деятельность ведется далеко не всеми современными организациями, что не позволяет им использовать проектный метод оценки талант-менеджмента.

Наибольший интерес здесь представляет исследование методик оценки управления талантами, применяемых в практике современных компаний. Если обратиться к опыту организаций сферы индустрии рекламы, возможно, получить довольно интересные результаты, не соотносимые с рассмотренными показателями. Реклама здесь рассматривается неслучайно, а

¹⁹¹ Гусева Е.Г. Мониторинг и оценка проектов. / Гусева Е.Г., Крылова Ю.С., Москвина А.Ю., Орлова А.В., Шубина Д.А. – СПб.: ЦРНО, 2014. – 125 с.

как наиболее яркий представитель, испытывающий потребность именно в талантливых творческих людях.

Таблица 10 – Показатели эффективности внедрения системы талант-менеджмента

Показатель	Порядок расчета	Пояснения
1	2	3
Количество реализованных проектов одним работником, ед.	Расчет проводится по данным о числе реализованных проектов	Показатели числа проектов, реализованных конкретным работником в течении отчетного периода
Прибыль, полученная на один проект, руб.	Прибыль, полученная от реализации всех проектов за год / количество реализованных проектов	Позволяет выявить средний показатель прибыльности одного проекта
Прибыль, приходящаяся на одного человека и один проект, руб./чел.	Прибыль, полученная на один проект/ количество участников в реализации проектов	Позволяет оценить средний показатель прибыли, принесенный одним работником при реализации проектов за отчетный период
Рентабельность проекта, %	Чистая прибыль, полученная от проекта/ расходы на его реализацию * 100%	Показывает уровень доходности реализованного проекта в процентах
Рентабельность всех реализованных проектов, %	Чистая прибыль, полученная от всех проектов/ расходы на его реализацию* 100%	Показывает уровень доходности реализованного проекта в процентах
Издержкоемкость проектов, %	Расходы, связанные с реализацией проектов/ доходы, полученные от них	Показывает уровень расходов в общей сумме доходов, полученных от реализации проекта

Источник: таблица составлена автором

Система управления талантами в той или иной форме применяется практически всеми крупными игроками на рынке рекламы. А поскольку именно в рекламном бизнесе наблюдается высокая «концентрация» талантливых людей - оценка эффективности управления ими представляется некой «многоходовой комбинацией», регулярно меняющейся на протяжении разных жизненных циклов управления персоналом организации¹⁹².

¹⁹² Определение автора

Например, в компании Demis Group («Дэмис Групп») ¹⁹³ оценку эффективности управления талантами можно проследить на протяжении любого периода деятельности персонала. Многие творческие сотрудники переживают период «профессионального выгорания», когда они уже не могут приносить пользу компании, агентство при этом отказываться от принятых на себя обязательств не может. В этой ситуации начинается активный поиск новых сотрудников. Для того чтобы проследить методика, применяемую Demis Group на рисунке 17 представим взаимодействие «талант-менеджмента» компании с основными показателями экономической эффективности предприятия.

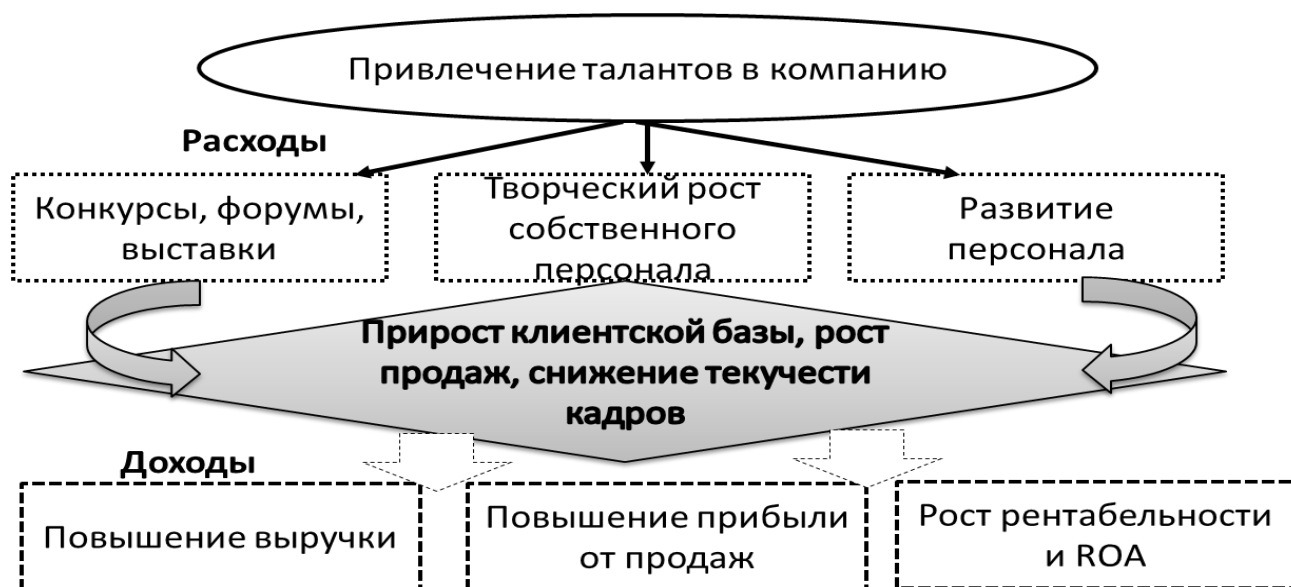


Рисунок 17 - Взаимосвязь «талант-менеджмента» с развитием человеческих ресурсов организации

Источник: составлено автором

Поскольку «привлечение талантливых сотрудников происходит на протяжении всего периода деятельности компании – в ней регулярно проводится и оценка расходов на реализованные мероприятия, что

¹⁹³ Компания DemisGroup («Дэмис Групп») была основана в 2004 году в Москве и сегодня обладает существенным опытом в области интернет-маркетинга и поискового продвижения. Основная специализация — увеличение продаж с помощью комплексных решений интернет-маркетинга // <https://www.demis.ru> (Дата обращения: 25.04.2023).

соответственно, сопровождается оценкой полученного эффекта»¹⁹⁴. Стоит отметить, что каждый вновь пришедший специалист в «Demis Group», проходит обучение. Это дополнительные расходы, однако, в соотношении с потерями, которые может понести фирма при невозможности выполнения взятых на себя обязательств - они гораздо ниже. К тому же в компании на первом месте стоит внутренняя обучающая система: совместная работа HR, руководителей команд, специалистов отделов стратегии и креатива.

В компании используется сбалансированный подход к оценке эффективности системы талант-менеджмента. Цели результата важны, но компетенции эффективности также рассматриваются, как необходимый компонент процесса развития талантов. Развитие компетенций поддерживается мульти уровневыми опросами или оценкой «360 градусов», формальным планированием развития карьеры сотрудников, а также оценкой процессов, реализованных в отношении каждой выделенной компетенции.

Для каждого подразделения и сотрудника формируется матрица показателей, за которые они несут ответственность. На основе этой матрицы рассчитывается коэффициент персональной результативности. «Матрица составляется по итогам наблюдений за каждым сотрудником и отчетов по результатам их личных достижений. При этом учитывается, на какой стадии развития находится сотрудник. По итогам в отношении каждой компетенции сотруднику ставится определенная оценка. Он может оцениваться по разным уровням компетенций в разных градациях мастерства»¹⁹⁵. Здесь стоит пояснить, что, являясь новичком в выполнении творческих проектов, он может быть «профи» в мастерстве продаж. В таблице 11 приведен пример оценки результативности управлениями талантливыми сотрудниками в рассматриваемой компании «Demis Group».

¹⁹⁴ Буданов, И. А. Учет институциональных особенностей инвестиционных процессов при прогнозировании экономического развития / И. А. Буданов // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2020. – № 18. – С. 8-30.

¹⁹⁵ Курина, Т. Н. Управление процессом развития креативных способностей в деятельности инновационных предприятий / Т. Н. Курина // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2021. – № 4. – С. 40-46.

Таблица 11 - Оценка результативности управлениями талантливыми сотрудниками в компании «Demis Group», применяемые в 2022 году

Компетенции	1 уровень развития	2 уровень опыта	2 уровень профессионального мастерства	4 уровень мастерства
Своевременность выполнения заказов	50			
Выполнение заказов без ошибок и с учетом требований клиента		50		
Отсутствие нареканий клиента			100	
Удовлетворенность клиента			100	
Прирост продаж	50			
Количество новых клиентов		30		
Коммерческие расходы	20			

Источник: составлено автором

Количество баллов присвоено сотруднику по результатам выполненных им работ на протяжении одного месяца трудовой деятельности его непосредственным руководителем. Количество баллов присваивалось в течение месяца по итогам выполняемых работ. Интегральный показатель здесь составит 400 баллов. Система оценки, используемая компанией:

100-200 баллов – недостаточно результативная работа талантливого сотрудника;

200- 400 баллов – средний уровень результативности;

400 – 500 и выше баллов – высокий уровень результативности.

Оценка сотрудника, приведённая в примере, составил 400 баллов, что подтвердило высокой уровень эффективности его деятельности.

Здесь стоит также пояснить, что в компании определены и стоимостные границы оценки талантливых сотрудников по уровням компетенций. По наблюдениям и расчетам экономистов и финансовых работников «Demis Group» было определено, что «работник, который оценен как «нерезультативный» подлежит замене, что в итоге влечет дополнительные

расходы компании, связанные с поиском и обучением нового сотрудника, а соответственно, снижает прибыль компании»¹⁹⁶.

«Средний уровень результативности» позволяет увеличить личные достижения сотрудников на 15-25% , что выражается в приросте его производительности труда.

«Высокий уровень результативности» увеличивает личные достижения сотрудников на 25-50%.

Рассмотренная система оценки влияния талант-менеджмента на финансовые результаты в компании «Demis Group» позволяет оценить не только вклад талантливых сотрудников в деятельность компании, но и определить его в количественном выражении, который определяется путем умножения базового уровня производительности труда работников на соответствующий уровень прироста эффективности его работы. Однако данная методика довольно предвзято и шаблонно оценивает параметры личных качеств сотрудников, не предусматривает возможность форс-мажорных обстоятельств в жизни творческих людей, а также позволяет оценить лишь узкий круг параметров экономической эффективности.

Далее перейдем к рассмотрению опыта оценки результативности управления талантливыми сотрудниками еще одной рекламной корпорации «Группа АДВ»¹⁹⁷. В компании, также как и в других рекламных агентствах, таланты – основной ресурс, способствующий достижению поставленных целей. В системе талант-менеджмента компании проводится регулярное обучение, поиск новых представителей творческих профессий в рамках расширения деятельности предприятия. «Для оценки вкладываемых в талантливый персонал средств в «Группе АДВ» выделен «пул» талантливых

¹⁹⁶ Демис_Групп // официальный сайт компании DemisGroup <https://www.demis.ru> (Дата обращения: 25.04.2023).

¹⁹⁷ Лидирующая группа маркетинговых коммуникаций в России, предоставляющая широкий спектр компетенций в digital, медиа, маркетинге, брендинге и PR. Сегодня Группа АДВ объединяет 22 специализированных коммуникационных агентства

сотрудников (talentpool). Ежегодно проводится оценка показателей»¹⁹⁸, приведенных в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели оценки «пула» талантливых сотрудников «Группы АДВ», применяемые в 2018 году

Показатель	Алгоритм расчета	Пояснения по динамике	Предложения по результатам оценки
1	2	3	4
Коэффициент «талантливости» сотрудников	Количество сотрудников «пула» / среднесписочную численность персонала	Чем выше будет прирост, тем больше талантливых сотрудников в компании	Если динамика отрицательная, может снижаться прибыль, необходимо принимать меры по удержанию талантливых сотрудников в компании
Удельный вес продвинутых сотрудников пула	Количество продвинутых сотрудников пула/ количество персонала в пуле всего	Чем выше число талант сотрудников, тем более высока заинтересованность работников в реализации творческих идей, что влияет на прибыль	В случае отрицательной динамики, может наблюдаться отток талантов из организации, что негативно влияет на финансовые результаты фирмы
Уровень вовлеченности персонала	Количество работников, вовлеченных в реализацию творческих проектов/ среднесписочная численность	Положительная динамика показывает улучшение показателей работы и повышение уровня вовлеченности персонала	В случае отрицательной динамики, может наблюдаться отток талантов из организации, что негативно влияет на финансовых результатах фирмы

Источник: составлено автором

Представленные показатели оцениваются на основании отчетов, представленных службой управления персоналом, в которой происходит учет таких важных параметров, как: количество проектов, в которых участвовал каждый сотрудник за отчетный период, количество выполненных заказов одним сотрудников, число претензий, полученных от клиентов в отношении заказов, выполненных сотрудником. Учитываются и расходы, связанные с его обучением, повышением квалификации, переобучением при принятии заказа с инновационным ориентированием.

¹⁹⁸ Группа АДВ – официальный сайт // <https://advgroup.ru/> (Дата обращения: 25.04.2023).

В конце отчетного периода происходит вычисление прибыли, полученной по итогу деятельности каждого сотрудника путем соотношения показателей прироста прибыли, выраженной в повышении производительности труда конкретного работника с расходами, пошедшими на его квалификацию.

Используемая в «Группе АДВ» «методика оценки финансовых результатов, полученных от талантливых сотрудников, позволяет достоверно оценить – насколько эффективно протекают процессы в данной системе»¹⁹⁹. К тому же она позволяет определить в стоимостном выражении влияние работы «пула талантов» на конечный результат компании. В тоже время используемых компанией показателей недостаточно, чтобы максимально точно определить показатели результативности работы талантливого персонала. К тому же они не позволяют своевременно выявлять угрозы снижения результативности работы конкретных сотрудников, факты их профессионального выгорания.

В ряде зарубежных компаний, работающих в России, оценка влияния талантливых сотрудников на финансовые результаты предприятия производится посредством метода ассессмент-центра. Ассессмент-центр – комплексный метод диагностики, позволяющей оценить потенциальную успешность сотрудника в его профессиональной деятельности посредством анализа его поведения в моделирующих упражнениях. Для этого в отношении «каждого талантливого сотрудника в компании заранее утверждаются определённые компетенции, оцениваемые по пятибалльной шкале»²⁰⁰. «Каждый балл соответствует определенному уровню развития работника. С другой стороны, каждой оценке присваивается уровень влияния на

¹⁹⁹ Волков, А. В. Проблемы развития человеческих ресурсов / А. В. Волков, Н. Н. Ползунова // Мировой опыт и экономика регионов России : Сборник научных работ молодых ученых по материалам 20-й Всероссийской студенческой научной конференции с международным участием, Курск, 24–25 марта 2022 года. – Курск: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации Курский филиал; ЗАО «Университетская книга», 2022. – С. 19-22.

²⁰⁰ Ассессмент-центр // <https://hrhelpline.ru> Дата обращения: 25.04.2023).

финансовые результаты компании»²⁰¹. Возможная шкала оценки компетенций талантливых сотрудников рекламных компаний приведена в таблице 13.

Таблица 13 - Возможная шкала оценки компетенций талантливых сотрудников рекламных компаний

Оценка	Описание	Влияние на финансовый результат		
		Высокое положительное (+)	Нейтральное (0)	Негативное отрицательное (-)
1	2	3	4	5
5	Уровень мастерства. Творческие навыки развиты и выполняются автоматически.	+		
4	Компетенция сотрудника выражена, но не индивидуальна и может развиваться работником самостоятельно, хорошо развиты навыки трудолюбия и усердия	+		
3	Компетенция проявляется только в типовых ситуациях и может развиваться при соответствующей подготовке; усердие развито удовлетворительно		0	
2	Компетенция проявляется не системно и нуждается в развитии; навыки плохо сформированы, необходима подготовка; практические умения, связанные с творчеством в рекламе			-
1	Компетенция не проявляется вообще; отсутствуют практические умения, наблюдаются трудности в освоении			-

Источник: составлено автором

Во время проведения ассессмент-центра выставляются экспертные оценки каждому участнику, на основании чего формируются экспертные заключения. В качестве примера может быть приведена выдержка из списка параметров, по которым проводилась оценка в одном из зарубежных рекламных агентств (таблица 14):

²⁰¹ Груднева, Е. А. Анализ методов исследования эффективности системы управления персоналом / Е. А. Груднева, Д. Ю. Фраймович // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2019. – № 2(20). – С. 60-68.

Таблица 14 - Оценки компетенций талантливых сотрудников рекламной компании

Интеллектуальные способности		Коммуникативные навыки		Творческие способности		Влияние на финансовый результат
Динамичность мышления	Скорость мышления	Уверенность и активность в общении	Легко вступает контакт с коллегами	Художественные способности	Легко переносит видимое на бумагу	(++;-;+) (+;-;+) (++;+;+)
	Скорость предоставления информации		Легко вступает в контакт с клиентами		Воспроизводить мысли на бумагу	
	Возможность воспроизводства большого объема информации		Может поддерживать разговор в любой ситуации		Способен показывать свои умения через искусства	
	Быстрота перехода от одного проекта к другому					
Умение анализировать	Взаимосвязь информации представленной в проекте	Вербальные умения	Четко излагает свои мысли	Творческое мышление	Способности к индивидуальным текстам	(++;-;+) (+;-;+) (++;+;+)
	Последовательная работа с фактами		Четко выделяет компетенции		Способность к быстрому формулированию текста	
	Анализ информации		Четко ставит задачу		Способность увидеть неэффективный текст	
Умение структурировать и систематизировать	Синтез отдельных элементов информации	Гибкость в общении	Богатый ролевой репертуар	Креативность	Яркое представление текстов, картин	(++;-;+) (+;-;+) (++;+;+)
	Построения целостной картины		Умение составлять тексты		Индивидуальное, специфичное составление текстов	
	Отсутствие несвязанных между собой элементов		Разнообразные коммуникативные возможности в общении		Возможность разработки ярких запоминающихся роликов	
Умение выделять приоритеты	Использование разных способов при принятии решений	Умение сотрудничать	Достижение результата в процессе общения			(++;-;+) (+;-;+) (++;+;+)
			доброжелательность			
			Взаимопомощие и сотрудничество			

Источник: составлено автором

Результат оценки уровня компетенций талантливых сотрудников может быть оценён по 5 бальной шкале в разрезе показателей: управленческие

навыки и лидерский потенциал; организованность и исполнительская дисциплина; мотивация достижения; интеллектуальные способности; эффективное взаимодействие; коммуникативные навыки.

