

*М. О. Латуха*¹

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ОПЫТ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

¹ Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9

В статье систематизируются основные теоретические подходы к управлению талантами и на основе анализа опыта российских компаний выявляются причины недостаточно развитой на сегодняшний день системы практик по управлению талантливыми сотрудниками. Определяются основные особенности управления талантами, а также проблемы и задачи при их реализации в российских компаниях. Эмпирическое исследование показало, что внедрение практик управления талантами в российских организациях свидетельствует о понимании российскими менеджерами важности данного процесса и оценке его влияния на деятельность организации. Однако существующие практики управления талантами в российских компаниях зачастую не носят системного характера, не всегда интегрированы в стратегию развития организации, а также в ее кадровую политику.

Ключевые слова: талантливые сотрудники, талант, практики управления, российские компании.

TALENT MANAGEMENT: THEORETICAL APPROACHES AND RUSSIAN COMPANIES' EXPERIENCE

*M. O. Latukha*¹

¹ St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

The paper aims to systematize the main theoretical approaches to talent management in Russian companies. Our analysis is based on the discussion of talent management practices in firms in Russia and identify why some of them nowadays seems to be undeveloped. In this research we identify the main peculiarities of talent management in Russia, and analyze existing problems and tasks while talent management practices' realization. We prove that Russian managers understand the importance of talent management and its positive influence on a company's performance. Our results show that existing talent management practices in Russian companies sometimes are

inconsistent and not integrated in a firm's strategic development and human resource management policies.

Keywords: talented employees, talent, managerial practices, Russian companies.

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня управление талантливыми сотрудниками выступает направлением исследований в области управления человеческими ресурсами, что подтверждает тезис о том, что управление талантами становится одним из ключевых аспектов управленческой деятельности. Эта деятельность охватывает различные сферы управления человеческими ресурсами и направлена на создание самых благоприятных условий для наиболее талантливых сотрудников за счет инвестиций в развитие их таланта и реализацию потенциала для достижения целей стратегического развития организации [Garrow, Hirsh, 2008]. Эффективно организованная система управления человеческими ресурсами влияет на динамику развития компании [Bryan, Joyce, Weiss, 2006; Schuler, Jackson, Tarique, 2011], и управление талантами, как ее часть, может содействовать большему успеху бизнеса, потому что талантливые сотрудники способны улучшить те процессы, в которые они вовлечены [Boudreau, Ramstad, 2005]. Таким образом, развитие способности организации внедрять эффективное управление талантливыми сотрудниками становится одной из ключевых управленческих задач.

Существует огромное количество определений понятия «талант» и множество подходов к определению практик управления талантами. В связи с этим очень трудно выделить конкретные факторы, которые оказывают непосредственное влияние на процесс и результат внедрения системы управления талантами и, как следствие, на результативность деятельности компании. Кроме того, такое разнообразие определений не позволяет прийти к единому и четкому пониманию концепций «таланта», «управления талантами» и самих факторов, лежащих в основе эффективной системы управления талантами [Латуха, Цуканова, 2013].

Управление талантливыми сотрудниками в российских компаниях имеет ряд особенностей как в части использования управленческих практик, так и в отношении влияния на них различных организационных факторов, которые могут способствовать эффективной деятельности по управлению талантами или препятствовать ее реализации [Latukha, 2014]. Так, размытость понимания того, кто является талантливым сотрудником, какие критерии использует организация для определения таланта и какие практики управления талантами должны применяться, становится существенным барьером для построения эффективной системы управления талантливыми сотрудниками в российских компаниях. Кроме того, попытки переноса практик

международных компаний не всегда оказываются успешными в силу отсутствия не только адаптационных механизмов, но и четкого понимания того, какие практики управления талантливыми сотрудниками наиболее значимы и результативны.

Основная цель данного исследования — выявление особенностей управления талантливыми сотрудниками, а также определение проблем и задач при реализации практик управления талантами в российских компаниях.

ТАЛАНТЛИВЫЕ СОТРУДНИКИ В СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЯХ

Концепция управления талантливыми сотрудниками зародилась в 1990-х гг. и широко вошла в научный оборот после выхода в свет книги «Война за таланты», написанной консультантами McKinsey [Michaels, Handfiels-Jones, Axelrod, 2001].

Авторы данного исследования выяснили, что менеджеры лидирующих компаний понимают важность управления талантливыми сотрудниками и помнят об этом в процессе принятия решений в рамках системы управления человеческими ресурсами. В дальнейшем управление талантливыми сотрудниками становится «необходимым для реализации стратегии компании» [Boudreau, 2005] и «ключевым приоритетом для организаций по всему миру» [Bhatnagar, 2008]. Управленческие практики компаний обеспечивают конкурентное преимущество за счет своевременного выявления талантливых сотрудников, предоставления им должной системы обучения, а также принятия управленческих решений, направленных на привлечение и удержание талантов. Такая тенденция — своего рода смена парадигмы: от традиционной системы управления человеческими ресурсами к управлению талантливыми сотрудниками — больше соответствует задачам создания и поддержания конкурентоспособности современных организаций.