По итогам оценки «выявляются наиболее развитые компетенции талантливых сотрудников, что становится основанием для принятия решений по реализации направлений развития талантливого персонала. Далее формируется механизм, позволяющий связать воедино проблемы управления талантливых людей с финансовыми результатами компании. Для этого может быть использована система «сбалансированных показателей», основанная на четырех перспективах (финансовые цели, клиентские цели, структурные цели (бизнес— процессы)»²⁰².

По нашему мнению, использование ассесмент-центра является «перспективным к применению только крупными компаниям, поскольку представляет собой многоступенчатый сложный и довольно дорогостоящий анализ. При этом суть оценки сводится к определению именно компетенцией сотрудников, а не влияния талантов на итоги финансово-хозяйственной деятельности предприятия»²⁰³. Безусловно, «чем выше уровни компетенций сотрудников, тем более эффективно и производительно используется этот персонал, исходя из чего следует связь с показателями финансовых результатов компании. Однако в количественном выражении данный показатель определить довольно проблематично, поскольку каждая из компетенций сотрудников не может быть выражена в денежном эквиваленте»²⁰⁴. Здесь же стоит отметить, что зарубежный опыт в российских компаниях стоит использовать с большой осторожностью, поскольку специфика и условия рынка, на котором действуют отечественные и

²⁰² Руководство по измерению результатов для практических целей//Фонд Билла и Мелинды Гейтс, http://eval-net.org/online_library/Guide-to-actionablemeasurementRus.pdf (Дата обращения: 25.04.2023).

²⁰³ Курина, Т. Н. Управление процессом развития креативных способностей в деятельности инновационных предприятий / Т. Н. Курина // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2021. – № 4. – С. 40-46.

²⁰⁴ Курина Т.Н. Методы оценки эффективности управления талантами в организациях рекламного бизнеса // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 4 - С. 837-846.

зарубежные компании отличаются друг от друга. Многие зарубежные компании имеют длительную историю своего развития, сформированный десятилетиями капитал и принципы к управлению. Большинство из крупных зарубежных компаний может позволить себе дорогостоящие HR инструменты управления персоналом, даже если они в конечном итоге не окупят себя. Российский бизнес прошел сложный переходный путь становления рынка, и многие крупные компании не обладают объемом капитала, как их зарубежные конкуренты. К тому же ментальность российского населения, которая отличается от других стран и методы «талант менеджмента», а также оценки его эффективности должны быть построены по собственному «сценарию». Возможно, использовать некоторые элементы зарубежной практики, однако недопустима полная ее адаптация к российским компаниям.

Для формирования собственного подхода к оценке эффективности управления талантами целесообразно сравнить преимущества и недостатки изученных методик, анализ которых приведен в таблице 15.

Таким образом, все изученные методики позволяют оценить эффективность управления талантами в стоимостной или качественной оценке. Наибольший интерес, безусловно, представляют методы, используемые современными компаниями рекламного бизнеса, поскольку они апробированы в практике деятельности этих компаний и принесли соответствующие результаты. В тоже время, исследование позволяет определить, что каждая из них может быть применима только в определенных условиях развития бизнеса.

Остается актуальной проблема определения финансового результата компаний непосредственно от работы в ней талантливых людей.

Таблица 15 - Сравнительная характеристика методик анализа эффективности управления талантами

Методика	Преимущества	Недостатки
В.И. Кабалина, О.В. Мондрус	Методика учитывает факторы которые оказывают влияние на объект управления не по отдельности, а в их взаимосвязи.	Определение контекстных факторов неконкретно, поскольку выделяется огромное множество элементов внешней среды, так или иначе оказывающих влияние на менеджмент компании и систему управления талантами в частности.
Методика Латуха М.О., Селивановских Л.В	Имеется непосредственная связь между развитием талантливых сотрудников и результатами деятельности организации	Может быть, применима только в условиях работы крупных компаний, имеющих эффективную HR службу
Методика Мансуровой Т.Г	Наиболее точно и быстро позволяет определить эффективность талант-менеджмента в компании	Показатели оборота и прибыли рассчитать не представляется возможным
Методики оценки эффективности управления талантами, основанные на показателях финансовой устойчивости	Возможно, оценивать рентабельность активов по чистой прибыли компании до и после внедрения талантливых работников	Рентабельность довольно широкий показатель, и на него может оказывать влияние большое количество разнообразных факторов.
Методика компании Demis Group («Дэмис Групп»)	Позволяет оценить не только вклад талантливых сотрудников в деятельность компании, но и определить его в количественном выражении, который определяется путем умножения базового уровня производительности труда работников на советующий уровень прироста эффективности	Данная методика довольно предвзято и шаблонно оценивает параметры личных качеств сотрудников, не предусматривает возможность форс-мажорных обстоятельств в жизни творческих людей, а также позволяет оценить лишь узкий круг параметров экономической эффективности предприятия.
«Группа АДВ»	Позволяет достоверно оценить – насколько эффективно протекают процессы в данной системе	Используемых компанией показателей недостаточно, чтобы максимально точно определить показатели эффективности работы талантливого персонала
Методика зарубежных компаний, работающих в России	Ассесмент-центр является перспективным к применению крупными компаниями, поскольку является многоступенчатым сложным анализом	В количественном выражении показатель определить проблематично, так как компетенции сотрудников не могут быть выражена в денежном эквиваленте

Источник: составлено автором

В рассматриваемом контексте нами предлагается видоизменить ряд анализируемых параметров, определяя реальный вклад в прибыль компании, вносимый отдельным сотрудником. Для этого нами предлагается на каждого талантливого сотрудника формировать «карту результативности» его деятельности, в которой фиксировать каждый реализованный проект работника, выделяя расходы, связанные с ним и прибыль, полученную по итогам его реализации. «В окончании каждого месяца необходимо определять итоговые показатели деятельности сотрудника за этот период, по результатам чего формировать рейтинг персонала по уровню, полученных каждым из них доходов»²⁰⁵.

Данная система является несложной и позволяет выявить вклад каждого конкретного сотрудника в финансовые результаты компании. К тому же, «карты результативности» дают возможность расчета и других показателей результативности компании, среди которых можно выделить рентабельность, эффективность и окупаемость проектов.

Такой метод оценки, возможно, назвать проектно-процессным, поскольку он позволяет оценить финансовые результаты конкретных проектов, реализованных талантливым персоналом фирмы. Апробация методики будет представлена в третьей главе исследования при проведении анализа деятельности конкретных компаний.

Таким образом, проведённое исследование позволило определить многообразие разных методик оценки эффективности управления талантливыми сотрудниками компаний. Однако, как было доказано, большая часть из них имеет формальный характер и может быть использована только в рамках деятельности определенных компаний. Анализ выявленных недостатков позволил перейти автору к формированию собственной модели оценки результатов работы талантов компаний и вклада их в прирост финансово-экономических показателей посредством реализации проектно-

²⁰⁵ Курина, Т. Н. Управление процессом развития креативных способностей в деятельности инновационных предприятий / Т. Н. Курина // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2021. – № 4. – С. 40-46.

процессного метода, основанного на разработке индивидуальных «карт результативности», которые возможно формировать как при использовании автоматизированных систем, так и ручным способом (при небольшом количестве персонала). Использование данного метода не сопровождается большим объемом капитальных вложений, однако, по нашему мнению, может принести действенные результаты фирме, которые будут выражены не только в возможности выявить реальные результаты работы каждого сотрудника, но и поднять уровень их мотивации в своих результатах.

Выводы по 2 главе:

Во второй главе диссертационной работы автор исследовал систему управления талантами, по итогам было предложено:

1. выделять «пул» талантливых сотрудников, в который входят творческие, талантливые и креативные сотрудники. Такие люди обладают нестандартным мышлением, повышенной эмоциональностью, не придерживаются стандартного распорядка дня, и относятся к дефицитной категории сотрудников на рынке труда, поэтому к ним необходимо применять индивидуальный подход для формирования мотивации входят.

2. Разрабатывать в российских компаниях рекламного бизнеса, и других организациях работающих с талантливыми людьми, «золотой стандарт управления талантами», в котором будут предусмотрены правила поведения управленческих кадров компании с «пулом» талантливых сотрудников.

В стандарте определяются параметры формирования талантливых сотрудников, а также методы оценки их труда, выделяются отдельные элементы материальной и нематериальной мотивации, механизм управления их карьерой и процесс вовлечения работников в реализацию стратегического развития компании. Обязательным в стандарте является глубокое описание процесса адаптации вновь принимаемых сотрудников и оценки эффективности ее прохождения. В отличие от «Золотого стандарта», используемого в зарубежных странах, предложенный отличается распределением компетенций среди талантливых сотрудников, по методу «сбалансированной системы показателей». Ответственным за каждого талантливого сотрудника назначается не специалист по персоналу, а менеджер, которому подчиняется талант.

3. Оценивать результаты работы талантов и вклада их в прирост финансово-экономических показателей посредством разработки индивидуальных «карт результативности», сформулирован собственный подход автора к данному инструменту. Карты возможно формировать как при

использовании автоматизированных систем, так и ручным способом (при небольшом количестве персонала).

4. Сбалансированную систему показателей управления талантами в организации, выделять на всех уровнях, включающие в себя стратегический уровень (талантливые сотрудники в системе стратегического управления и развития), тактический (обеспечивающие и вспомогательные бизнес-процессы) и оперативный (производственно-сбытовые бизнес-процессы).

Разработан инструментарий талант-менеджмента, направленный на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации, состоящий из стратегической карты, *отличающейся* включением определенных типов стратегий, инструментов талант-менеджмента и распределением компетенций, а также плана мероприятий талант-менеджмента, *структурированного* по этапам стратегии, задачам и параметрам талант-менеджмента, что *позволяет* руководству организации достичь соотношения тактических и стратегических показателей в долгосрочной перспективе.

ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Разработка инструментов талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации

Практика свидетельствует, что наиболее успешные компании разрабатывают два уровня показателей эффективности - базовый и опережающий, либо, другими словами, минимально необходимый и желаемый. Подобный способ постановки задачи в сочетании с выстроенной моделью управления талантливыми сотрудниками эффективно стимулирует их одновременно с достижением максимального результата компанией.

Интерес здесь представляет методика «Театра талантов», в ходе которой «проводятся театральные постановки спектаклей сотрудниками предприятия. Просматривая такие постановки, HR-специалисты и психологи устанавливают степень одаренности каждого из участников, а также наличие талантов у каждого из них при выполнении той или иной функции. При этом разрабатывается «ролевая матрица талантов», исходя из которой становится понятен потенциал того или иного сотрудника, что в последствии может служить основанием для разработки КПЭ сотрудника при выполнении им разных функций»²⁰⁶. Внедрение представленной методики должно сопровождаться разработкой четких критериев оценки участников театра, отражаемых в Положении о проведении указанных мероприятий и ряда инструкций, определяющих порядок категоризации сотрудников.

Интегрируя предлагаемый инструмент в систему управления талантами крупнейших рекламных компаний России, стоит разработать новый алгоритм рассматриваемой системы. Методика «Театра талантов» должна быть раскрыта в «Золотом стандарте пула талантов», который предлагается апробировать на материалах таких компаний, как «Demis Group», «Группа

²⁰⁶ Курина, Т. Н. Управление процессом развития креативных способностей в деятельности инновационных предприятий / Т. Н. Курина // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2021. – № 4. – С. 40-46.

АДВ», «Регион Медиа», BBDO Moscow, Transit Media Group (TMG). Все компании работают в сфере рекламного бизнеса и нуждаются в формировании команды творческих талантливых сотрудников, обладающих теми креативными качествами, которые способны выделить проекты компании среди конкурентов. Исследование проводилось по информации, представленной на Интернет-сайтах компаний и посредством анкетирования сотрудников. Учитывая специфику деятельности организации «театральные постановки» должны иметь особенности (таблица 16).

Таблица 16 – Специфика деятельности рекламных организаций и варианты тематик для «Театра талантов» выявления талантов

Название организации	Виды рекламной деятельности	Специалисты, входящие в резерв талантов	Возможные тематики постановок
1	2	3	4
«Demis Group»	Создание и продвижение сайтов, размещение контекстной и медийной рекламы, улучшение продающих качеств сайтов, управление репутацией и SMM.	веб-аналитик, интернет-маркетолог, менеджер по привлечению пользователей; трафик-менеджер, дизайнер	Интернет-тематика, тематика, связанная с космосом
«Группа АДВ»	Коммуникационный маркетинг Медиабайеры, Стратегическое планирование, digital, медиа, брендинг и PR	диджитал-рекрутер, бренд менеджер, PR-менеджер, SEM-менеджер	Деловая тематика на предмет общения компаний друг с другом, управления кадрами
«Регион Медиа»	Размещение рекламы в региональных блоках на федеральных телеканалах, радиостанциях и крупных интернет-ресурсах.	мобильный маркетолог; Веб-разработчик	Телевизионная или радиотематика, темы оповещения информации в СМИ
BBDO Moscow	Коммуникационные стратегии, творческие концепции для различных медийных каналов.	специалист по таргетированной рекламе; маркетолог; ВЕБ-разработчик	Тематика по развитию творческих компетенций у людей
TransitMedia Group (TMG)	Производство и размещение транзитной рекламы на общественном транспорте	операторы информационно-рекламного сервиса; специалист по промо-акциям, маркетолог	Тематика, связанная с транспортом, его новациями

Источник: составлено автором

В таблице 16 приводятся виды деятельности каждой из представленных организаций, с одновременными предложениями особенностей по театральным постановкам среди талантов.

Таким образом, все анализируемые компании входят в состав рекламного бизнеса, деятельность каждой из них имеет свою специфику, которая определяет профессиональный состав сотрудников, а также выделяет требования к ним. При этом темы «театральных постановок», режиссируемых сотрудниками, будут значительно отличаться друг от друга. В тоже время алгоритм управления талантами можно представить один для всех.

На первом этапе важно определить группы талантов компаний, которые будут составлять «золотой пул талантов» предприятия. Здесь важно учитывать специфику и потребности в таких сотрудниках каждой организации.

Второй этап заключается в проработке положения об управлении талантами, в котором будут отображены все процедуры отнесения сотрудников в «пул талантов», методы их регулярной оценки, а также систему мотивации каждого из них. Обязательным на этом этапе является включение в положение «методики театра», процесс проведения которой должен быть подробно описан.

Далее стоит построить матрицу компетенций, свойственных каждому сотруднику, включенному в «золотой пул талантов».

В заключении проводится систематизация контрольных процедур, позволяющих оценить вклад каждого сотрудника в работу компании и подтверждение его «таланта».

Таким образом, сформированную процедуру управления талантами крупных рекламных компаний возможно представить в виде модели, рассмотренной на рисунке 18.



Рисунок 18 – Модель талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации
Источник: составлено автором

Разработанная модель талант-менеджмента учитывает возможные «патологии» и «оппортунизм» в управлении талантами, включающий в себя возможность отступления сотрудников ранее оговоренных условий его работы.

При этом «патологии» заключаются в возможной асимметрии качественных характеристик персонала (способности не сопровождаются мотивацией и наоборот), а оппортунизм здесь включает осознанное противостояние персонала грядущим изменениям.

Для минимизации указанных негативных явлений в предложенном механизме управления талантами стоит предусмотреть отдельный аспект мотивации сотрудников, ценность которых особенно высока для компании, а они этим активно пользуются.

Итак, «цели и задачи системы управления талантами в крупных организациях останутся теми же, поскольку представляются общепринятыми в исследуемой области управления и соответствуют стратегическим корпоративным целям развития рекламных компаний. Неизменным остается и организационное и информационное обеспечение системы управления талантами»²⁰⁷, в состав которого войдут:

– в части организационного обеспечения оценку талантов по итогам «театральных постановок» будет проводить постоянно действующая комиссия, закреплённая локальным нормативным актом «Положение о проведении театральных постановок организации». При этом в состав комиссии войдут не только представители руководства компании, но и психолог, рекрутер.

– в части информационного обеспечения управления талантами в организации может быть использована информация по итогам деятельности сотрудника, характеристикам, выявленным у него в процессе театральной постановки.

²⁰⁷ Васильцова, В. М. Инновационная стратегия экономической политики / В. М. Васильцова, В. С. Васильцов, Е. С. Вайс // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2012. – № 1-2(37). – С. 35-39.

Предлагаемый алгоритм управления талантами в организации рекламного бизнеса предусматривает изменение методического обеспечения. Так вместо стандартизированной оценки талантов организации и включения сотрудников в «золотой пул» будут использованы результаты оценивания по методу «театральных постановок», с формированием развернутой отчетности по действиям каждого отдельно взятого сотрудника, а также обоснованием принятия решений в отношении каждого сотрудника, принявшего участие в постановках на основании специально составленной матрицы. В обновленную систему управления талантами будет включен новый элемент – структурирование процесса и взаимосвязь этой системы с другими подсистемами управления талантами организации.

Таким образом, очевидно, что совершенствованная система управления талантами крупных рекламных компаний будет в большей степени соответствовать поставленным целям и задачам системы, а также разработанные и внесенные предложения в полной мере будут соответствовать поставленным в проекте задачам совершенствования системы управления талантами организаций. Далее представляется необходимым систематизировать план мероприятий по внедрению усовершенствованной методики управления талантами, который будет апробирован в работе исследуемых рекламных компаний.

План мероприятий по внедрению проекта совершенствования системы управления талантами в крупных рекламных компаниях представлен в таблице 17.

Основное внимание в разработанном плане мероприятий по проекту управления талантами рекламных компаний необходимо уделить нормативному обеспечению.

Чтобы усовершенствованная система управления талантами могла в полной мере функционировать, не противореча нормативным актам в области охраны труда, целесообразно закрепить обновления, вносимые в систему в

Таблица 17 – План мероприятий по внедрению модели талант-менеджмента в организации

Содержание работ	Срок исп.	Ответственные исполнители	Источники информации и ресурсы
1	2	3	4
Выявление потребностей в совершенствовании системы управления талантами компании	3 мес.	Специалисты Департаментов HR, штатные привлеченные психологи и рекрутеры	Анализ, результативности функционирования действующей системы управления талантами
Сбор, необходимой информации для разработки проектных предложений совершенствования системы управления талантами организации	3 мес.	Специалисты Департаментов HR, штатные привлеченные психологи и рекрутеры	Посещение театральных постановок, контент анализ СМИ, привлечение внешних консультантов при условии наличия свободных средств финансирования
Предварительный отбор схем проведения мероприятий в системе управления талантами	1 мес.	Руководители Департамента HR, члены комиссии, оценивающие театральные постановки	На основании составленных отчетов, в зависимости от персонала
Принятие решений о совершенствовании системы управления талантами	1 нед.	Генеральный директор компании, Директор Департамента HR	По итоговому отчету Директора Департамента HR. Решение рассылается руководителям всех подразделений организации.
Разработка проекта совершенствования системы управления талантами	1 мес.	Директор Департамента HR постоянные члены комиссии	Разработка процедур и регламента проведения театральных постановок внутри коллектива. Формирование новой системы и обеспечения мероприятий
Апробация новой системы управления талантами	3 мес.	Комиссия	Внедрение новой системы управления талантами по отдельном подразделении. Выявление и устранение возникающих проблем. Доработка схем оценивания участников постановок
Запуск новой системы управления талантами	---	Генеральный директор, Директор Департамента HR	Формирование локального нормативного акта о введении новой системы управления талантами, внесение изменений в другие локальные нормативные акты

Источник: составлено автором

локальном акте, например, Положение о включении сотрудников в состав «Пула талантов» компании). Изменения в нормативном акте и в системе управления талантами вводятся в действие Приказом по предприятию. Составляет такой приказ Директор Департамента HR, который в последствии и контролирует исполнение приказа. Для остального персонала Приказ об изменении системы управления талантами размещается на корпоративном сайте. В локальном положении о деловой оценке персонала стоит подробно определить схему работы комиссии, проводящей оценку сотрудников, участвующих в театральных постановках, а именно:

- порядок проведения театральных постановок;
- порядок проведения заседания комиссии по итогам просмотра театральной постановки;
- правила принятия решений комиссией по управлению талантами сотрудников и их оформление;
- правила подготовки комиссией рекомендаций каждому участнику постановки.

В том случае, «если указанные вопросы останутся без регламентации, возможны конфликты в коллективе, дестабилизация социально-психологического климата, наличие оппортунистического поведения сотрудников компаний. Далее следует рассмотреть более подробно механизм проведения мероприятий в рамках управления талантами рекламных компаний»²⁰⁸. Порядок проведения театральных постановок должен сопровождаться алгоритмом в отношении исследуемых компаний, который возможно представить в таблице 18.

Выбранные постановки могут меняться, однако направленность должна совпадать с установленным Стандартом направлением в отношении разных должностей.

²⁰⁸ Барабашев, А. Г. О совершенствовании индикативных оценок качества государственного управления / А. Г. Барабашев, А. А. Макаров, И. А. Макаров // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. – № 2. – С. 1-38.

Таблица 18 – Порядок проведения театральных постановок в исследуемых организациях

«Предприятие»	Сотрудники, участвующие в постановке	Выбор направлений для театральных постановок	Возможные темы представлений	Периодичность проведения постановок
«Demis Group»	веб-аналитик, интернет-маркетолог, менеджер по привлечению новых пользователей; трафик-менеджер, дизайнер	Интернет-тематика, тематика, связанная с космосом	«Космический рейс», «Просторы интернета», «Путешествие в космос»	1 раз в полгода
«Группа АДВ»	диджитал-рекрутер, бренд менеджер, PR-менеджер, SEM-менеджер	Деловая тематика на предмет общения компаний друг с другом, управления кадрами	«Фирма вчера, сегодня, завтра...» «Мёртвые души»,	1 раз в полгода
«Регион Медиа»	мобильный маркетолог; ВЕБ-разработчик	Телевизионная или радиотематика, темы оповещения информации в СМИ	«Ревизор», «Просторы интернета»	1 раз в полгода
BBDO Moscow	специалист по таргетированной рекламе; маркетолог; ВЕБ-разработчик	Тематика по развитию творческих компетенций у людей	«Золотая маска», «На галерке», «Золотой софит»	1 раз в полгода
TransitMedia Group (TMG)	операторы информационно-рекламного сервиса; специалист по промо-акциям, маркетолог	Тематика, связанная с транспортом, его новациями	«Открытие», «Понт»	1 раз в полгода

Источник: составлено автором²⁰⁹

За постановку назначается ответственный. Им не обязательно может выступать начальник отдела, может быть назначен человек, имеющий опыт в таких постановках, обладающий навыками работы в театре. В команду должны войти все специалисты, входящие в состав «Золотого пула талантов»²¹⁰.

Постановка представления должна проходить несколько этапов, которые приведены на рисунке 19.

²⁰⁹ Кадровый потенциал как ресурс повышения эффективности системы управления муниципальным образованием / Е. Н. Фурман, Ю. А. Дмитриев, П. Н. Захаров [и др.]. – Курск : Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2021. – 171 с.

²¹⁰ Курина Т.Н. Новые технологии управления талантами в крупных организациях рекламного бизнеса //Лидерство и менеджмент -2020 - Том 7 - №1 -С. 79-88.



Рисунок 19 – Этапы постановки представления

Источник: составлено автором

Стоит пояснить, что утверждение темы представления должно быть закреплено приказом Председателя комиссии. В тоже время сотрудникам должна быть предоставлена максимальная возможность принятия самостоятельных решений по распределению ролей, костюмам и времени проведения представления.

Важным моментом здесь является грамотное распределение ролей, поскольку комиссия должна будет иметь возможность выявить те или иные уникальные возможности каждого участника и способность использования их в трудовой деятельности в компании. Далее представим порядок проведения заседания комиссии по итогам просмотра театральной постановки. Ранее было указано, что состав комиссии имеет постоянную основу и включает в себя либо собственных, либо приглашенных специалистов из области психологии и рекрутинга.

О проведении представлений комиссии сообщается за один месяц до ее сбора. При этом члены должны понимать, что в дальнейшем им предстоит большая экспертная работа по составлению заключения в отношении каждого сотрудника. При этом после представления целесообразно проводить общее с

участниками представления собрание, на котором должны быть обсуждены вопросы, возникшие у комиссии в процессе постановки.

В ходе представления каждый член комиссии делает пометки в разрезе матрицы компетенций, предварительно составленной по форме, которая приведена в таблице 19.

Из приведенной в таблице 19 матрицы видно, что веб-аналитик Иванов А.В. обладает не только творческими способностями, но и высокой степенью коммуникабельности, которой не хватает интернет-маркетологу Макову В.С. В тоже время работа последнего связана с прямым общением с клиентами, исходя из чего можно принять решение об обмене рабочими местами указанных работников при их согласии и прохождении соответствующего обучения каждым.

Таблица 19 – Пример матрицы компетенций на сотрудников, участвующих в представлении при талант-менеджменте

ФИО сотрудника	веб- аналитик Иванов А.В.	интернет- маркетолог Маков В.С.	менеджер по привлечени ю новых пользовател ей Гудзоватый О.В.	трафик- менеджер Луппов М.С,	Дизайнер Шихова С.А.	
Компетенция	1	2	3	4	5	6
Коммуникатив ные	Легко общается с коллегами, помогает решить ситуацию при возникновен ии внезапных пауз	Теряется при возникающ их паузах, не идет на контакт с другими сотрудника ми	Легко общается с коллегами, помогает решить ситуацию при возникновен ии внезапных пауз	Теряется при возникающ их паузах, не идет на контакт с другими сотрудника ми	Легко общается с коллегами, помогает решить ситуацию при возникновен ии внезапных пауз	
Лидерские	Старается показать себя впереди всех, явно пытается выделиться	Старается не выделяться	Старается выходить в центр	Старается держаться в стороне, не привлекая к себе внимания	Старается выходить в центр	

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4	5	6
Речевые	Хорошо поставлена речь, может выдерживать длительные диалоги	Срывается при длинных монологах, умение общаться развито не достаточно	Речь развита недостаточно, длинные монологи выдерживает не полностью, много импровизирует	Срывается при длинных монологах, умение общаться развито не достаточно	Довольно громко и красиво воспроизводит монологи
Творческие	Творческие способности развиты в речевом направлении, обладает художественным вкусом	Интеллектуал, способен найти быстрый выход из сложной ситуации	Ярко выраженных способностей не выявлено	Ярко выраженных способностей не выявлено	Творческие способности развиты в речевом направлении, обладает художественным вкусом
Личностные	Обладает высокой степенью выдержки, старается помочь коллегам	Нервничает при сложных ситуациях, на контакт идет сложно	Легко общается, идет на контакт с сотрудниками, старается показать, что обладает массой достоинств	Нервничает, при сложных ситуациях теряется	Обладает высокой степенью выдержки, старается помочь коллегам

Источник: составлено автором

Менеджер по привлечению новых пользователей Гудзоватый О.В. имеет недостаток с постановкой речи, что недопустимо в его профессии, исходя из чего ему требуется пройти ряд тренингов, улучшающих коммуникационные навыки. В тоже время данный сотрудник имеет хорошие перспективы для дальнейшего продвижения и при наличии свободной вакансии может быть назначен на более высокую должность.

Трафик-менеджер Луппов М.С. проявил себя недостаточно ярко, никаких супер-способностей у него не было выявлено, что может стать причиной для исключения этого сотрудника из «Пула талантов». В тоже время, его работа не требует наличия коммуникабельности, творческих

способностей. Нужны знания и опыт в довольно рутинной работе, чем обладает сотрудник.

Дизайнер Шихова С.А. может быть переведена на более высокую должность, поскольку обладает чертами руководителя, хорошо поставлена речь, обладает высокой степенью выдержки.

Таким образом, по итогам представления сделаны выводы обо всех участниках проекта, причем одного из них рекомендовано исключить из «Пула талантов», а двоих перевести на более высокие должности. Двух сотрудников предложено поменять местами.

Далее рассмотрим правила принятия решений комиссией по талант-менеджменту сотрудников и их оформление.

На первом этапе этого процесса стоит разработать типовой информационный лист, который будет содержать описание каждого участника представления, при этом одновременно формализуя правила формирования приложения в отношении них. В приложении 2 диссертации представлена форма информационного листа, который рекомендован к применению исследуемых рекламных компаниях при внедрении методики «театральных постановок». Данный информационный лист дает возможность отнесения сотрудника к одному из типов:

- 1) сотрудник включен (оставлен) в состав «Пула талантов» в виду соответствия его данных требованиям должности;
- 2) сотрудник исключен (не включен) в состав «Пула талантов» в виду соответствия его данных требованиям должности

Информационный лист по каждому участнику театральной постановки размещается на внутрикорпоративном портале исследуемых организаций, а также должен быть разослан каждому участнику представления на электронную почту. В обратной связи сотрудники, которые пожелали стать участниками театра, указывают свою мотивацию и личное отношение к принятому комиссией решению.

Основная идея информационного листа состоит в полном и объективном донесении всей информации до каждого сотрудника рекламных организаций. Создание информационного листа содержит цель агрегирования (конвергенции) организационных знаний в виде «театра талантов», для обеспечения максимально устойчивого развития компаний. В тоже время, информационный лист довольно четко формирует экономическую сторону мотивации персонала, разграничивая при этом не только права, но и обязанности Комиссии провести качественную оценку всех участников театра. Размещение информационного листа означает, что организация в достаточной мере осознает важности использования технологий по управлению талантами и позволяет сформировать эффективные условия трудовой деятельности особенно талантливых сотрудников на условиях экономического и неэкономического вознаграждения. Информационный лист в финансовой части (материальное вознаграждение талантливых сотрудников и приобретение призов) согласуется с финансовым директором и генеральным директором рекламных организаций.

Подготовка комиссией рекомендаций каждому участнику постановки должны проводиться по итогам проставления конечной оценки каждому сотруднику. При этом каждый член комиссии должен руководствоваться следующими подходами к оценке:

- во-первых, оценка важна как для участника театра, так и для остальных сотрудников организации, исходя из чего перед оценкой стоит проанализировать социально-психологическое состояние сотрудника и профессиональной сплоченности в трудовой группе участников театра;
- во-вторых, театральная постановка позволяет оценить как квалификационное, так психоэмоциональное состояние человека и одно без другого не может быть оценено. Поэтому оценщик должен уметь дифференцировать указанные аспекты, понимая при этом, что квалификационное направление и психоэмоциональное дают в совокупности синергетический эффект, который может быть и положительным, и

отрицательным. С учетом сказанного была разработана методика оценки сотрудников, участников театра, служащая основанием для определения КПЭ сотрудников при сбалансированной системе управления персоналом. Эта методика включает два направления и основана на целочисленной балльной системе (каждый выделенный при оценке параметр может получить 1, 3 или 5 баллов в зависимости от его интерпретации). Предлагаемая методика представлена в таблице 20.

Таблица 20 - Методика оценки участников «театра талантов», рекомендуемая к использованию в организациях

Квалификационная оценка		Психозэмоциональная оценка	
1	2	3	4
Параметр оценки	Балл	Параметр оценки	Балл
Хорошая постановка речи, высокий уровень коммуникабельности, ярко выраженный творческий вкус	Высокая: 5 баллов	Наличие физиологической скованности	Высокая: 5 баллов
	Средняя: 3 балла		Средняя: 3 балла
	Низкая: 1 балл		Низкая: 1 балл
Свободное общение с коллегами, участие в быстром решении ситуации при возникновении внезапных пауз	Высокая: 5 баллов	Нервозность в поведении при возникаемых сложных ситуациях	Высокая: 5 баллов
	Средняя: 3 балла		Средняя: 3 балла
	Низкая: 1 балл		Низкая: 1 балл
Способность к лидерству	Высокая: 5 баллов	Стрессоустойчивость, возможности импровизации	Высокая: 5 баллов
	Средняя: 3 балла		Средняя: 3 балла
	Низкая: 1 балл		Низкая: 1 балл

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4
Профессиональная коммуникативность сотрудника	Высокая: 5 баллов	Личностная коммуникативность сотрудника	Высокая: 5 баллов
	Средняя: 3 балла		Средняя: 3 балла
	Низкая: 1 балл		Низкая: 1 балл
Критерии оценивания текущих результатов оценки сотрудников			
Неудовлетворительные результаты поведения сотрудника		От 4 до 7 баллов	
Удовлетворительные результаты поведения сотрудника в процессе постановки		От 8 до 16 баллов	
Оптимальные результаты поведения сотрудника в процессе постановки		От 17 до 20 баллов	
Соотношение квалификационной оценки (КО) и психоэмоциональной оценки (ПЭО) поведения сотрудника в процессе постановки			
Сотрудник остается в «Пуле талантов» или может быть включен в него		КО = ПЭО (при условии $[КО = ПЭО] \geq 8$ баллов)	
Требуется дополнительная социально-психологическая поддержка сотрудника, после чего он остается в «Пуле талантов» или может быть включен в него		КО > ПЭО (при условии $[КО > ПЭО] \geq 8$ баллов)	
Требуется дополнительная профессиональная поддержка сотрудника		КО < ПЭО (при условии $[КО < ПЭО] \geq 8$ баллов)	

Источник: составлено автором

Апробируя предложенную методику конечной оценки сотрудников, участвующих в «театре талантов» исследуемых организаций, в таблице 21 представим возможные оценки, которые будут даны каждому из них в рамках приведенного выше примера.

Таблица 21 – Оценка участников «театра талантов»

ФИО сотрудника	веб-аналитик Иванов А.В.	интернет-маркетолог Маков В.С.	менеджер по привлечению новых пользователей Гудзоватый О.В.	трафик-менеджер Луппов М.С.	Дизайнер Шихова С.А.
Параметр оценки					
Хорошая постановка речи, высокий уровень коммуникабельности, ярко выраженный творческий вкус	5	3	5	2	4
Свободное общение с коллегами, участие в быстром решении ситуации при возникновении внезапных пауз	5	3	5	2	4
Способность к лидерству	4	3	5	2	4
Профессиональная коммуникативность сотрудника	4	3	5	2	4
Наличие физиологической скованности	4	3	5	2	4
Нервозность в поведении при возникаемых сложных ситуациях	4	3	5	2	4
Стрессоустойчивость, возможности импровизации	4	3	5	2	4
Личностная коммуникативность сотрудника	5	3	5	2	4
Итого	35	24	40	16	32

Источник: составлено автором

В заключении формируется оценочное резюме на каждого сотрудника, участвующего в «театре талантов» посредством проведения оценки превалирования тех или иных его качеств в осуществлении трудовой деятельности и сопоставления данной оценки с оптимум, принятым в организации. В том случае, если уровень соответствия сотрудника принятому оптимуму высокий либо средний формулируется резюме с рекомендацией о включении (или исключении) сотрудника из «пула талантов».

Форма заключения о результатах проведенной оценки отдельно взятого сотрудника, рекомендуемая к использованию в исследуемых организациях представлена в таблице 22.