Важность понятия «талант» заключается в том, что оно выступает ключевым в системе управления человеческими ресурсами в любой организации. Понимание того, кто является талантливым сотрудником в компании, в дальнейшем ложится в основу всех управленческих решений, применяется при определении практик и планировании мероприятий, направленных на создание и развитие системы управления талантами в организации.

Однако имеются различные трактовки термина «талант». Р. Льюис и Р. Хекман [Lewis, Heckman, 2006] сделали вывод о том, что вследствие разного понимания организациями определения «талант» система управления талантами в современных организациях работает непродуктивно и не соответствует поставленным целям. Вариативность определений существенно ограничивает формирование единого подхода к управлению талантливыми

ми сотрудниками [Boudreau, Ramstad, 2005; Collings, Melahi, 2009]. Часто под управлением талантами в современных организациях понимаются отдельно взятые практики управления человеческими ресурсами, при этом не определяются ни их фокус, ни специфика [Scullion et al., 2010; Latukha, 2014].

Ведя речь о различиях в понимании того, кто является талантливым сотрудником, можно отметить, что некоторые определения основываются на том, что талантливые сотрудники — это люди, играющие главную роль в достижении успеха компании [Creelman, 2004]. М. Бакингом и К. Коффман [Buckingham, Coffman, 1999] провели исследование, на основе которого пришли к заключению, что талант — это врожденная предрасположенность (наличие способности) к определенному виду профессиональной деятельности. Талантливых сотрудников отличает совпадение врожденных способностей с той ролью, которую они играют на своем профессиональном поприще. Данный подход предполагает необходимость грамотного управления талантливыми сотрудниками — чем более четко определены практики управления, тем более значимый результат может получить компания от деятельности такого персонала.

Ряд определений позволяет выделить основные элементы системы управления талантами. Опираясь на них, можно утверждать, что управление талантами — это набор практик управления с определенным «фокусом», в котором могут быть индивиды, высокопотенциальные сотрудники или кадровый резерв (talent pool) [Hilton, 2000; Heinen, O'Neill, 2004; Mercer, 2005; Lewis, Heckman, 2006]. «Ориентация на таланты» означает переход от традиционного «уравнивающего» подхода управления человеческими ресурсами к «специальному» подходу. Талантливые люди должны регулярно демонстрировать выдающиеся способности и достижения [Williams-Lee, 2008]. Необходимо отметить, что компании сегментируют весь персонал на группы в зависимости от своих целей и задач. Применение сегментации важно, поскольку, используя ее, организации могут лучше понять наиболее и наименее критичные позиции в реализации стратегии бизнеса [Ruse, Jansen, 2008], а также определить потребность в талантливых специалистах.

Согласно исследованию, проведенному компанией McKinsey, талантами являются «самые лучшие и самые яркие» сотрудники, именно «передовые» 10–20% работников становятся наиболее ценными [Michaels, Handfiels-Jones, Axelrod, 2001]. Главная проблема — решить, кого из сотрудников считать «талантом»: например, можно выделить из них небольшую группу людей, которых компания считает лучшими, своеобразным «ключом» к достижению успеха.

В дальнейшем попытки развить идею сегментации по принципу, что в любой компании 20% сотрудников приносят 80% результата, были пред-

приняты Накви [Naqvi, 2009]. Основная идея автора заключалась в том, что эти 20% сотрудников являются категорией «А» и их необходимо удерживать в компании и наделять большей ответственностью. Категория «В» включает примерно 64% сотрудников и представляет собой «среднестатистического исполнителя», чей вклад в компанию составляет 16%. Для них также необходимо проводить обучение и развитие. Последнюю категорию «С» представляют 16% работников, которые приносят лишь 4% результата [Becker, Huselid, Beatty, 2009; Naqvi, 2009].

Управление талантами призвано, с одной стороны, выявить потенциал индивида и выстроить план индивидуального развития, а с другой — повысить уровень осведомленности компании об имеющихся талантах и самой системе управления талантами [Реpe, 2007]. В некоторых исследованиях присутствует идея о размытости концепции управления талантами и высказывается опасение, что она просто замещает понятие «управление человеческими ресурсами» [Barlow, 2006], но фокус в управлении талантами позволяет определить указанные выше различия.

Выделяется несколько направлений в трактовке того, кто такие талантливые сотрудники.

Талант как одаренность. Талант часто воспринимают как природный дар и сообразительность, выдающиеся способности и гениальность [Ужакина, 2007; Naqvi, 2009]. Талант постоянен и уникален, он дан от рождения и ему практически невозможно научить [Buckingham, Vosburgh, 2009].

Талант как определенные знания и ценные навыки, которые необходимы и сегодня и завтра [Lewis, Heckman 2006; Ulrich, 2007]. Талант — это определенные способности и одаренность, которые могут быть развиты по мере приобретения опыта и навыков [Ниесов, 2009]. В то же время талант можно определить как сумму человеческих способностей, присущих дарований, навыков, знаний, опыта, умственных способностей, суждений, характера и напористости, способности к обучению и росту [Michaels, Handfjeld-Jones, Axelrod, 2001], охватив, таким образом, два предыдущих определения и объединив *одаренность и знания*.