Таблица 22 - Форма заключения о результатах проведенной оценки участников «театра талантов»

ФИО сотрудника			
Должность сотрудника			
Результаты оценки по итогам первого уровня оценивания (по матрице оценок)			
Результаты второго уровня оценивания			
Личностный блок			
Качества и характеристики сотрудника		Описание качеств и характеристик сотрудника	
Блок выявления талантов			
Критерии оценки	Результат сотрудника	Оптимум	Уровень соответствия
«коммуникабельность»	Больше, меньше или равно оптимуму	~ 20%	Высокий, средний либо низкий
«творчество»		~ 20%	
«лидерство»		~ 20%	
«стрессоустойчивость»		~12,5%	
«коллектив»		~12,5%	
Общий уровень способности и возможность оставления сотрудника (включения) в «пул талантов»	Соотношение способности и готовности сотрудника: высокий, средний, низкий		
Наличие завышенной самооценки, завышенных ожиданий	Завышение самооценки, завышение ожиданий: имеется, отсутствует, в приемлемой мере		
<i>Выводы по результатам представления</i>	<i>Сотрудника исключить из «Пула талантов» предложить другую должность</i>		
	<i>Сотрудника принять на постоянной основе в «Пул талантов», при необходимости рекомендовать возможность повышения по должности</i>		

Источник: составлено автором

Итак, текущая оценка результатов «театра талантов» включает четыре основных квалификационных параметра и четыре психоэмоциональных параметра. Итоговый балл либо итоговый текущий результат сотрудника определяется посредством суммирования баллов по каждому параметру, при этом могут быть получены следующие выводы:

- неудовлетворительные результаты сотрудника, в том случае если по каждому параметру оценки он набирает не более 7 баллов (по итогам первого уровня оценивания);

- удовлетворительные результаты деятельности персонала, в том случае если по каждому параметру оценки он набирает не менее 8 баллов и не более 16 баллов (по итогам второго уровня оценки);

- оптимальные результаты деятельности персонала, в том случае если по обоим группам оценки сотрудник набирает от 17 до 20 баллов.

Неудовлетворительные результаты процесса оценивания сотрудников означают необходимость принятия дополнительных мер: от перевода его на другую должность до выявления полезности его работы в рекламных компаниях.

Кроме этого, результаты оценивания позволяют оценить сбалансированность процесса трудовой деятельности персонала в организации следующим образом:

- если квалификационная оценка составит не менее 8 баллов либо будет равна при этом психоэмоциональной оценке – процесс трудовой деятельности в организации сбалансирован;

- если квалификационная оценка составит не менее 8 баллов, при этом будет ниже психоэмоциональной оценки, которая также должна составлять не менее 8 баллов, то процесс трудовой деятельности в организации не сбалансирован, требуется дополнительная программа по развитию мотивации, адаптации и обучению сотрудников;

- если квалификационная оценка составит не менее 8 баллов и будет выше психоэмоциональной оценки, то процесс трудовой деятельности в организации не сбалансирован, требуется дополнительная социально-психологическая программа по развитию данного процесса.

В отношении оцениваемых ранее сотрудников результаты итоговой оценки возможно представить в таблице 23.

Таблица 23 – Оценка участников «театра талантов»

ФИО сотрудника	веб-аналитик Иванов А.В.	интернет-маркетолог Маков В.С.	менеджер по привлечению новых пользователей Гудзоватый О.В.	трафик-менеджер Луппов М.С.	Дизайнер Шихова С.А.
Параметр оценки					
Результаты оценки по итогам первого уровня оценивания (по матрице оценок)	8	5	8	4	6
Результаты второго уровня оценивания	35	24	40	16	32
Общий уровень способности и возможность оставления сотрудника (включения) в «пул талантов»	Возможно оставить	Возможно оставить	Возможно оставить	Исключить	Возможно оставить
<i>Выводы по результатам представления</i>	Оставить сотрудника в Пуле, но перевести на должность интернет-маркетолога	Оставить сотрудника в Пуле, но перевести на должность веб-аналитика	Оставить сотрудника в Пуле, перевести на более высокую должность	Оставить на должности	Оставить сотрудника в Пуле

Источник: составлено автором

Таким образом, предложенная система оценивания сотрудников посредством проведения «театра талантов», позволит довольно точно перераспределить должности более эффективно, что будет способствовать более эффективному распределению компетенций среди них. Для этого сформирована матрица оценивания компетенций сотрудников, а также сформированы требования к внутренней документации, регламентирующий этот процесс²¹¹.

²¹¹Курина Т.Н Система оценки талантливых сотрудников в рамках технологии «театра талантов» // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Том 10. – № 1– С. 53–62

Предложенная методика позволит в полном объеме соответствовать требованиям «Золотого стандарта талантов», поскольку в «пул талантов» будут включены именно талантливые сотрудники, представляющие значительную ценность для компаний, и имеющие при этом особую систему мотиваций.

Для того, чтобы подтвердить целесообразность предложенных мероприятий, далее стоит приступить к оценке социально-экономической результативности проекта, которая проведена в следующем параграфе исследования.

3.2 Социальная и экономическая результативность программы талант-менеджмента

Оценку результативности предложений за счет внедрения модели талант-менеджмента (рисунок 18) в исследуемых организациях необходимо начать с обоснования экономических результатов. Оценка экономической результативности предложений исходит из того, что модель талант-менеджмента позволит сократить излишнюю численность персонала и оптимизировать обеспеченность организации кадровыми ресурсами с учетом того, что превышение в численности сотрудников недопустимо, поскольку сформирован кадровый резерв, который составляет 7,1% общей численности персонала (по состоянию на момент анализа в 2022 году). Поэтому планируется сокращение излишнего персонала и доведение его численности до плановых значений (таблица 24, рисунок 20).

Очевидно, что в общей сложности будет сокращено 2,8% или 65 сотрудников исследуемой организации.

При этом основное сокращение коснется двух категорий – ИТР, специалисты, служащие и вспомогательный персонал. Всем сокращаемым сотрудникам данных категорий будет предложена работа на иных должностях, которые будут высвобождаться в результате оценивания персонала.

Таблица 24 – Динамика численности сотрудников до и после разработки модели талант-менеджмента в организации «Demis Group» в 2022 г.

Показатель	Период		Динамика	
	2022 г	В проекте	(+,-)	в %
Всего численность персонала, в том числе	2300	2235	-65	-2,8
административно-управленческий персонал	201	195	-6	-3,0
ИТР, специалисты, служащие	579	550	-29	-5,0
операционный персонал	1085	1080	-5	-0,5
вспомогательный персонал	435	410	-25	-5,7

Источник: составлено автором по данным компании «Demis Group»

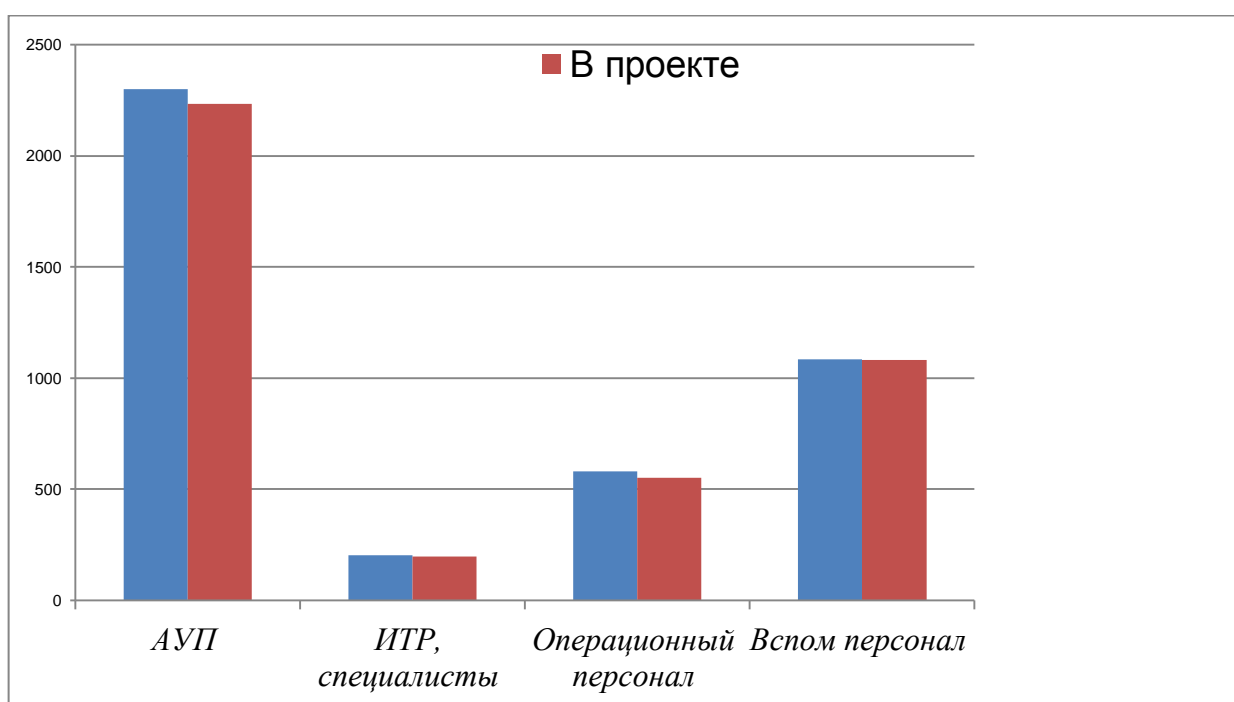


Рисунок 20 – Динамика численности сотрудников до и после внедрения модели талант-менеджмента в компании «Demis Group», чел.

Источник: составлено автором по данным компании «Demis Group»

При этом стоит обратить внимание, что в целом структура персонала по основным профессиональным категориям не изменяется.

Данные по структуре персонала компании после совершенствования системы талант-менеджмента представлены на рисунке 21.

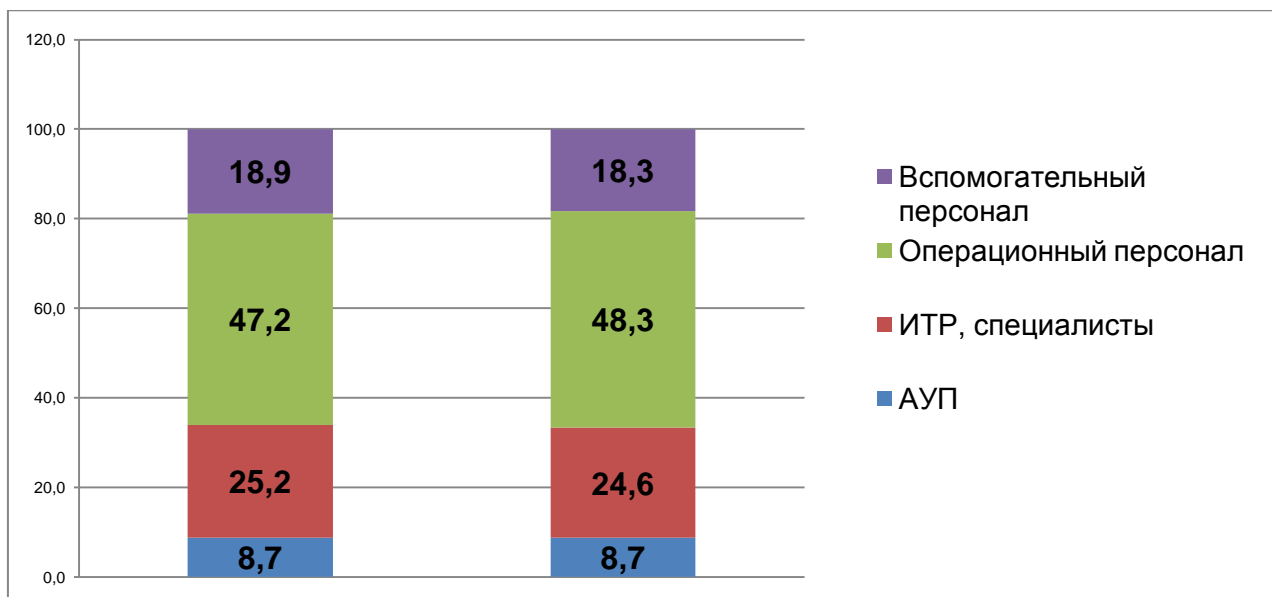


Рисунок 21 – Структура численности сотрудников до и после внедрения модели талант-менеджмента, в %

Источник: составлено автором по данным компании «Demis Group»

После внедрения модели талант-менеджмента в организации более, чем на 1% увеличивается удельный вес категории операционный персонал, при этом на 0,6% сокращается численность категорий ИТР, специалисты, а также категории вспомогательный персонал. Данные изменения в структуре персонала в рекламном бизнесе необходимо считать приемлемыми, поскольку организация осуществляет деятельность в сфере рекламы, соответственно прирастать опережающими темпами должна численность операционного персонала, а иные категории персонала должны показывать меньший темп прироста.

Итак, очевидно, что в результате реализации модели талант-менеджмента структура кадровых ресурсов становится оптимальной и соответствующей профилю деятельности организации, излишняя численность персонала сокращается. Это позволяет говорить о получении прямых экономических выгод в рекламной компании. В таблице 25 представлен расчет прямых экономических выгод в результате реализации модели талант-менеджмента.

Таблица 25 – Расчет прямых экономических выгод, получаемых в результате внедрения модели талант-менеджмента в организации

Показатель	Значение	
	чел.	средняя з/плата, тыс. руб.
Всего планируется сократить персонала, в том числе по категориям	65	
ИТР, специалисты, служащие	29	61,2
операционный персонал	5	57,6
вспомогательный персонал	26	40,3
<i>Итого, экономия в месяц, тыс. руб.</i>		<i>3110,6</i>
<i>Итого, экономия в год, тыс. руб.</i>		<i>37327,2</i>

Источник: составлено автором по данным компании «Demis Group»

Итак, очевидно, что годовая экономия в исследуемой организации от сокращения излишней численности персонала составит 37,3 млн. руб. в год.

Таким образом, за счет сокращения излишней численности имеется возможность сократить уровень себестоимости услуг компании и соответственно повысить уровень прибыльности исследуемых организации. Данные о планируемых финансовых результатах представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Планируемые финансовые результаты после разработки модели талант-менеджмента в организации, тыс. руб.

Показатель	Период		Динамика	
	2022 г	В проекте	(+,-)	в %
Выручка	587880	587880	0	0
Себестоимость	233300	195972,8	-37327,2	-16,0
Валовая прибыль	354580	391907,2	37327,2	10,5
Рентабельность валовой прибыли	60,3	63,5	3,2	
Затратоемкость	65,8	57,5	-8,3	
Затратоотдача	152,0	173,8	21,8	

Источник: составлено автором по данным компании «Demis Group»

Итак, при прочих равных условиях (неизменности выручки от реализации услуг), но за счет сокращения излишней численности персонала, а значит и затрат на его содержание, себестоимость основной деятельности

сокращается на 16%, при этом уровень валовой прибыли увеличивается на 105%.

На рисунке 22 представлена динамика показателей результативности: рентабельности, затратноёмкости и затратноотдачи исследуемой организации до и после реализации модели талант-менеджмента исследуемых компаний.

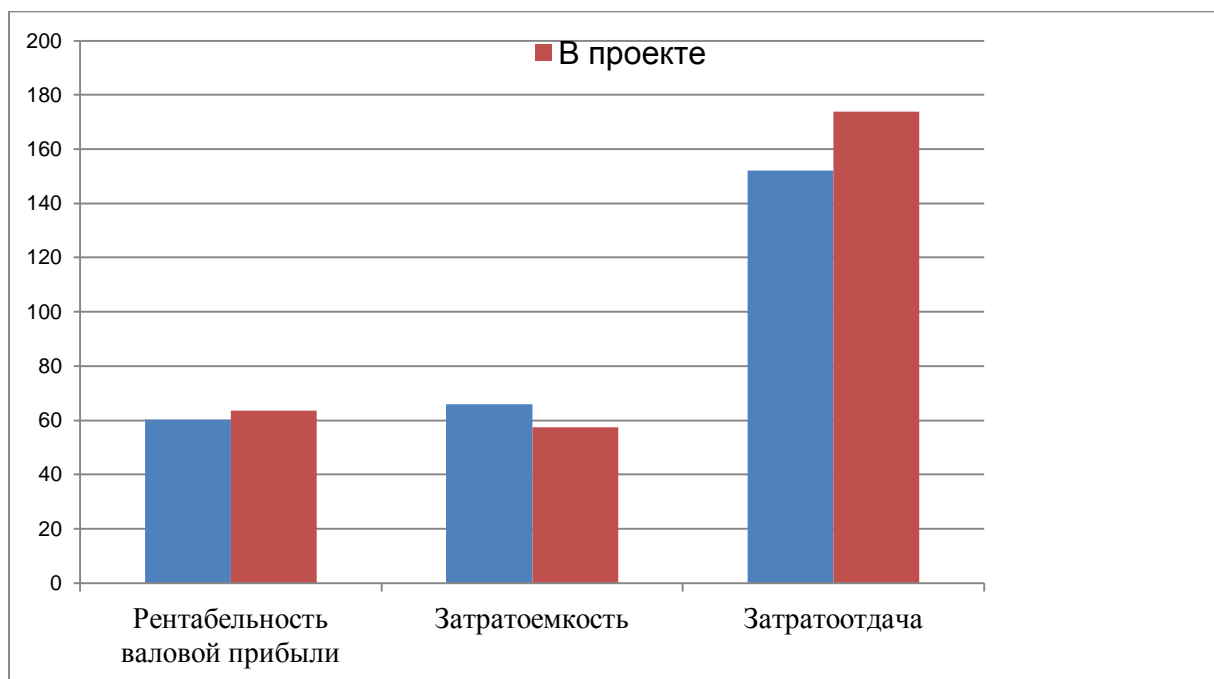


Рисунок 22 – Динамика показателей результативности основной деятельности рекламных компаний до и после внедрения модели талант-менеджмента в 2022 г., %

Источник: составлено автором по данным компании «Demis Group»

Итак, за счет внедрения модели талант-менеджмента, которая позволяет сократить излишнюю численность сотрудников рекламных организаций, оптимизировать кадровый состав и получить прямые выгоды, организация повышает общую экономическую результативности основной деятельности:

- уровень рентабельности валовой прибыли увеличивается на 3,2% по сравнению с до проектными показателями;
- уровень затратноотдачи увеличивается на 21,8% по сравнению с до проектными показателями;

– уровень затратоемкости снижается на 8,3% по сравнению с до проектными показателями.

Таким образом, результативность предложений по разработанной модели талант-менеджмента в организациях и не вызывает сомнений.

Далее представляется необходимым оценить социальную результативность проектных предложений.

Социальная результативность модели талант-менеджмента организаций основывается на опросе персонала, который был проведен до и после реализации проекта.

Для этого использовался метод анкетирования сотрудников «Demis Group». В корпоративную группу сотрудников была выставлена анкета, содержащая вопросы, на которые работникам предлагалась ответить.

В итоге ответы были получены от 48% персонала, или 337 человек.

Для оценки социальной результативности были использованы два вопроса, которые были заданы сотрудникам компании «Demis Group» после их ознакомления с новой системой управления талантами.

Вопрос первый позволял выяснить насколько, по мнению сотрудников, система управления талантами результативна.

Структура полученных ответов представлена на рисунке 23. Как показывает проведенный опрос, персонал исследуемой организации считает, что до совершенствования систему управления талантами нельзя было признать результативной. На это указали порядка 49,7% всех опрошенных.

После совершенствования системы управления персоналом в компании «Demis Group» считают объективной более 51% всех сотрудников (ранее всего 31,2%). Очевидно, что за счет совершенствования система управления талантами исследуемой организации приобретает новые качества и становится более объективной, а значит, способствует удовлетворенности сотрудников трудовой деятельностью.

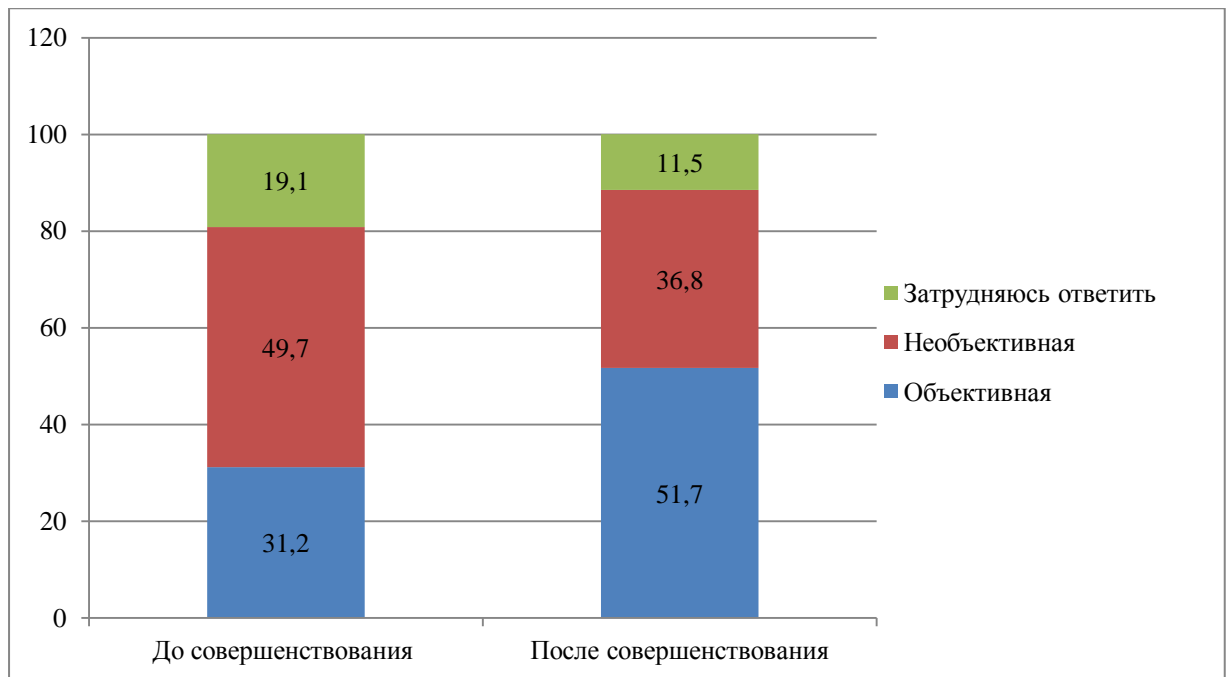


Рисунок 23 – Структура ответов на вопрос о результативности системы талант-менеджмента в компании «Demis Group» до и после совершенствования, в % к общей численности опрошенных

Источник: составлено автором по данным компании «Demis Group»

Далее рассмотрим готовность персонала принимать участие в «театре талантов». Структура ответов на вопрос о готовности сотрудников компании «Demis Group» участвовать в «театре талантов» представлена на рисунке 24. Как показывает проведенный опрос, до совершенствования системы управления талантами удельный вес сотрудников, которые были готовы принять участие в мероприятиях системы управления талантами, составлял всего 30%, при этом порядка 60% не желали принимать участие в этих мероприятиях, а еще порядка 10% затруднились ответить на данный вопрос.

После совершенствования системы управления талантами персонала исследуемой организации готовность сотрудников принять участие в «Театре талантов» значительно повысилась (более чем на 7%). При этом сократился удельный вес тех, кто ранее затруднился ответить, а удельный вес тех, кто ранее был не готов принимать участие в мероприятиях по управлению талантами сократился менее чем на 2%.

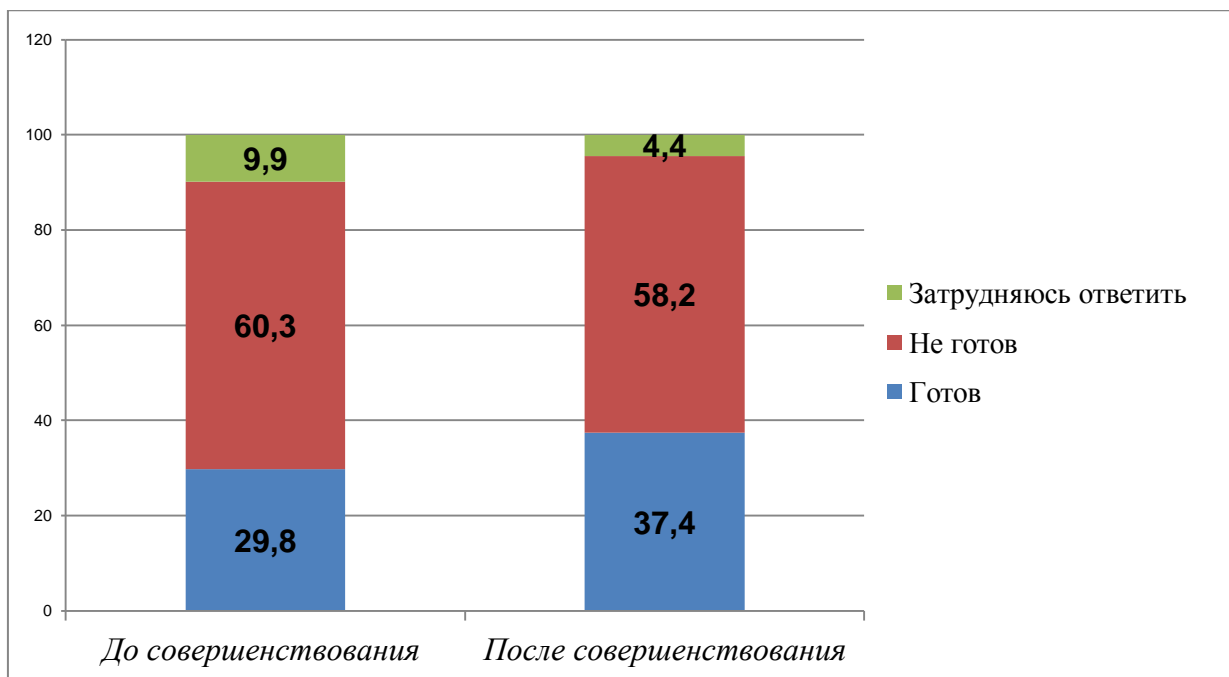


Рисунок 24 – Структура ответов на вопрос о готовности участвовать в «театре талантов» до и после внедрения модели талант-менеджмента, в % к общей численности опрошенных

Источник: составлено автором по данным компании «Demis Group»

Это указывает на необходимость популяризации усовершенствованной системы управления талантами.

Любое совершенствование, в том числе и совершенствование процесса управления талантами исследуемой организации должно иметь и социальную результативность.

Перечень планируемых к получению социальных результатов внедрения модели талант-менеджмента представлен в таблице 27. Для оценки рисков внедрения модели талант-менеджмента на основе использования технологий «театра талантов» в организациях рекламного бизнеса были приглашены три эксперта из высшего руководства исследуемых организаций. Эксперты оценивали каждый отдельный риск следующим образом:

- от 0 до 30% низкая вероятность наступления рисковогого события;
- от 31 до 50% средняя вероятность наступления рисковогого события;
- от 51 до 100% высокая вероятность наступления рисковогого события.

Таблица 27 – Социальные результаты внедрения модели талант-менеджмента

Результат	Описание результата	Количественное выражение
1	2	3
Для расчета социального результата проекта (результативность и интенсивность процесса мотивации персонала)		
Привлечено соискателей на открытые вакансии	Не менее 80% от количества открытых вакансий	Порядка 14 человек
Отказано по результатам испытательного срока	Не более 10% от численности привлеченных соискателей	Порядка 2 человек
Уволившиеся сотрудники в период или сразу после окончания испытательного срока	Не более 5% от численности привлеченных соискателей	1 человек
Для расчета экономической результативности проекта с помощью методов дисконтирования		
Увеличение доходов по основной деятельности	Прирост выручки за счет эффективной организации деятельности сотрудников с использованием наставничества	Доходы проекта за три года: 11369,4 тыс. руб.
Снижение непроизводительных расходов организации	1% от себестоимости (непроизводительные расходы, связанные с исполнением функций по управлению персоналом)	Доходы проекта в первый год: 2331,9 тыс. руб.
Формирование комиссии по формированию сотрудников «Пула талантов»	Создать штат постоянных членов комиссии в количестве 5 специалистов: – вознаграждение по итогам года в размере среднемесячной з/платы 37 тыс. руб.; – ежемесячный бонус наставника 10% от средней з/платы	Текущие расходы проекта: 185 тыс. руб. (ежегодная премия) 222 тыс. суммарный бонус наставников

Источник: составлено автором по данным компании «Demis Group»

В таблице 28 даны результаты работы экспертов по оценке возможных рисков за счет внедрения модели талант-менеджмента на основе использования технологии «талант-менеджмента».

Суммарная оценка вероятности наступления рисковог о события (V_i) в данной модели талант-менеджмента рассчитывается по формуле средней арифметической.

Таблица 28 - Результаты экспертной оценки рисков внедрения модели талант-менеджмента в организации

Перечень рисков модели талант-менеджмента а	Эксперты			V _i
	I	II	III	
1. Риски, связанные с увеличением сроков реализации модели талант-менеджмента	55,00	45,00	40,00	46,67
2. Риски, связанные с юридическими аспектами: ненадлежащее оформление проектной и регламентационной документации по проведению «театра талантов»	20,00	25,00	29,00	24,67
3. Макро и микроэкономические риски, влияющие затраты и доходы внедрения модели талант-менеджмента на основе использования технологий наставничества	69,00	70,00	71,00	70,00
4. Риск банкротства исследуемой организации в перспективе реализации модели талант-менеджмента	15,00	18,00	21,00	18,00
5. Риск снижения эффективности внедрения модели талант-менеджмента на основе использования методики «театра талантов»	55,00	50,00	55,00	53,33
6. Риск неприятия персоналом новой системы управления талантами с использованием методики «театра талантов»	10,00	11,00	12,00	11,00
7. Риски, связанные с появлением новых факторов, отрицательно влияющих на талант-менеджмент в организации	10,00	10,00	10,00	10,00

Источник: составлено автором по данным компании «Demis Group»

Весовые значения каждому риску проставлены согласно рейтингу от 1 до 7 (рейтинг риска/100%),

где 1 – наименьший рейтинг (риск минимален),

7 – наибольший рейтинг (риск максимален). Подсчет риска по каждой группе производится по формуле:

$$R_i = \sum_{i=1}^N W_i * V_i \quad (3.3)$$

где W_i – вес простого фактора; V_i – средняя оценка риска.

Расчет суммарного риска по рассматриваемому в данной работе модели талант-менеджмента на основе использования методики «театра талантов» представлен в таблице 29.

Таблица 29 - Расчет суммарного риска модели талант-менеджмента в организации

Риски	W_i	V_i	$(W_i \cdot V_i)$
1. Риски, связанные с увеличением сроков реализации модели талант-менеджмента	0,05	46,67	2,33
2. Риски, связанные с юридическими аспектами: ненадлежащее оформление проектной и регламентационной документации по проведению «театра талантов»	0,04	24,67	0,99
3. Макро и микроэкономические риски, влияющие затраты и доходы модели талант-менеджмента	0,07	70,00	4,90
4. Риск банкротства исследуемой организации в перспективе реализации модели талант-менеджмента	0,03	18,00	0,54
5. Риск снижения эффективности модели талант-менеджмента	0,06	53,33	3,20
6. Риск неприятия персоналом модели талант-менеджмента	0,02	11,00	0,22
7. Риски связанные с появлением новых факторов, отрицательно влияющих на модель талант-менеджмента	0,01	10,00	0,10
Итого, по всем рискам		12,28	

Источник: составлено автором по данным компании «Demis Group»

После того, как все вероятности рисков просуммированы, получена суммарная оценка рисков по модели, очевидно, что сумма рисков по модели составляет 12,28%, при этом учитывается ставка риска инвестора, которая, как правило, равна альтернативному вложению капитала.

В заключении необходимо определить социальную результативность предложенных мероприятий модели талант-менеджмента.

По нашему мнению, социальная эффективность организационно-методического подхода стандартизированной оценки талантов в организациях будет выражаться в росте показателей качества трудовой деятельности талантливых сотрудников компаний.

Расчеты роста трудовой деятельности талантливых сотрудников компаний приведены в таблице 30.

Как видно из расчетных данных таблицы 30, за счет реализации организационно-методического подхода стандартизированной оценки талантов организации планируется увеличить уровень чистого привлечения талантливых работников более, чем в 3 раза. За счет этого результативность труда персонала в исследуемых организациях возрастает на 58%,

результативность данного процесса увеличится на 44%, также значительно повысится уровень интенсивности управления талантами персонала.

Таблица 30 - Расчет показателей качества процесса талант-менеджмента до и после реализации организационно-методического подхода стандартизированной оценки талантов организации «Demis Group»

Показатель	Период		Динамика	
	2022 г	В проекте	(+,-)	в %
1. Принято сотрудников в «Пул талантов» на испытательный срок	14	14	0	0,00
2. Исключено из «Пула талантов» по результатам испытательного срока	3	2	-1	-33,33
3. Сотрудники, уволившиеся в период или сразу после испытательного срока по собственному желанию	8	1	-7	-87,50
4. Чистое привлечение талантливых сотрудников (4 = 1 – 2 – 3)	3	11	8	266,67
Количество открытых вакансий	18	18	0	0,00
Эффективность талант-менеджмента	0,21	0,79	0,58	
Результативность талант-менеджмента	0,17	0,61	0,44	
Интенсивность талант-менеджмента	4,67	0,09	-4,58	

Источник: составлено автором по данным компании «Demis Group»

Безусловно, рост качественных и количественных результатов деятельности исследуемых компаний повлечёт повышение финансовых результатов и уровня их конкурентоспособности, что доказывает важность системы талант-менеджмента каждой организации, а также эффективность предложенных решений.

Таким образом, предложенный организационно-методический подход стандартизированной оценки талантов организации и модель талант-менеджмента являются целесообразными к внедрению и позволят достигнуть компаниям более высоких результатов деятельности и конкурентоспособности.

Выводы по 3 главе:

В третьей главе диссертационного исследования стояла задача по оптимизации и рационализации процесса управления талантами, которая была решена.

Доказана эффективность использования метода «Театральные постановки» в управлении талантами в крупной рекламной компании вместо стандартизированной оценки талантов организации. Просматривая такие постановки, HR-специалисты и психологи устанавливают степень талантливости каждого из участников, а также наличие талантов у каждого из них при выполнении той или иной функции. При этом разрабатывается «ролевая матрица талантов», исходя из которой становится понятен потенциал того или иного сотрудника, что в последствии может служить основанием для разработки КПЭ сотрудника при выполнении им разных функций.

При внедрении метода «Театральные постановки» следует учитывать специфику деятельности организаций рекламного бизнеса, и требований к профессиональному составу сотрудников. Темы «театральных постановок», будут отличаться друг от друга, но алгоритм управления талантами остается один для всех организаций. Использование предложенного метода способствует выявлению уникальных возможностей у каждого сотрудника и способность их использовать в трудовой деятельности компании.

Разработан организационно-методический подход стандартизированной оценки талантливых сотрудников в процессе применения «театральных постановок». Эта методика включает два направления: 1. оценивание сотрудников в подготовительный период к театральным постановкам; 2. оценивание в ходе непосредственно самого представления. Методика основана на целочисленной балльной системе (каждый выделенный при оценке параметр оценивания, среди которых моральные качества, адекватность «Я-образа», иерархия потребностей, амбиции творческого потенциала, коммуникативные качества, и может получить 1, 3 или 5 баллов в зависимости от его интерпретации). Данная методика апробирована на

сотрудниках крупных рекламных компаний, что доказало ее эффективность. Проведение оценки экономической и социальной эффективности предложенных решений доказало целесообразность их принятия. В отличие от имеющихся методик, предложенная устраняет ее формальный характер и учитывает специфику компаний.

Были подробно раскрыты все составляющие оптимизированного процесса управления талантами персонала в исследуемых организациях рекламного бизнеса, а также разработано необходимое нормативное, методическое, организационное и информационное сопровождение.

Предложен организационно-методический подход стандартизированной оценки талантов организации для обеспечения процесса развития человеческих ресурсов организации, *отличающийся* совокупностью элементов, инструментария и распределением компетенций, а также методики оценки талантов, *отличающейся* этапами постановки талант-менеджмента, матрицей компетенций, критериальными параметрами оценки талантов.