Талант как результативность. Как правило, талант — это человек, который в силу своих внутренних способностей может достигать наилучших результатов [Луцкина, 2007]. Таланты — лучшие сотрудники компании, которые занимают лидирующие позиции благодаря своим способностям и результативности [Stahl et al., 2007]. Вместе с тем талант — это *потенциал*. Талант — это человек, демонстрирующий потенциал к дальнейшему продвижению в компании, потенциальный лидер, который «ориентирован на будущее» [Barron, 2007]. Талант — это «стратегический баланс между результативностью и потенциалом» [Ashton, Morton, 2005]. В табл. 1 представлены различные определения понятия «талант».

Определения понятия «талант»

Понимание таланта	Подходы к определению
Одаренность	Выдающиеся личные способности [Ужакина, 2007]. Умение использовать свои природные способности в правильном направлении [Naqvi, 2009]
Знание	Индивиды, имеющие знания, навыки и ценности, которые востребованы сегодня и завтра [Ulrich, 2007]. Умные, опытные бизнесмены, которые технологически грамотны, глобально проницательны и операционально сообразительны [Michaels, Handfiels-Jones, Axelrod, 2001]. Работники, обладающие ценными знаниями, которым трудно найти замену [Lewis, Heckman, 2006]
Одаренность и знания	Сумма человеческих способностей, присущих дарований, навыков, знаний, опыта, умственных способностей, суждений, характера и напористости; способности к обучению и росту [Michaels, Handfiels-Jones, Axelrod, 2001]
Результативность	«А»-игроки которые являются первыми, лучшие в своей группе [Smart, 2005]. Специальный пул сотрудников, которые «занимают лидирующие позиции в рамках своих способностей и результативности [Stahl et al., 2007]
Потенциал	Потенциальные лидеры в настоящее или будущее время [Makela, Bjorkman, Ehrnrooth, 2010]. Высокопотенциальные сотрудники, являющиеся следующим поколением лидеров организации [Collings, Mellahi, 2009]
Результативность и потенциал	Талант демонстрирует высокую результативность и имеет потенциал к продвижению по карьерной лестнице, по крайней мере, на два уровня [Collings, Mellahi, 2009]. Стратегический баланс между результативностью и потенциалом [Ashton, Morton, 2005]. Небольшое количество высокопотенциальных индивидов, которые показывают исключительные результаты и со временем должны занять ключевые позиции, что определит успех или провал компании [Stiles et al., 2006]

Источник: [Латуха, Цуканова, 2013].

Успешное управление талантами возможно лишь в случае четкого понимания того, какие категории сотрудников являются «талантами» [Boudreau, Ramstad, 2005; Bryan, Loyce, Weiss, 2006; Gandz, 2006; Van Dijk, 2008;

Collings, Melahi, 2009]. Организации должны быть проактивными, предвидеть то, что будет необходимо, и создавать интегрированную систему управления человеческими ресурсами, которая усиливает мотивацию, приверженность и развитие целевых сотрудников [Van Dijk, 2008; Collings, Melahi, 2009]. Стоит отметить, что некоторые практики управления человеческими ресурсами могут в определенной степени способствовать развитию талантов, но при этом подходы к управлению талантами в различных организациях могут различаться, что заслуживает более детального изучения.

Управление талантами тесно связано с управлением человеческими ресурсами, но имеет более определенный фокус. *Управление человеческими ресурсами* — это процесс управления всем персоналом внутри организации, который включает набор действий, направленных на развитие сотрудников [Armstrong, 2006], а также все практики, которые связаны с управлением персоналом компании [Boxall, Purcell, 2008]. Оно в большей степени ориентировано на такие функции, как привлечение, развитие, обучение и удержание персонала, на поддержание всей системы, в то время как *управление талантами* ответственно только за ее определенную часть. Это своего рода дополнительный управленческий процесс, предоставляющий различные возможности для сотрудников, которые считаются талантливыми [Blass, 2007], — иными словами, для тех, кто регулярно демонстрирует свои выдающиеся способности и достижения [Williams-Lee, 2008] и потенциал для дальнейшего развития. Таким образом, управление талантами включено в управление человеческими ресурсами как один из его процессов. Оба процесса нацелены на то, чтобы в соответствии со стратегией бизнеса компании «найти нужных людей на нужные позиции в нужное время» [Pes, Chuai, Preece, 2010]. Однако основная задача управления талантами — помочь талантам реализовать их потенциал.

Авторы ряда исследований предпринимали попытки обнаружить положительную взаимосвязь между практиками управления талантами и результативностью деятельности организации [Huselid, 1995; Pfeffer, 1998; Boselie, Raaijmakers, Jansen, 2001; Schuler et al., 2011; Latukha, 2014]. Большинство работ посвящено выявлению связи между управлением человеческими ресурсами и такими аспектами, как рост производительности [Huselid, Jackson, Schuler, 1997], уровень обслуживания [Ahmad, Shroeder, 2003], эффективность [Becker, Huselid, Beatty, 2009], рентабельность [Delery, Doty, 1996]. Это те области, где эффективные практики управления человеческими ресурсами создают дополнительное преимущество для компании. Организации верят, что люди являются их ценным активом, а таланты — наиболее ценным активом, так как они обладают высоким потенциалом, и компании концентрируются на их развитии [Michaels, Handfield-Jones,

Axelrod, 2001; Smart, 2005]. Высокопотенциальных сотрудников характеризует высокая скорость перехода на новые позиции, для них создаются специальные системы коучинга и наставничества, при этом компании ожидают от них более высоких результатов [Burke, 1997]. Соответственно, можно предположить, что между управлением талантами и результативностью компании будет существовать положительная взаимосвязь [Bassi, McMurrer, 2006]. Управление талантами занимает много времени и требует приложения определенных усилий, но именно оно может стать конкурентным преимуществом, которое будет сложно скопировать конкурентам [Thorne, Pellant, 2007]. Это подтверждает и идею о том, что только дифференцированная рабочая сила не может быть легко и просто скопирована конкурентами [Becker, Huselid, Beatty, 2009]. Все практики управления талантами, создающие продолжительное конкурентное преимущество, привязаны к специфике компании и соответствуют одному конкретному бизнесу и контексту [Heinen, O'Neill, 2004].

Некоторые исследователи полагают, что стратегия управления талантами должна быть интегрирована в стратегию бизнеса [Eyre, 2008; Heinen, O'Neill, 2004; Miller, Desmarais, 2007]. Например, исследование IBM показало, что компании, в которых развита эффективная стратегия управления талантами, имеют более высокие финансовые показатели [Bassi, McMurrer, 2006]. Успешные практики управления талантами способны создать долгосрочное конкурентное преимущество [Heinen, O'Neill, 2004], помогают увеличить доход и продажи, сократить издержки, ускорить инновационный процесс. В свою очередь, менее успешные практики или их отсутствие препятствуют достижению целей компании, оказывают негативное влияние на ее результативность и являются источником конкурентного «непреимущества». Поэтому можно утверждать, что управление талантами оказывает определенное влияние на компанию и анализ этой взаимосвязи крайне важен как с теоретической, так и с практической точки зрения. Таким образом, понимание наличия зависимости между управлением талантами и результативностью деятельности компании является в настоящий момент важной и актуальной задачей.

Отдельного рассмотрения требует проблема выявления факторов, влияющих на успешное внедрение практик управления талантами. Для функционирования системы управления талантами HR-специалисты должны считаться стратегическими партнерами в компании [Farndale, Scullion, Sparrow, 2010]. Это помогает преодолеть возникающие несоответствия между выработанной стратегией бизнеса и стратегией управления человеческими ресурсами. Но если компания нацелена на эффективное управление талантами, то этот процесс должен быть интегрирован со многими другими процессами. Наиболее успешными инициативами HR-департамента

становятся те, которые получают поддержку руководителей компании и топ-менеджеров, принимающих решения о ресурсах, бюджете и других аспектах, необходимых для эффективного развития бизнеса. HR-департамент должен быть «ближе» к бизнесу и находиться в более тесном сотрудничестве с другими менеджерами при выработке плана управления талантами, анализе текущих позиций и устранении имеющихся недостатков [Heinen, O'Neill, 2004].

Конкурентоспособность компании зависит от результативности деятельности талантов и ее способности их развивать. Отсутствие программы по управлению талантами в организации вовсе не означает, что работники с высоким потенциалом остаются незамеченными. Однако опыт компаний показывает, что применение специальных подходов к управлению талантами, безусловно, увеличивает эффективность ее работы. Организация может заниматься развитием талантов на всех уровнях как на текущих позициях, так и в целях возможных будущих продвижений [Wellins, Smith, Erker, 2009]. При создании кадрового резерва (talent pool), на который нацелены специальные программы развития и подготовки определенных сотрудников для будущих позиций, организации минимизируют риск появления неожиданных вакансий и стимулируют к самовыражению высокопотенциальных сотрудников. Нестабильность современной бизнес-среды заставляет компании регулярно отслеживать ситуацию в своем кадровом резерве, приобретать новые и развивать собственные таланты. Это помогает планировать и координировать действия, а также оценивать результативность ключевых сотрудников.

Привлекательность бренда работодателя выступает важным фактором, создающим дополнительное преимущество для компании [Shanley, 2008; Ready, Hill, Conger, 2008]. В свою очередь, наличие системы управления талантами усиливает имидж и бренд работодателя и формирует дополнительные инструменты привлечения и удержания сотрудников. Многие зарубежные авторы утверждают, что управление талантами — это стратегическое направление, которое в большей степени ориентировано на будущее, чем управление человеческими ресурсами, и тесно интегрировано с целями бизнеса [Blackman, Kennedy, 2008; Lewis, Heckman, 2006; Schweyer, 2004]. Корпоративная культура, ориентированная на человеческие ресурсы и общие цели бизнеса, помогает привлечь таланты, потому что они предпочитают работать в надежной, открытой и креативной среде, где их ценности и ценности компании не противоречат друг другу [Григорьева, 2008]. Программы обучения и развития талантов необходимы на определенных ступенях карьерной лестницы для увеличения потенциала и достижения лучших результатов. Различные проактивные управленческие мероприятия, которые нацелены на создание

культуры высокой результативности внутри компании, продвигают идею о том, что каждый сотрудник несет ответственность за постоянное улучшение бизнес-процессов и результатов, а также развитие своих личных навыков и знаний. Отслеживание и оценка талантов необходимы для определения рентабельности инвестиций и управления всеми бизнес-процессами компании.