Социальная эффективность организационно-методического подхода управления в крупных компаниях рекламного бизнеса является обоснованной, поскольку эффективность самого процесса возрастает на 58%, результативность процесса увеличиться на 44%, также значительно повыситься уровень интенсивности управления талантами организаций.

Разработана модель реализации талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации, отличающаяся постановкой целей и задач, организационным, информационным и методическим обеспечением, которые характеризуются результирующими показателями. Использование данной модели позволяет учитывать возможные риски реализации талант-менеджмента и повышать качество и эффективность выполнения как традиционных, так и инновационных функций человеческих ресурсов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Автором в результате проведенного научного исследования были сформулированы следующие выводы.

В первой главе диссертационной работе автор рассматривает понятийный аппарат талант-менеджмента, который представляет собой совокупность взаимосвязанных методов, способов, процедур и технологий, осуществляемых руководством (или специальным подразделением), направленных на обеспечение новыми знаниями субъектов организационной экосистемы с целью повышения продуктивности интеллектуального труда, превращение предприятия в самоорганизующуюся, самообучающуюся систему, а также максимальную реализацию профессиональных и личностных возможностей сотрудников.

Автором выдвинута гипотеза о том, что влияние талант-менеджмента на конкурентоспособность организации происходит из циклической зависимости самой конкурентоспособности на глобальном и национальном уровне (конкурентоспособности рабочей силы), конкурентоспособности на уровне предприятия (конкурентоспособности работников) и индивидуальной конкурентоспособности. В результате исследования был сделан вывод о наличии факторов, влияющих на систему талант-менеджмента и, как следствие, оказывающих непосредственное воздействие на уровень конкурентоспособности предприятия. Данные факторы подразделяются на глобальные (конкуренция за таланты, трудовая мобильность, ценности поколений), национальные (экономика, политика, история и культура, институты и бизнес-система), отраслевые (профессионально-квалификационная структура, уровень конкуренции, рынок труда) (внешняя среда), организационные (стратегия, корпоративная культура, лидерство, этика и корпоративная социальная ответственность, бренд работодателя) и индивидуальные (ценности, мотивация, восприятие практик, приверженность и пр.) (внутренняя среда).

Изученные примеры использования элементов талант-менеджмента в управлении персоналом в зарубежных компаниях доказывают вариативность и креативный подход в актуализации талант-менеджмента как инновационной технологии не только в управлении человеческими ресурсами, но и в повышении эффективности результатов самой компании. Так, в управлении талантами в европейских компаниях преимущественно применяются методы иерархии персонала, организационные корпоративные методы, метод интервью потенциального кандидата, технологии состоят из понимания чёткой взаимосвязи целей и действий во внутренней среде, образовательных программ, разносторонней корпоративной HR-культуры. В целом же, талант-менеджмент – это интегрированный программный продукт, который представляет собой автоматизированный комплекс методов и инструментов для решения различных задач. При этом доказано, что именно такие организационные элементы являются потенциальными экосистемами для развития талантов, однако, до сих пор, как можно увидеть из рассмотренных примеров, и прочих практик управления человеческими ресурсами в России, технологии талант-менеджмента достаточно фрагментарны и определяются ограниченным комплексом методов управления талантами.

В большинстве своем талант-менеджмент актуален в российских компаниях крупного бизнеса, которые существуют на рынке еще с прошлого века и которые взяли на себя смелость интеграции в собственную практику зарубежного опыта управления талантливymi сотрудниками.

Во второй главе диссертационной работы автор исследовал систему талант-менеджмента, по итогам было предложено:

1. выделять «пул» талантливых сотрудников, в который входят творческие, талантливые и креативные сотрудники. Такие люди обладают нестандартным мышлением, повышенной эмоциональностью, не придерживаются стандартного распорядка дня, и относятся к дефицитной категории сотрудников на рынке труда, поэтому к ним необходимо применять индивидуальный подход для формирования мотивации входят.

2. Разрабатывать в российских компаниях рекламного бизнеса, и других организациях работающих с талантливыми людьми, «золотой стандарт управления талантами», в котором будут предусмотрены правила поведения управленческих кадров компании с «пулом» талантливых сотрудников.

В стандарте определяются параметры формирования талантливых сотрудников, а также методы оценки их труда, выделяются отдельные элементы материальной и нематериальной мотивации, механизм управления их карьерой и процесс вовлечения работников в реализацию стратегического развития компании. Обязательным в стандарте является глубокое описание процесса адаптации вновь принимаемых сотрудников и оценки эффективности ее прохождения. В отличие от «Золотого стандарта», используемого в зарубежных странах, предложенный отличается распределением компетенций среди талантливых сотрудников, по методу «сбалансированной системы показателей». Ответственным за каждого талантливого сотрудника назначается не специалист по персоналу, а менеджер, которому подчиняется талант.

3. Оценивать результаты работы талантов и вклада их в прирост финансово-экономических показателей посредством разработки индивидуальных «карт результативности», сформулирован собственный подход автора к данному инструменту. Карты возможно формировать как при использовании автоматизированных систем, так и ручным способом (при небольшом количестве персонала).

4. Сбалансированную систему показателей управления талантами в организации, выделять на всех уровнях, включающие в себя стратегический уровень (талантливые сотрудники в системе стратегического управления и развития), тактический (обеспечивающие и вспомогательные бизнес-процессы) и оперативный (производственно-сбытовые бизнес-процессы).

В третьей главе диссертационного исследования стояла задача по оптимизации и рационализации процесса талант-менеджмента, которая была решена.

Доказана эффективность использования метода «Театральные постановки» в управлении талантами в крупной рекламной компании вместо стандартизированной оценки талантов организации. Просматривая такие постановки, HR-специалисты и психологи устанавливают степень талантливости каждого из участников, а также наличие талантов у каждого из них при выполнении той или иной функции. При этом разрабатывается «ролевая матрица талантов», исходя из которой становится понятен потенциал того или иного сотрудника, что в последствии может служить основанием для разработки КПЭ сотрудника при выполнении им разных функций.

При внедрении метода «Театральные постановки» следует учитывать специфику деятельности организаций рекламного бизнеса, и требований к профессиональному составу сотрудников. Темы «театральных постановок», будут отличаться друг от друга, но алгоритм управления талантами остается один для всех организаций.

Использование предложенного метода способствует, выявлению уникальных возможностей у каждого сотрудника и способность их использовать в трудовой деятельности компании.

Разработан организационно-методический подход стандартизированной оценки талантливых сотрудников в процессе применения «театральных постановок». Эта методика включает два направления: 1. оценивание сотрудников в подготовительный период к театральным постановкам; 2. оценивание в ходе непосредственно самого представления. Методика основана на целочисленной балльной системе (каждый выделенный при оценке параметр оценивания, среди которых моральные качества, адекватность «Я-образа», иерархия потребностей, амбиции творческого потенциала, коммуникативные качества, и может получить 1, 3 или 5 баллов в зависимости от его интерпретации). Данная методика апробирована на сотрудниках крупных рекламных компаний, что доказало ее эффективность. Проведение оценки экономической и социальной эффективности предложенных решений доказало целесообразность их принятия. В отличие от

имеющихся методик, предложенная устраняет ее формальный характер и учитывает специфику компаний.

Были подробно раскрыты все составляющие оптимизированного процесса управления талантами персонала в исследуемых организациях рекламного бизнеса, а также разработано необходимое нормативное, методическое, организационное и информационное сопровождение.

Социальная эффективность организационно-методического подхода в крупных компаниях рекламного бизнеса является обоснованной, поскольку эффективность самого процесса возрастает на 58%, результативность процесса увеличиться на 44%, также значительно повыситься уровень интенсивности управления талантами организаций.

В ходе исследования теоретико-методологических положений и практических процедур талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации сделаны следующие предложения:

1. Предложен концептуальный подход к осуществлению талант-менеджмента, который представляет собой совокупность взаимосвязанных методов, процедур и технологий, осуществляемых руководством (или специальным подразделением) организации и направленных на повышение продуктивности интеллектуального труда, превращение предприятия в самоорганизующуюся, самообучающуюся систему, а также максимальную реализацию профессиональных и личностных возможностей сотрудников.

2. Выявлены факторы талант-менеджмента, влияющие на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации на микро-, макро- и личностном уровне в организации, в которой работают творческие, талантливые и креативные сотрудники. Такие люди обладают нестандартным мышлением, повышенной эмоциональностью, не придерживаются стандартного распорядка дня, и относятся к дефицитной категории сотрудников на рынке труда, поэтому к ним необходимо применять индивидуальный подход для формирования мотивации.

3. Разработан инструментарий талант-менеджмента, направленный на стратегическое развитие человеческих ресурсов организации, состоящий из стратегической карты и плана мероприятий талант-менеджмента. Сформированная карта талант-менеджмента позволит выбрать представителям бизнеса именно ту направленность действий, которая наиболее подходит им в соответствии с реализуемым типом стратегии развития человеческих ресурсов организации и масштабом ее деятельности. Каждое указанное направление стратегии должно сопровождаться планом мероприятий по управлению талантами с выделением ответственных за это лиц и показателями ключевой эффективности.

4. Предложен организационно-методический подход стандартизированной оценки талантов организации, в котором будут предусмотрены правила поведения управленческих кадров компании с талантливymi сотрудниками. Определяются параметры формирования талантливых сотрудников, а также методы оценки их труда, выделяются отдельные элементы материальной и нематериальной мотивации, механизм управления их карьерой и процесс вовлечения работников в реализацию стратегического развития компании. Обязательным является глубокое описание процесса адаптации вновь принимаемых сотрудников и оценки эффективности ее прохождения.

5. Разработана модель реализации талант-менеджмента как фактора стратегического развития человеческих ресурсов организации, отличающаяся постановкой целей и задач, организационным, информационным и методическим обеспечением, формированием процесса талант-менеджмента по этапам, результирующими показателями, что позволяет учитывать возможные риски талант-менеджмента и повышать качество и эффективность выполнения как традиционных, так и инновационных функций талантов.

Таким образом, в ходе диссертационного исследования были раскрыты все составляющие совершенствования системы талант-менеджмента в

исследуемых организациях, а также разработано необходимое нормативное, методическое, организационное и информационное сопровождение.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анализ тенденций формирования спроса на трудовые ресурсы для IT-проектов / М. Н. Гусева, И. З. Коготкова, Г. Я. Сороко, Е. С. Никитина // Журнал прикладных исследований. – 2021. – Т. 1. – № 1. – С. 12-18.
2. Ананьева Т. Как привлечь и удержать талантливых сотрудников // Менеджмент сегодня. 2013. № 1. С. 4-9.
3. Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики / Л. Андреева, Е. Миргородская // Экономист. 2004. - № 1. - С. 82.
4. Апенько, С. Н. Методология оценки гибкости системы управления человеческими ресурсами проектов предприятий / С. Н. Апенько, М. А. Романенко // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2017. – № 4(60). – С. 71-78.
5. Апенько, С. Н. Управление человеческими ресурсами инновационных проектов: результаты исследования на предприятиях России / С. Н. Апенько, М. А. Романенко // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2022. – Т. 20, № 1. – С. 46-54.
6. Артюшина С.Е., Адова И.Б. Применение зарубежного опыта управления талантами в российских организациях // Управление талантами и трансформация корпоративной культуры: материалы Международной конференции «HR-тренд 2015: управление талантами и трансформация корпоративной культуры» (13–14 ноября 2015 г., г. Томск) / под ред. О.Б. Алексеева, Э.В. Галажинского, А.О. Зоткина. – Томск: Издательский Дом ТГУ. - 2016. - С. 40-43.
7. Барабашев, А. Г. О совершенствовании индикативных оценок качества государственного управления / А. Г. Барабашев, А. А. Макаров, И. А. Макаров // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. – № 2. – С. 1-38.

8. Безлепкии, М. Н. Организационная культура как социальная технология развития инновационной активности персонала / М. Н. Безлепкии // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2008. – № 69. – С. 30-34.
9. Богатырева О.Н., Бармина Е.Ю., Кадровые технологии в системе управления персоналом: учебное пособие/ СПбГТУРП. - СПб., 2013. – 46 с.
10. Бондаренко М. Эксперты РАНХиГС рассказали об усилившейся утечке мозгов из России. – 23.01.2018 // РБК. – URL: <https://www.rbc.ru> (Дата обращения: 25.04.2023)
11. Борисов, В. Н. Отечественная инвестиционная техника на мировом рынке: динамика и структурные сдвиги / В. Н. Борисов, О. В. Почукаева, К. Г. Почукаев // Проблемы прогнозирования. – 2020. – № 5(182). – С. 3-13.
12. Борисов, В. Н. Развивающее импортозамещение как следствие роста конкурентоспособности инвестиционной техники / В. Н. Борисов, О. В. Почукаева // Развитие терриинвестиций. – 2021. – № 2(24). – С. 10-18.
13. Буданов, И. А. Учет институциональных особенностей инвестиционных процессов при прогнозировании экономического развития / И. А. Буданов // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2020. – № 18. – С. 8-30.
14. Васильцова, В. М. Инновационная стратегия экономической политики / В. М. Васильцова, В. С. Васильцов, Е. С. Вайс // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2012. – № 1-2(37). – С. 35-39.
15. Верстина, Н. Г. Ресурсный подход в совершенствовании управления промышленными предприятиями в условиях кризиса / Н. Г. Верстина, Е. Г. Евсеев // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 4-1(69). – С. 778-782.
16. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5-е изд. стереотипн. — М.: Магистр: ИНФРА-М, - 2014, 330 с.

17. Власов М.В., Попов Е.В. Управление инновациями, основанными на новых знаниях // Инновации. - 2006. - №5. - С. 44-46.
18. Волков, А. В. Проблемы развития человеческих ресурсов / А. В. Волков, Н. Н. Ползунова // Мировой опыт и экономика регионов России : Сборник научных работ молодых ученых по материалам 20-й Всероссийской студенческой научной конференции с международным участием, Курск, 24–25 марта 2022 года. – Курск: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации Курский филиал; ЗАО «Университетская книга», 2022. – С. 19-22.
19. Воронов А., Дементьева А., Максимов А., Мельникова М., Семенов А., Цветкова С. и др. Анализ конкурентоспособности фирмы. // Экономика&Бизнес. - 2011. - №3. С. 116.
20. Высокотехнологичное развитие предприятия: формирование интеграционно-балансирующего механизма управления / А. А. Алабугин, Т. А. Худякова, А. В. Шмидт, В. В. Волков // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2020. – Т. 14, № 3. – С. 149-162.
21. Грибов В., Грузинов В. Конкурентоспособность предприятия. - М., 2011. С.12
22. Груднева, Е. А. Анализ методов исследования эффективности системы управления персоналом / Е. А. Груднева, Д. Ю. Фраймович // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2019. – № 2(20). – С. 60-68.
23. Гурков И.Б. Система управления персоналом на российских фирмах в зеркале международного сравнения / И.Б. Гурков, О.И. Зеленова, А.С. Гольдберг, З.Б. Саидов // Мир России. – 2009. – № 3. – С. 132–150.
24. Гусева Е.Г. Мониторинг и оценка проектов. / Гусева Е.Г., Крылова Ю.С., Москвина А.Ю., Орлова А.В., Шубина Д.А. – СПб.: ЦРНО, 2014. – 125 с.

25. Группа АДВ – официальный сайт // <https://advgroup.ru/> (Дата обращения: 25.04.2023).
26. Данкер К.А. Компетентностный подход при оценке уровня конкурентоспособности персонала / А.А. Федченко, К.А. Данкер // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2015. - №10. – С. 34.
27. Дорошенко, С. В. Макромодель адаптации населения в изменяющейся экономике: подходы и решения / С. В. Дорошенко, Е. А. Трушкова // Журнал экономической теории. – 2019. – Т. 16, № 4. – С. 617-629.
28. Дорошенко, С. В. Развитие человеческого капитала как стратегический приоритет Республики Южная Осетия / С. В. Дорошенко, В. В. Джабиев // Россия: Тенденции и перспективы развития : Ежегодник. Материалы XIII Международной научно-практической конференции, Курск, 03–04 июня 2022 года / Отв. редактор В.И. Герасимов. Том Выпуск 17. Часть 2. – Москва: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2022. – С. 219-224.
29. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. - М. : Издательский центр «Академия». - 2016. 270 с.
30. Дымарская О. Я. Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ заинтересованных сторон // Организационная психология. - 2014. - Т. 4. - № 2. - С. 6-28.
31. Демис_Групп // официальный сайт компании DemisGroup <https://www.demis.ru> (Дата обращения: 25.04.2023).
32. Екимова, К. В. Оценка влияния изменений конъюнктуры мировых рынков на региональные процессы / К. В. Екимова, И. П. Савельева, И. М. Цало // Экономика региона. – 2016. – Т. 12, № 3. – С. 670-683.
33. Ермакова И. А. Основные стратегии повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. — 2017. — №16. — С. 256-259. — URL <https://moluch.ru/archive/150/42409/> (Дата обращения: 25.04.2023).

34. Жигун Л.А. Теория менеджмента. Теория организации. – М.: Издательство ИНФРА-М, 2014. – 320 с. – С.50.
35. Забелин П.В. Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. - М.: ИВЦ "Маркетинг", 2007. С. 112.
36. Завьялова Е.К. Нематериальное стимулирование в современных системах управления персоналом российских компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2007. – №1. – С. 157-184.
37. Захаров, П. Н. Актуальные вопросы теоретических подходов к определению сущности человеческих ресурсов / П. Н. Захаров, А. С. Щербаков // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2022. – № 1(31). – С. 5-12.
38. Захаров, П. Н. Подготовка кадров для малого и среднего бизнеса: актуальные вопросы взаимодействия вузов с реальным сектором экономики / П. Н. Захаров // Предпринимательство в региональной экономике: состояние и перспективы : материалы международной научно-практической конференции, Владимир, 26–27 мая 2016 года / ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых». – Владимир: АТЛАС, 2016. – С. 7-13.
39. Зеленова О.И., Латышова Л.С., Пантелеева Е.К. Влияние внутреннего маркетинга на достижение рыночных целей компании / Развитие форм межфирменной кооперации: сети и взаимоотношения: доклады участников Сети мастерства. – М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2008. – 12 с.
40. Кабалина В. И., Мондрус О. В. Факторы управления талантами в компании: контекстный подход // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2017. Т. 16. № 2.С. 268-298.
41. Кабалина В.И. Контекстуализация управления талантами в российских ИТ-компаниях [Текст] / В. И. Кабалина, О. В. Мондрус // Российский журнал менеджмента. - 2018. - Т. 16, № 1. - С. 5-36.