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Управление талантами — достаточно новая концепция для России. Однако ситуацию на российском рынке труда можно охарактеризовать как «войну за таланты»: возрастает роль нематериальных активов (торговая марка, технологии и знания), что влияет на уровень спроса на высококомпетентных сотрудников; глобализация и расширение бизнеса порождают необходимость в профессиональных лидерах; лояльность работников снижается, и они легко могут поменять место работы в поисках лучшей позиции [Муртазин, Луцкина, 2010]. В связи с этим при построении системы управления талантами необходимо учитывать не только уровень компетенций и результативность, но и потенциал сотрудника для его дальнейшего развития и профессионального роста [Кадол, 2010].

Однако по сравнению с зарубежными компаниями уровень осведомленности и интереса к управлению талантами в российских компаниях достаточно низок. Большинство практик управления талантами реализуется филиалами иностранных компаний, работающих на российских рынках, а управление талантами, как правило, «перенимается» от головного офиса. При этом развитие кадрового резерва как одна из производных управления талантами вызывает намного больше доверия и понимания среди российских компаний, чем управление талантами.

Главная задача «управления кадровым резервом» — заполнить возникающие вакансии как можно скорее, без промедлений и остановок бизнеса, что достаточно близко к планированию преемственности [Соколова, 2006; Луцкина, 2007; Ужакина, 2007]. Поскольку цель управления талантами состоит в том, чтобы выявить таланты и использовать кадровый резерв во благо компании, создавая благоприятные условия для его развития, то работа с кадровым резервом может рассматриваться как практика управления талантами. Недостаточное внимание к практикам управления талантами в России связано также и с немногочисленным количеством исследований, посвященных анализу управления талантами в фирмах из развивающихся экономик, в том числе российских [Holden, Vaiman, 2013]. При этом некоторые авторы указывают на важность вопросов, связанных с управлением человеческими ресурсами в России [Puffer, 1993; Shekshnia, 1994; Fey, Björkman, Pavlovskaya, 2000], оставляя без внимания анализ кон-

кретных практик по управлению талантами, таких как привлечение сотрудников, их обучение и развитие.

Учитывая необходимость детального анализа системы управления талантливymi сотрудниками в российских компаниях, нами было проведено комплексное исследование данной проблемы. Одной из его целей стало выявление особенностей практик управления талантами в российских компаниях, определяющих существующие в настоящее время тенденции и перспективы управления талантливymi сотрудниками.

Исследование особенностей управления талантливymi сотрудниками в российских компаниях началось в 2010 г. со сравнения практик управления талантами в российских и зарубежных компаниях [Латуха, Цуканова, 2013]. Его результаты легли в основу настоящего исследования, осуществленного в 2012–2013 гг. Одной из его целей стало тестирование полученных результатов с использованием большего количества респондентов.

Для реализации цели исследования были сформулированы следующие вопросы:

- ♦ какие основные особенности практик управления талантами существуют в российских компаниях;
- ♦ какие практики управления талантами являются наиболее востребованными в российских компаниях;
- ♦ какие барьеры при внедрении практик по управлению талантами существуют в российских компаниях?

Методология исследования. В исследовании приняли участие российские компании, использующие практики управления талантливymi сотрудниками. Под российскими подразумевались компании, которые были зарегистрированы в России и имели штаб-квартиры на российской территории. Компании-респонденты представляли различные отрасли (телекоммуникации, банковский сектор, компании сферы услуг, продажи и т.д.) и имели различные формы собственности, при этом государственные компании не принимали участия в исследовании.

Основной задачей данного исследования было выявление общих тенденций и трендов в части управления талантами, а не проведение секторального анализа и выявления особенностей управления талантливymi сотрудниками в конкретных областях. Данные собирались путем онлайн-анкетирования, респонденты заполняли анкету, размещенную на специальном портале для проведения опросов. Каждый респондент представлял только одну компанию. Анкета состояла из открытых и закрытых вопросов с возможными вариантами ответов, включая альтернативные вопросы (с двумя вариантами ответа), а также вопросы, где надо было оценить степень согласия с утверждением. Большинство закрытых вопросов оцени-

валось по 5-балльной шкале. Респонденты должны были, например, определить степень важности конкретного утверждения для их компании (1 — это абсолютно неважно, а 5 — крайне важно).

Опрос состоял из трех частей. Первая часть была посвящена вводной информации о компании, отрасли и должности респондента для определения сферы деятельности, стратегических и культурных приоритетов организации, а также для установления релевантности ответов для исследования (те анкеты, в которых содержалась информация о том, что в компании нет системы управления талантами или отдельных практик, не были использованы при обработке результатов). Вторая часть была направлена на определение практик управления талантливыми сотрудниками в компании и особенностей их реализации. В третьей части содержались вопросы о влиянии практик управления талантами на результаты деятельности компании.

В ходе проведения исследования были получены 176 анкет, из которых 154 были использованы для обработки результатов. Критерием выбора респондентов в первую очередь служила занимаемая ими должность, которая подразумевала их участие в процессе управления талантами (директор по персоналу, специалисты по управлению талантами, директора по развитию и т. д.). Основным методом анализа стал контент-анализ, который использовался для категоризации и систематизации данных.

Результаты и выводы исследования. В продолжение ранее проведенных исследований [Латуха, Цуканова, 2013] было выявлено, как респонденты определяют понятие «талант» и что подразумевается под управлением талантливыми сотрудниками в российских компаниях. Первая категория, которая включала 31% российских компаний отметила, что воспринимает талантливых сотрудников как людей, у которых есть дар и врожденные способности. Вторая категория респондентов (24%) определила талант как «знание», которое приобретается с опытом. И наконец, 8% респондентов отметили, что талант является комбинацией двух предыдущих: в этом случае компании определяли талант как природный (врожденный) дар и как определенные способности и знания, которые развиваются с годами, т. е. талант — это профессиональные знания, навыки и опыт, помогающие сотруднику выполнять поставленные задачи на еще более высоком уровне, чем ожидается от его позиции. Понимание таланта как результативности свойственно 14% российских компаний. Респонденты отметили, что талант — это способность достигать наиболее высоких результатов при небольших усилиях и в кратчайшие сроки, т. е. с максимальной эффективностью при минимальных затратах. 7% респондентов ответили, что талант — это скорее потенциал, а 11% полагают, что талант является синтезом потенциала и результативности. Основные результаты опроса в отношении понимания российскими компаниями феномена таланта представлены в табл. 2.

Таблица 2

Понимание «таланта» в российских компаниях

Понимание таланта	Доля респондентов, %
Одаренность	31
Знания	24
Результативность	14
Результативность и потенциал	11
Одаренность и знания	8
Потенциал	7
Нет ответа	5

Важно отметить, что для российских компаний характерна указанная нами особенность, связанная с размытостью понимания того, кто является талантливым сотрудником. 69% респондентов подчеркнули, что отсутствие единого понимания того, кто такой талантливый сотрудник, является серьезным барьером при внедрении и реализации системы управления талантами в организации. Очевидно, что четкое определение таланта имеет большое значение при реализации практик по управлению талантливыми сотрудниками, что должно учитываться при формировании стратегии развития организации, а также ее кадровой стратегии.

В процессе исследования было выявлено, что управление талантами — это ряд практик управления человеческими ресурсами (привлечение, идентификация, развитие, удержание) с определенным фокусом (индивиду, высокопотенциальные сотрудники или кадровый резерв), который является специфичным для каждой конкретной организации. Большинство российских компаний не имеет согласованного (понятного для всех) понимания определения управления талантами и понятия «талантливый сотрудник». К сожалению, данный факт может существенно ограничивать результативность практик управления талантами как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Безусловно, единое понимание концепций «талант» и «управление талантами» в компании ведет к повышению способности управлять талантами и к эффективности реализации практик управления талантливыми сотрудниками в целом. Вследствие размытого понимания организациями определения «талант» в российских организациях система управления талантами работает непродуктивно и зачастую не соответствует поставленным целям.

В табл. 3 представлены систематизированные данные о том, какие практики управления талантливыми сотрудниками применяются в российских компаниях.

**Практики управления талантливыми сотрудниками
в российских компаниях**

Практика	Доля респондентов, выделивших данную практику как значимую, %
Привлечение талантов: рекрутмент	94
Обучение и развитие талантливых сотрудников	92
Планирование замен	79
Оценка деятельности	73
Стимулирование и компенсационный пакет	71
Удержание талантливых сотрудников: мотивация	71
Планирование карьеры	67
Оценка потенциала (выявление таланта)	31
Планирование международных перемещений	13
Адаптация и наставничество	9

Во многих российских компаниях управление человеческими ресурсами все еще в большей степени ориентировано на операционный уровень, т.е. решение текущих задач в области рекрутинга, мотивации, обучения и развития персонала, оценки деятельности. При этом зачастую и управление талантливыми сотрудниками не всегда на практике ориентировано на стратегический уровень и определяется стратегией развития организации.

Исследование показало, что под управлением талантливыми сотрудниками в российских организациях понимаются отдельно взятые практики управления талантами. В российских компаниях основной фокус при реализации практик по управлению талантами сделан на рекрутинг и планирование замещений, с этим связан и акцент в обучении персонала. Как отметили респонденты (57%), принимавшие участие в опросе, основная задача — быстро подобрать сотрудника на место того человека, который уволился, чтобы избежать простоев в производственном цикле. Таким образом, в российских компаниях доминирует скорее реактивный подход при управлении талантами, нежели проактивный, когда планирование карьеры происходит исходя из стратегического планирования необходимых компетенций в долгосрочной перспективе развития организации, а не из планирования замен.