42. Кадровый потенциал как ресурс повышения эффективности системы управления муниципальным образованием / Е. Н. Фурман, Ю. А. Дмитриев, П. Н. Захаров [и др.]. – Курск : Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2021. – 171 с.
43. Как удерживать талантливых сотрудников и повышать производительность труда. Мировая практика. – 04.06.2012 // Портал «AMTConcult». – URL: <https://salarysurvey.ru/marketnews> (Дата обращения: 25.04.2023)
44. Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В. Модернизация экономики и значение таланта для её развития // Вестн. Ом.ун-та. Сер. «Экономика». - 2012. - № 4. - С. 96-108.
45. Касатов Д. А. Развитие организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью промышленного предприятия: на примере мебельной промышленности. Самара, 2010. С. 33.
46. Кауфман Н. Ю., Ширинкина Е. В. Особенности формирования управленческих инноваций в условиях развития человеческого капитала. Фундаментальные исследования. - 2017. - № 1. - С. 169-172.
47. Клименко К. А. Оценка результативности управления персоналом // Молодой ученый. — 2016. — №10. — С. 736-739.
48. Клячко, Т. Л. Образовательная миграция: основные причины / Т. Л. Клячко, Е. А. Семионова // Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития. – Москва : Фонд «Институт экономической политики им. Е.Т. Гайдара», 2021. – С. 8-10.
49. Колесниченко, Е. А. Совершенствование системы развития персонала организации на основе требований профессиональных стандартов / Е. А. Колесниченко, Я. Ю. Радюкова, Т. А. Труфанова // Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. – 2018. – № 4(46). – С. 16-26.
50. Колесниченко, Е. А. Пути совершенствования системы управления человеческими ресурсами / Е. А. Колесниченко, Я. А. Куликова, А. Н.

Бердикова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2020. – № 1(76). – С. 66-73.

51. Компания DaimlerAG: официальный сайт. – URL: <https://www.daimler.com/en/> (Дата обращения: 25.04.2023).

52. Компания RoyalDutchShell: официальный сайт. – URL: <https://www.shell.com/> (Дата обращения: 25.04.2023).

53. Компания SanofiAventis: официальный сайт. – URL: <http://www.sanofi.ru/l/ru/ru/index.jsp> (Дата обращения: 25.04.2023).

54. Коротков Э.М. Исследование систем управления. – 5-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 228 с. – С.11.

55. Кошелева С.В. Особенности командно-ролевого взаимодействия менеджеров среднего и высшего звена международной и российских компаний // Вестник СПбГУ. Сер. «Менеджмент». – 2007. – Вып. 4. – С. 112–138.

56. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. - М.: Инэк, 2011. С. 82.

57. Крецул Р. Большой талант для маленькой компании // Кадровый менеджмент. – 2006. - №2. - URL: <http://ipp.hse.ru/dajgest-archive> (Дата обращения: 25.04.2023).

58. Курина Т. Н. Разработка практических рекомендаций развития инновационных технологий управления талантами в условиях деятельности предприятий рекламного бизнеса// материалы Международной научно-практической конференции «Устойчивое и инновационное развитие в цифровую эпоху» - г. Москва, 2019- С. 257 -263.

59. Курина Т. Н. Система оценки талантливых сотрудников в рамках технологии «театра талантов // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Том 10. – № 1– С. 53–62

60. Курина Т.Н. Роль искусственного интеллекта в системе управления талантами //Сборник материалов III Международного форума «Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика» SmartNations: экономика цифрового равенства -г. Москва, 2020.Выпуск 2 – С. 317–322.

61. Курина Т.Н. Зарубежная практика талант-менеджмента // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. -2018. -№06 - С. 51-55.
62. Курина Т.Н. Концепция управления талантами как особой категорией работников организации // Управленческие науки – 2019. – Том 9. – № 3 – С. 86 - 95
63. Курина Т.Н. Методы оценки эффективности управления талантами в организациях рекламного бизнес» // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 4 - С. 837-846.
64. Курина Т.Н. Новые технологии управления талантами в крупных организациях рекламного бизнеса //Лидерство и менеджмент -2020 - Том 7 - №1 -С. 79-88.
65. Курина Т.Н. Развитие цифровых технологий в управлении талантами //Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2020. №1. С.43-47.
66. Курина Т.Н. Согласованность системы управления талантами со стратегией повышения конкурентоспособности организации»//Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2019. - №11 - С. 63-66.
67. Курина Т.Н. Теоретико-методологический аспект управления талантами как фактора повышения конкурентоспособности персонала // Креативная экономика. — 2018. — Том 12. — № 4 - С. 491-498.
68. Курина Т.Н. Технология управления талантами персонала как инновационный метод повышения конкурентоспособности организации // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 5. – С. 651-658.
69. Курина Т.Н., Савельева М.В. Влияние управления талантами на конкурентоспособность компании//Сборник материалов Международного научно-практического форума «Промышленность. Наука. Компетенции. Интеграция» - г. Москва, 2019- С. 311 -317.

70. Курина Т.Н., Савельева М.В. Тенденции управления талантами в России // Сборник статей XXXIII Международной научно-практической конференции «Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации» - г. Пенза, 2019 – С. 23-28.

71. Курина Т.Н., Савельева М.В., Зыкова Ю.С. Управление талантами в зарубежных и отечественных компаниях // Сборник материалов Международного научно-практического форума «Промышленность. Наука. Компетенции. Интеграция» - г. Москва, 2019 - С. 301 -310.

72. Курина, Т. Н. Искусственный интеллект в управлении персоналом инновационного предприятия / Т. Н. Курина // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2022. – № 2. – С. 19-26.

73. Курина, Т. Н. Применение различных концепций маркетинга в стратегическом менеджменте / Т. Н. Курина // Управленческие науки. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 98-110.

74. Курина, Т. Н. Управление процессом развития креативных способностей в деятельности инновационных предприятий / Т. Н. Курина // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2021. – № 4. – С. 40-46.

75. Латуха М. Управление талантливymi сотрудниками: теоретические подходы и опыт российских компаний // Вестник СПбГУ. Сер. «Менеджмент». – 2014. – Вып. 4. –С. 46–67.

76. Латуха М.О., Селивановских Л.В., Мицкевич Е.А. Практики управления талантливymi сотрудниками и поглощающая способность российских компаний // Российский журнал менеджмента. – 2019. – №1. – С. 5-28.

77. Латуха М.О, Селивановских Л.В. Развитие талантливых сотрудников в российских компаниях: основные особенности и связь с результатами деятельности // Российский журнал менеджмента. 2016. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n> (Дата обращения: 25.04.2023).

78. Левахина Е. В. Подготовка и принятие управленческих решений с учетом методики оценки и анализа конкурентоспособности промышленного предприятия // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2012. №1-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article> (Дата обращения: 25.04.2023).
79. Левичев Ю., Ворогушин Е. Практика организационного дизайна, управления персоналом и изменениями // РwC. 2017. – URL: <https://www.pwc.ru/ru/hr-consulting/assets/talent-management-leaflet.pdf> (Дата обращения: 25.04.2023).
80. Мансурова Т.Г. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию систем управления талантами в ООО «Форд Соллерс ХОЛДИНГ» / Мансурова Т.Г., Нургатина И.Е., Руднева Н.В., Рассолова Е.Н. // Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 12-1 (77-1). - С. 1090-1093.
81. Мельников, Р. М. Оценка эффективности инвестиций в человеческий капитал в современных условиях : Аналитический обзор / Р. М. Мельников, А. М. Марголин. – Москва : Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2018. – 56 с.
82. Моргунова, Н. В. Менеджмент знаний: учеб. пособие / Н.В. Моргунова, М.А. Шумилина; Владим. гос. ун-т имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2012. – 87с.
83. Москаленко А.А. Новый подход к развитию инновационного персонала нефтяных компаний // Управление экономическими системами. 2017. - № 11. С. 21-27.
84. Мотова А.А. Повышение конкурентоспособности трудовых ресурсов российской федерации в XXI веке. – URL: <http://www.mami.ru/science> (Дата обращения: 25.04.2023).
85. Некрасова Н.А. Управление талантами // Управление человеческим потенциалом. – 2011. – No 4. – С. 326-332.
86. Новый экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – М.: Институт новой экономики, 2015. – 1088 с. - С. 742.

87. Одегов Ю. Г. Управление талантами— реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2015. №1.-С. 92-99.
88. Орлов А.И. Менеджмент // Учебник. М.: Издательство "Изумруд", 2003, 175 с.
89. ПАО «Сургутнефтегаз»: официальный сайт. – ULR: <https://www.surgutneftegas.ru> (Дата обращения: 25.04.2023).
90. Пейтнев В.И., Титова Л.А. Глобальная конкуренция: особенности феномена // Теоретическая экономика. - 2014. - №1 (19). - С. 33-39.
91. Плис, К. С. Талант-менеджмент как фактор повышения эффективности деятельности компании / К. С. Плис, С. А. Евсева // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 4(105). – С. 1191-1194.
92. Плотников А.Н., Шуваев М.А. Внедрение и использование инноваций как фактор повышения национальной конкурентоспособности / А.Н. Плотников //Справочник экономиста, 2011. - №9. С. 122.
93. Полутова М.А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации // Вестник ЗабГУ. 2014. №3. – С. 75-87.
94. Поляничкин Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий // Экономико-юридический журнал "Бизнес в законе". – 2012. – № 3. – С. 191-194.
95. Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. 187 с.
96. Прокопенко О.В., Школа В.Ю. Экономическая диагностика. - Сумы:СумГУ, 2011. С. 48.
97. Пьянкова, Л. А. Занятость и формирование профессиональных компетенций "работников будущего" / Л. А. Пьянкова // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2021. – № 54. – С. 136-157.
98. Практические аспекты адаптации персонала (на примере нефтедобывающих компаний) / Е. А. Колесниченко, Я. Ю. Радюкова, М. А.

Джабраилов, Н. Г. Выжимова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2020. – № 5. – С. 248-257.

99. Результаты исследования «влияние результатов талантов на прибыль бизнеса», проводимые компанией RJ Milnor// <http://www.aon.com/> (Дата обращения: 25.04.2023)

100. Родионова, Н. В. Проблема трудовой занятости в стратегии социально-экономического развития Владимирской области до 2030 года / Н. В. Родионова, Л. С. Гудкова // Формирование экономической устойчивости региональных социально-экономических систем : сборник трудов международной научно-практической конференции, Владимир, 26 ноября 2020 года. – Владимир: Атлас, 2021. – С. 185-190.

101. Руденко Г.Г., Сидорова В.Н., Сидоров Н.В. Управление талантами: зарубежный опыт и лучшие практики // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. - 2016. - №2. - С. 113-119.

102. Руднев Е.А. Выращивание талантов: как добиться того, чтобы цели сотрудников соответствовали стратегии организации // Стратегический менеджмент. – 2015. – № 3. – С. 258-262.

103. Рудченко В. Н. Анкетирование как основной метод сбора информации в гостиничном секторе // Вестник Национальной академии туризма. 2016. № 2(38). С. 49-54.

104. Руководство по измерению результатов для практических целей//Фонд Билла и Мелинды Гейтс, http://eval-net.org/online_library/Guide-to-actionablemeasurementRus.pdf (Дата обращения: 25.04.2023).

105. Салливан. Дж. Где построить карьеру в управлении талантами: рейтинг лучших фирм. – 17.12.2010 // Портал «HR-менеджмент». – ULR: <http://www.hrm.ru/gde-postroit> (Дата обращения: 25.04.2023).

106. Сотникова С.И. Конкурентоспособность рынка труда: генезис социально-экономического содержания / С.И. Сотникова // Маркетинг в России и за рубежом, 2006. - №2. - С. 96.

107. Способы разработки медиастратегии учреждений высшего образования / В. В. Беспалов, С. А. Лочан, А. В. Иванов [и др.] // *Фундаментальные исследования*. – 2020. – № 4. – С. 7-14.
108. Теоретико-организационные аспекты управления стратегией в организациях / А. В. Желтенков, С. А. Рябиченко, С. В. Шкодинский [и др.]. – Без места : LAP LAMBERT, 2020. – 256 с.
109. Томпсон А.А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. 12-е изд. М.: Изд. дом «Вильямс», 2006. 314 с.
110. Третьяк, О. А. Своеобразие отношенческого подхода к стратегическому управлению / О. Третьяк // *Российский журнал менеджмента*. – 2009. – Т. 7, № 3. – С. 61-64.
111. Трофимова, Н. Н. Стратегические аспекты внедрения талант-менеджмента в бизнес-процессы управления человеческими ресурсами наукоемкого предприятия / Н. Н. Трофимова // *Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки*. – 2020. – № 4. – С. 50-55.
112. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. – М.: Вильямс, 2016. – 304 с.
113. Управление организацией на этапе постиндустриального развития национальной экономики / В. В. Беспалов, С. А. Лочан, Д. С. Петросян [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2023. – 578 с.
114. Управление персоналом в современной организации / А. Н. Столярова, Д. С. Петросян, А. П. Соколов [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2023. – 234 с.
115. Устинова И.С., Никонова М.А. Управление талантами как инновация в управлении персоналом // *Сб.: Экономика России в XXI веке // Сборник научных трудов XII Всероссийской научно-практической конференции*

«Экономические науки и прикладные исследования». В 2-х томах. Под редакцией Г.А. Барышевой, Л.М. Борисовой; Томский политехнический университет. - 2015. - С. 92-96.

116. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Эксмо, 2019. – С. 128.

117. Фетюков, А. В. Организационно-экономический механизм управления человеческим капиталом предприятия / А. В. Фетюков, В. С. Васильцов // Инновационная деятельность. – 2022. – № 1(60). – С. 93-107.

118. Финкельштейн Г. От кадрового резерва — к управлению талантами // Талант-менеджмент. Аналитика. Исследования. - 2016. - №29. - С. 55-61.

119. Хасби Д. Стратегический менеджмент: - М.: Контур, 2010. С. 62.

120. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. - М.: КДУ, 2010. 137 с.

121. Чернова, О. А. Экосистемный подход к управлению процессами инновационного развития промышленности / О. А. Чернова, Л. Г. Матвеева, Г. В. Горелова // Journal of New Economy. – 2021. – Т. 22. – № 2. – С. 44-64.

122. Чернышова И.Г. Повышение уровня организационного потенциала инновационной корпоративной культуры // Психология в экономике и управлении. – 2012. - № 1. – С. 67-70.

123. Чуланова О.Л., Мокрянская Н.А. Методические аспекты совершенствования развития кадрового резерва с применением технологии управления талантами // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2017. № 2. – 18 с.

124. Чурсин А.А. Инновации и инвестиции в деятельности организации. - М.: Машиностроение, 2010. 145 с.

125. Шарапов В.М., Шарапова Е.В. Универсальные технологии управления. – М.: Техносфера, 2006. – 496 с.

126. Шелковников, С. А. Концептуально-методологические основы формирования человеческого капитала в условиях перехода к цифровому сельскому хозяйству / С. А. Шелковников, И. Г. Кузнецова // Вестник

Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2022. – Т. 30. – № 1. – С. 110-123.

127. Шидакова, Е. Е. Влияние "талант-менеджмента" на результативность работы организации / Е. Е. Шидакова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2016. – № 3(54). – С. 146-149.

128. Шмидт, А. В. Механизм разработки стратегии инновационного развития угледобывающего производственного объединения в условиях смены технологических укладов / А. В. Шмидт, А. С. Костарев // Проблемы теории и практики управления. – 2019. – № 9. – С. 40-51.

129. Экономическая безопасность ЕАЭС / И. В. Андропова, И. Н. Белова, М. В. Ганеева [и др.]. – Москва : Российский университет дружбы народов (РУДН), 2020. – 430 с.

130. Эксперты: мозги из России уже не утекают, а бегут. – 24.01.2018 // Новые известия. – URL: <https://newizv.ru/news> (Дата обращения: 25.04.2023)

131. Эффективность инвестиций в человеческий капитал в современных условиях : Коллективная монография / Р. М. Мельников, А. М. Марголин, В. С. Устенко [и др.] ; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Проспект", 2019. – 352 с.

132. Яхонтова Е., Демичева М. Управление талантами в экономике знаний: результаты исследования // Кадровик. – 2013. – № 7. – С. 76-82.

133. Яшалова, Н. Н. Цифровое образование: новые вызовы и возможности / Н. Н. Яшалова, В. С. Васильцов // Научно-техническая информация. Серия 1: Организация и методика информационной работы. – 2020. – № 11. – С. 29-34.

134. Яшин Н.С. К вопросу о конкурентоспособности предприятия. // Экономика&Бизнес. - 2011. - №2. С. 63.

135. Aguzzoli R. An 'emerging challenge': The employment practices of a Brazilian multinational company in Canada / R. Aguzzoli, J. Geary // Human Relations. – 2014. – Vol. 67. – № 5. – p. 587-609.