Анализ показал, что в российских компаниях практики управления талантами в большей степени воспринимаются как работа с кадровым резервом. В этой связи не случайно, что развитие кадрового резерва как одна из производных управления талантами вызывает намного большее доверие и понимание среди российских компаний, чем управление талантами. Отсутствие программы по управлению талантами в организации (16% респондентов отметили, что в их компании нет соответствующих программ) не обязательно означает, что «сотрудники-таланты» остаются незамеченными, однако очевидно, что применение системного подхода к реализации практик по управлению талантливыми сотрудниками увеличивает эффективность работы компании.

В ходе исследования было выявлено, что такие факторы, как демографический кризис, возрастающий спрос на рабочую силу, проблемы с лояльностью персонала, высокая мобильность рабочей силы и возрастающая конкуренция за высококвалифицированных сотрудников на глобальном рынке труда сейчас становятся «драйверами» при внедрении практик по управлению талантливыми сотрудниками в российских организациях, однако, как отметили 54% респондентов, все еще не «выводят» управление талантами на «стратегический уровень». Многие российские менеджеры (17%) отмечают, что попытки внедрить систему управления талантами могут просто сойти «на нет» из-за риска уволить кого-то из нужных сотрудников или неспособности найти вовремя столь нужный «талант».

Результаты анализа показали, что особенности процесса управления талантливыми сотрудниками в российских компаниях складываются под влиянием ряда факторов. Низкая вовлеченность менеджеров высшего звена в становление и развитие системы управления талантами не обеспечивает необходимую поддержку и вклад в успешное функционирование этой системы в российских организациях. Как было отмечено респондентами (23%), достаточно серьезным барьером при внедрении практик по управлению талантливыми сотрудниками является авторитарный стиль руководства (лидерства), существенно ограничивающий возможности партисипативного менеджмента, ориентации на долгосрочное планирование, стратегического видения, организационного развития, инновационной активности и инициативности. Было выявлено, что низкий уровень компетенций менеджеров по управлению человеческими ресурсами также является серьезным препятствием при внедрении практик по управлению талантами. Это можно объяснить тем, что достаточно долгое время в России обучение управленческим навыкам не было приоритетным в системе высшего образования [Holden, Vaiman, 2013], что, безусловно, повлияло на «скорость появления» управленцев с профильным образованием. По мнению 47% респондентов, их компании сейчас все еще ощущают не-

хватку менеджеров с управленческим образованием (особенно среди менеджеров по управлению человеческими ресурсами), что также может быть объяснено достаточно «ранним возрастом» бизнес-культуры и управленческого образования в России [Fey, 2008; Fey, Shekshnia, 2011; Puffer, McCarthy, 2011].

Респонденты отметили (73%), что российские компании следуют западным тенденциям: ищут таланты, предоставляют им возможности для развития и внедряют системы оценки для получения обратной связи. При этом появляется другая проблема: в большинстве случаев следование практикам управления международных компаний происходит без их адаптации к российской специфике, условиям и особенностям управления, а это является скорее барьером, нежели фактором успеха при реализации практик по управлению талантливыми сотрудниками в отечественных компаниях.

Исследование показало, что на деятельность российских компаний очень сильное влияние оказывает мобильность рабочей силы, а также конкурентная среда на глобальном рынке труда. Это проявляется в том, что талантливые сотрудники в большей мере оцениваются как таланты и нанимаются иностранными компаниями, работающими как в России, так и за рубежом, при этом доля талантливых сотрудников, уехавших работать за пределы нашей страны, с каждым годом увеличивается (84% респондентов). Это подтверждается и другими исследованиями.

Подобную тенденцию выявили, например, Н. Хольден и В. Ваймен [Holden, Vaiman, 2013] — российские сотрудники отмечают, что они больше ценятся иностранными фирмами, работающими на российском рынке, нежели российскими компаниями. Существующие тенденции в области глобализации и процессов интернационализации российских компаний, безусловно, смещают фокус практик в части привлечения и удержания талантливых сотрудников с локального на глобальный, что требует значительного «переосмысления» подходов к управлению талантами и включения деятельности по управлению талантливыми сотрудниками в стратегические приоритеты развития российских компаний. В свою очередь, это означает необходимость расширения управленческих компетенций менеджеров, ответственных за разработку, внедрение и реализацию практик по управлению талантливыми сотрудниками, причем данные компетенции должны быть связаны не только с управлением сотрудниками, но и с умением управлять «сложностью» и «многообразием» внешней глобальной среды, которая определяется также кросс-культурными различиями. В табл. 4 представлены основные особенности управления талантливыми сотрудниками в российских компаниях, выявленные в процессе исследования.