136. Ariss A., Cascio W. F., Paauwe J. Talent management: Current theories and future research directions // *Journal of World Business*. – 2014. - № 49 (2). – P. 173-179.
137. Aston C. Managing talent for competitive advantage / C. Aston, L. Morton // *Strategic HR Review*. – 2005. – № 4. – P. 28–31.
138. Axelrod, B. A new game plan for C players/B. Axelrod, H. Handfield-Jones, E. Michaels // *Harvard Business Review*. – 2002. – January. – P. 8-88.
139. Baba M. L. The context of knowing: Natural history of a globally distributed team / M. L. Baba, J. Gluesing, H. Ratner, K. H. Wagner//*Journal of Organizational Behavior*. – 2004. – № 25. – P. 547-587.
140. Bersin J. Обучение и управление талантами в Европе. – 01.02.2010 / пер. Белоусовой О. // Портал "HR-Менеджмент". - URL: <http://hrm.ru/obuchenie-i-upravlenie-talantami-v-evrope> (Дата обращения: 25.04.2023).
141. Biswas-Diener R., Kashdan T.B., Minhas G. A dynamic approach to psychological strengt development and intervention // *The Journal of Positive Psychology*. - 2011. № 6. - P. 106–118.
142. Bjorkman I., Budhwar P., Smale A., Sumelius J. Human Resource Management in Foreign-owned Subsidiaries: China versus India. *The International Journal of Human Resource Management*. 2008. Vol. 19. N 5. P. 964–978.
143. Boudreau J. W. Talentship, talent segmentation and sustain- ability. A new HR decision science paradigm for a new strategy definition / J. W. Boudreau, P. M. Ramstad // *Human Resource Management*. – 2005. – № 44. – P. 129-136.
144. Budhwar P.S. HRM systems of Indian call centers: an exploratory study / P.S. Budhwar, A. Varma, V. Singh, R. Dhar // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2006. – Vol. 17. - № 5. – P. 881-897.
145. Burke L. A. Developing high-potential employees in the new business reality. *Business Horizons* 40 (2, March-April). - 1997. Pp.18-24.

146. Campion M.A., Fink A.A., Ruggeberg B.J. et al. Doing competencies well: Best practices in competency modeling // *Personnel Psychology*. - 2011. - № 64. - P. 225–262.
147. Cappelli P. Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*. – 2008. – № 86(3). – pp. 74.
148. Cappelli P. Talent on Demand: managing people in an age of uncertainty. - Boston: Harvard Business School Publishing, 2008. - 280 p.
149. Cappelli P., Keller J. R. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. - 2014. - Vol. 1. -P. 305-331.
150. Cascio W., al Ariss A. and Paauwe J. Talent Management: Current theories and future research directions// *Journal of World Business*. - 2014. - V. 49. - Issue 2. - P. 173–288.
151. Chapman D. Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes / D. Chapman, K. Uggerslev, S. Carroll, K. Piasentin, D. Jones // *Journal of Applied Psychology*. – 2005. – № 90. – P. 928–944.
152. Claussen J., Grohsjean Th., Luger J., Probst G. Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*. 2014. № 49. pp. 236-244.
153. Collings D. G., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda // *Human Resource Management Review*. - 2009. - Vol. 19. - P. 304-313.
154. Cooke F. L. Human resource management in China: new trends and practices / F. L. Cooke. – London; New York: Routledge, 2012. – 252 p.
155. Cooke F.L. Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices / F.L. Cooke, D.S. Saini, J. Wang // *Journal of World Business*. – 2014. – Vol. 49. – N 2. – P.225-235
156. DeTuncq T. H. Examining integrated talent management / T. H. DeTuncq, L. Schmidt // *T+D. Human Capital*. – 2013. – №24 (5). – P. 31-35.

157. Dornbusch R., Fischer S., Startz R. *Macroeconomics*. N. Y.: McGraw-Hill Education, 2013. 215 p.
158. Dries N. The psychology of talent management: a review and research agenda // *Human Resource Management Review*. - 2013. - Vol. 23. - P. 272-285. – P. 282
159. Dudin M.N., Frolova E.E. The Balanced Scorecard as a basis for strategic company management in the context of the world economy transformation // *Asian Social Science*. – 2015. – Vol1. №3. - P.282-288.
160. Earley P. C. *Multinational teams: New perspectives* / P. C. Earley, C. B. Gibson // Lawrence Earlbaum Associates. – 2002. – 415 p.
161. Farley C. HR's role in talent management and driving business results. *Employment Relations Today*. – 2005. - № 32 (1). – P. 55-61.
162. Farndale E., Scullion H., Sparrow P. The role of the corporate human resource function in global talent management. *Journal of World Business* – 2010. № 45 (2). – P. 161-168.
163. Ferris G. Human resources reputation and effectiveness / G. Ferris, P. Perrewe, A. Ranft, R. Zinko, J. Stoner, R. Brouer, et al. // *Human Resource Management Review*. – 2007. – №17. – P. 117-130.
164. Festing M., Schäfer L., Scullion H. Talent management in medium-sized German companies: an explorative study and agenda for future research // *International Journal of Human Resource Management*. – 2013. - № 24 (9). – P. 1872-1893.
165. Fey C. F. *Opening the Black Box of the Relationship Between HRM Practices and Firm Performance: A Comparison of MNE Subsidiaries in the USA, Finland, and Russia* / C. F. Fey, S. Morgulis-Yakushev, H. J. Park, I. Björkman // *Journal of International Business Studies*. – 2009. – №40. – P. 690-712.
166. Flanagan R.J. *Globalization and Labor Conditions: Working Conditions and Worker Rights in a Global Economy*. Oxford: Oxford University Press, 2006. 137 p.

167. Foster C. L. Managing the flow of talent through organizations — A boundary-less model. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. 2015. №29 (1). pp. 15-19.
168. Gallardo-Gallardo E., Dries N., Gallod P.T. Towards an understanding of talent management as a phenomenondriven field using bibliometric and content analysis // *Human Resource Management Review*. - 2015. - №25 (3). - C. 264–279.
169. Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T.F. What is the meaning of 'talent' in the world of work? // *Human Resource Management Review*. 2013. - № 12. -P. 290–300.
170. Garavan T. N. Mapping talent development: definition, scope and architecture / T. N. Garavan, R. Carbery, A. Rock // *European Journal of Training and Development*. – 2012. – №36 (1). – P. 5-24.
171. Garrow V., Hirsh W. Talent Management: Issues of Focus and Fit // *Public Personal Management*. 2008. Vol. 37. N 4. P. 389-402.
172. Hannon J. The effect of human resource reputation signals on share prices: An event study/J. Hannon, G. Milkovich//*Human Resource Management*. – 1996. – №35. – P. 405- 424.
173. Heinen J., O’Neill C. Managing Talent to Maximize Performance // *Employment Relations Today*. - 2004. - Vol. 31. - № 2. - P. 67–82.
174. Hitt M. A. Understanding the differences in Korean and U.S. executives’ strategic orientations/M. A. Hitt, M. T. Dacin, B. B. Tyler, D. Park // *Strategic Management Journal*. – 1997. – №18. – P. 159-167.
175. Holden N. Talent Management in Russia: Not So Much War for Talent as Wariness of Talent / N. Holden, V. Vaiman // *Critical Perspectives on International Business*. – 2013. – №9. – P. 137.
176. Huselid M. A. ‘A Players’ or ‘A Positions’? The strategic logic of workforce management / M. A. Huselid, R. W. Beatty, B. E. Becker//*Harvard Business Review*. – 2005. – December. – P. 110-117.

177. Huselid M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance/M. A. Huselid //Academy of management journal. – 1995. – №38 (3). – P. 635-672
178. Huselid M. A., Becker E. B., The Workforce Scorecard // Boston, Mass.: Harvard Business School Press. – 2005. – P. 115.
179. Iles P., Chuai X., Preece D. Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers // Journal of World Business. 2010. Vol. 45. N 2. P. 179-189.
180. Jackson, S.E., Schuler, R.S. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, Annual Review of Psychology, - 1995. - Vol. 46. - №. 2. - P. 237-264.
181. Jones J., Whitaker M., Seet P. S., Parkin J. Talent management in practice in Australia: Individualistic or strategic? An exploratory study // Asia Pacific Journal of Human Resources. – 2012. - № 50 (4). – P. 399-420.
182. Koys D. Human resource management and Fortune's corporate reputation survey/D. Koys//Employee Responsibilities and Rights Journal. – 1997. – №10. – P. 93-101.
183. Kuchinke K. P., Ardichvili A., Borchert M., Cornachione, E. B., Cseh, M., Kang, H. S., Zav'jalova, E. Work meaning among mid-level professional employees: A study of the importance of work centrality and extrinsic and intrinsic work goals in eight countries // Asia Pacific Journal of Human Resources. – 2011. № 49(3). – P. 264-284.
184. Latukha M. Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience // The International Journal of Human Resource Management. - 2015. - Vol. 26. - № 8. - P.1051-1075.
185. Latukha M., Selivanovskikh L. Talent Management Practices in IT Companies from Emerging Markets: A Comparative Analysis of Russia, India, and China // Journal of East-West Business – 2016. - № 22 (3). – P. 168-197.

186. Lazarova M. Retaining repatriates: The role of organization support practices / M. Lazarova, P. Caligiuri // *Journal of World Business*. – 2001. – №36. – P. 389-401
187. Les P., Chuai X., Preece, D. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers // *Journal of World Business*. – 2010. – № 45(2). – pp. 179-189.
188. Lewis Robert E. and Robert J. Heckman. Talent Management: A Critical Review // *Human Resource Management Review* – 2006. – P. 139-154.
189. Lockwood N. Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role/N. Lockwood // *Society for Human Resource Management*. – 2008. – №22.
190. Mäkelä K., Björkman I., Ehrnrooth M. How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent // *Journal of World Business*. – 2010. - №45 (2). – P. 134–142.
191. Mellahi K. The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs / K. Mellahi, D. G. Collings // *Journal of World Business*. – 2010. – №45. – P. 143-149.
192. Meyers M. C., van Woerkom M. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice and research agenda // *Journal of World Business*. 2014. - № 49 (2). – P. 192-203.
193. Meyers M.C. van Woerkom M., Dries N. Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management// *Human Resource Management Review*. - 2013. - № 23. - P. 305–321.
194. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The war for talent. - Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2001. - 200 p.
195. Miner J. B. Management consulting firm as a source of high-level managerial talent/J. B. Miner//*Academy of Management Journal*. – 1973. – №16 (2). – P. 253-264.
196. Panibratov A. Russian Multinationals: From Regional Supremacy to Global Lead/A. Panibratov//Routledge. – 2012.

197. Roberts K. Managing the global workforce: Challenges and strategies / K. Roberts, E. Kossek, C. Ozeki // Academy of Management Executive. – 1998. – №12. – P. 93-106.
198. Rodrigues R., Guest D. E., Budjanovcanin A. 2016. Bounded or boundaryless? An empirical investigation of career boundaries and boundary crossing. *Work, Employment and Society*. - 2016. №30. pp. 669-686.
199. Rodriguez R. Latino Talent. Effective Strategies to Recruit, Retain and Develop Hispanic Professionals. – John Wiley & Sons. – 2007. – 240 p.
200. Schuler, Randall S., Susan E. Jackson, and Ibraiz Tarique «Global Talent Management And Global Talent Challenges: Strategic Opportunities For IHRM». – 2010. 125 p.
201. Scullion H., Collings D. G., Caligiuri P. Global talent management. *Journal of World Business*. – 2010. – № 45(2). – pp. 105-108.
202. Silzer R., Church A.H. The potential for potential// *Industrial and Organizational Psychology*. - 2009. - № 2. - P. 446-452.
203. Skuza A. Talent management in emerging markets / A. Skuza, A. McDonnell, H. Scullion; eds. F. Horwitz, P. Cheltenham // *Handbook of HRM in emerging markets*. – UK: Edward Elgar Publishing, 2015. – P. 225-243.
204. Smith A. *The Wealth of Nations*. North Charleston: Create Space Independent Publishing Platform, 2014. 215 p.
205. Stahl G.K., Björkman I., Farndale E., Morris S.S., Paauwe J., Stile P. *Global Talent Management: How Leading Multinational Build and Sustain their Talent Pipeline*. INSEAD Faculty and Research Working Paper. Fontainebleau: France. – 2007. 171 p.
206. Tarique, I., Schuler, R. Global talent management literature review. White paper: SHRM Foundation. 2012. 153 p.
207. Tarique, I., Schuler R.S. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*. – 2010. – № 45(2), – pp. 122-133.

208. Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach // Human Resource Management Review. 2013. - V. 23. Issue 4. - P. 326–336.

209. Vaiman V. Talent management decision making/V. Vaiman, H. Scullion, D. Collings//Management Decision. – 2012. – №50. – P. 925-941.

210. Vaiman V., Collings D.G., Scullion H. 2017. Contextualizing talent management // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. 2017. 4 (4). 294–297.

211. Yan A. International assignments for career building: A model of agency relationships and psychological contracts / A. Yan, G. Zhu, D. Hall//The Academy of Management Review. – 2002. – №27. – P. 373-391.

212. Zahra S. A. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension / S. A. Zahra, G. George //Academy of Management Review. – 2002. – №27 (2). – P. 185-203.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 - информационное

Конкурентоспособность как экономическое понятие с позиции разных авторов

1. Авторы, разделяющие конкурентоспособность по возможностям объекта		
Фатхутдинов Р.А. ²¹²		Способность компании, как объекта, выдерживать конкурентное давление от аналогичных компаний (объектов) на этом рынке
М.Мельникова, И.Максимо С.Цветкова, А.Воронов, А.Дементьева, А.Семененко и др. ²¹³		Возможность и наличие потенциала выпускать конкурентоспособный товар
Моисеева Н.К. и Забелин П.В. ²¹⁴		Наличие прибыли на единицу вложенного капитала, но ниже заданной в краткосрочном периоде, либо превышение прибыли над среднестатистическим значением в сегменте бизнеса
М. Портер ²¹⁵		Возможность эффективно действовать в конкретный период времени на конкретном рынке посредством реализации конкурентоспособных услуг и товаров
Н.С. Яшин ²¹⁶		Способность компании приспосабливаться к конкурентным условиям рынка
2. Авторы, обращающие основное внимание на привлекательность выпускаемой продукции для потребителя		
Чурсин А.А. ²¹⁷		Соотношение цены и качества товара в сравнении с другими и взаимозаменяемыми товарами, способность поддерживать высокие темпы экономического роста в долгосрочной перспективе.
В.Грузинов и В.Грибов ²¹⁸		Наличие определённых преимуществ относительно иных предприятий отрасли как внутри страны, так и за рубежом
Хруцкий В.Е., Корнеева И.И. ²¹⁹		Совокупность разнообразных факторов, определяющих качество, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта

²¹² Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Эксмо, 2019. – С. 128.

²¹³ Воронов А., Дементьева А., Максимов А., Мельникова М., Семененко А., Цветкова С. и др. Анализ конкурентоспособности фирмы. // Экономика&Бизнес. - 2011. - №3. С. 116

²¹⁴ Забелин П.В. Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. - М.: ИВЦ "Маркетинг", 2007. С. 112

²¹⁵ Портер М. Конкуренция.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом "Вильямс", 2003

²¹⁶ Яшин Н.С. К вопросу о конкурентоспособности предприятия. // Экономика&Бизнес. - 2011. - №2. С. 63

²¹⁷ Чурсин А.А. Инновации и инвестиции в деятельности организации. - М.: Машиностроение, 2010

²¹⁸ Грибов В., Грузинов В. Конкурентоспособность предприятия. - М., 2011. С.12

²¹⁹ Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. - М.: КДУ, 2010

Касатов Д. А. ²²⁰		Возможность продавать покупателям товары с преимуществами по цене, качеству и условиям поставо
3. Авторы, делающие акцент на доверие к предприятию		
Прокопенко О.В., Школа В.Ю. ²²¹		Совокупность потребительских характеристик продукции, определяющих её сравнительные позиции н рынке сбыта.
Плотников А.Н., Шуваев М.А. ²²²		Соответствие параметров производимой продукции условиям рынка не только по техническим, экономическим и другим характеристикам, но и по коммерческим условиям её реализации
4. Авторы, делающие упор на соперничество организаций между собой		
Хасби Д. ²²³		Получение конкурентного преимущества путём дифференциации предложений компании за счёт улучшения качества и расширения масштабов сервисных услуг
Поляничкин Ю.А. ²²⁴		Возможность ведения эффективной хозяйственной деятельности и ее прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка
Кревенс Д. ²²⁵		Способность одновременно работать на разных отраслевых рынках в рамках стратегий расширения ассортимента выпускаемой продукции,

²²⁰ Касатов Д. А. Развитие организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью промышленного предприятия: на примере мебельной промышленности. Самара, 2010. С. 33

²²¹Прокопенко О.В., Школа В.Ю. Экономическая диагностика. - Сумы:СумГУ, 2011. С. 48.

²²²Плотников А.Н., Шуваев М.А. Внедрение и использование инноваций как фактор повышения национальной конкурентоспособности / А.Н. Плотников //Справочник экономиста, 2011. - №9. С. 122

²²³Хасби Д. Стратегический менеджмент: - М.: Контур, 2010. С. 62

²²⁴ Поляничкин Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий // Экономико-юридический журнал "Бизнес в законе". – 2012. – № 3. – С. 191-194.]

²²⁵Кревенс Д. Стратегический маркетинг. - М.: Инэк, 2011. С. 82

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 - информационное

Рекомендуемая к внедрению форма информационного листа на сотрудников организаций

Параметр	Качество, характеристика	Источник данных	Бальная оценка				К-т значимости	Итоговый балл
Профессиональные параметры	Уровень образования	Документы, анкета						
	Стаж работы	Документы						
	Трудовая мобильность	Документы, тесты						
	Трудовая активность	Документы, наблюдение						
	Функциональное место в коллективе	Наблюдение, интервью, тесты						
	Результаты труда	Документы						
	Средний балл по параметру:							
Психологические данные	Основные физиологические данные	Документы, интервью						
	Сопутствующие физиологические данные	Наблюдение, интервью						
	Психические особенности	Тесты						
	Харизматические качества	Наблюдение, интервью,						
	Средний балл по параметру:							
Творческие данные	Взгляд на мир, моральные качества	Интервью, тесты						
	Адекватность «Я-образа»	Интервью, анкетирование, тесты						
	Иерархия потребностей, амбиции и устремления	Анкетирование, тесты, интервью						
	Творческий потенциал	Документы, тесты						
	Коммуникативные качества	Наблюдение, интервью						
	Интересы	Анкетирование						
	Средний балл по параметру:							