**Особенности управления талантливыми сотрудниками
в российских компаниях**

Особенности управления	Доля респондентов, отметивших данную особенность, %
Ориентация на замещение должностей	84
Отсутствие оценки результативности программ управления талантами	81
Слабая поддержка руководства	81
Использование практик управления талантами только в крупных компаниях	78
Инициатор создания — служба по управлению человеческими ресурсами	69
Слабая привязка систем вознаграждения к системе управления талантами	67
Связь создания системы управления талантами с изменением внешней среды	54
Недостаточность внимания к планированию программ	48
Эпизодическое использование практик	23
Ориентирование на топ-менеджмент	12

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ особенностей управления талантливыми сотрудниками в российских компаниях позволяет сделать несколько важных выводов. Внедрение практик управления талантами в российских организациях свидетельствует о понимании российскими менеджерами важности данного процесса и оценке его влияния на деятельность организации. Это соотносится с многочисленными теоретическими подходами, демонстрирующими важность и значимость вопросов управления талантами для успешной реализации стратегических организационных целей. Однако существующие практики управления талантами в российских компаниях зачастую не носят системного характера, не всегда интегрированы в стратегию развития организации, а также в ее кадровую политику по сравнению с международными компаниями, работающими на российском рынке или за рубежом. Помимо этого, вариативность трактовки понятия «талант», присутствующая в современных научных исследованиях по данной проблематике, достаточно хорошо согласуется с практикой — анализ показал разный опыт российских компаний в определении того, кто такой талантливый сотрудник. Отсут-

ствие единого определения таланта в организации может служить барьером для эффективной реализации практик по управлению талантливыми сотрудниками — нет четкого понимания объекта управления, соответственно, нет системности при реализации практик по управлению талантами. На наш взгляд, задача выявления талантливых сотрудников в российских компаниях на сегодняшний день выступает в качестве основной. Кроме того, необходимо внедрение единого подхода к управлению талантливыми сотрудниками с включением в эту систему топ-менеджеров и руководителей среднего звена.

Причинами недостаточно развитой на сегодняшний день системы практик по управлению талантливыми сотрудниками в российских компаниях являются особенности развития бизнеса в России, достаточно длительная неразвитость управленческих практик, ориентация на операционный уровень планирования и реализацию тактических решений. Все это оказывает значительное влияние на скорость развития практик по управлению талантами. При успешном внедрении практик по управлению талантливыми сотрудниками в российских компаниях очень важно использовать системный стратегический подход, предполагающий распространение данных практик на все организационные бизнес-процессы.

Литература

- Григорьева И.* Что помогает и что мешает компаниям выигрывать войну за талантливых сотрудников // *Управление человеческим потенциалом.* 2008. № 3 (15). С.228–234.
- Кадол В.* Управление талантами: системный подход // *Русский медицинский журнал.* 2010. URL: <http://www.pharmpersonal.ru> (дата обращения: 20.04.2010).
- Латуха М., Цуканова Т.* Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях // *Вопросы экономики.* 2013. № 1. С.147–156.
- Луцкина В.* Кадровая непотопляемость // *Обучение персонала.* 2007. № 8.
- Муртазин Р., Луцкина В.* Фокус — на таланты // *iTeam портал. Технологии корпоративного управления.* 2010. URL: http://www.iteam.ru/publications/human/section_67/article_3013/ (дата обращения: 20.04.2010).
- Ниесов И.* Управленческий талант: проблемы и решения выявления и развития Managerial talent // *Психология и бизнес.* 2009. URL: <http://www.psycho.ru/library/2737> (дата обращения: 20.04.2010).
- Соколова Е.* Кадровый резерв: эффективный инструмент наращивания потенциала компании // *Управление человеческим потенциалом.* 2006. № 3. С.184–189.
- Ужакина Ю.* Кадровый резерв и управление талантами // *Trainings.ru.* 2007. № 12. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=8588> (дата обращения: 02.08.2009).
- Ahmad S., Schroeder R. G.* The Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences // *Journal of Operations Management.* 2003. Vol.21. N 1. P.19–43.

- Armstrong M.* A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2006.
- Ashton C., Morton L.* Managing Talent for Competitive Advantage // Performance Improvement Solutions. 2005. Vol. 4. N 5. P.28–31.
- Barlow L.* Talent Development: The New Imperative? // Development and Learning in Organizations. 2006. Vol.20. N 3. P.6–9.
- Barron M.* Analyzing Critical Positions for Talent Needs // Organization Development Journal. 2007. Vol.25. N 4. P.115–118.
- Bassi L., McMurrer D.* Human Capital and Organizational Performance: Next Generation Metrics as a Catalyst for Change // Portal. 2006. URL: www.mcbassi.com (дата обращения: 20.04.2010).
- Becker B. M., Huselid M., Beatty D.* Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact. Harvard Business School Press Books, 2009.
- Bhatnagar J.* Managing Capabilities for Talent Engagement and Pipeline Deveopment // Industrial and Commercial Training. 2008. Vol.40. N 1. P.19–28.
- Blackman D., Kennedy M.* Talent Management: Developing or Preventing Knowledge and Capability // Conference proceedings of the organizational learning, knowledge, and capabilities conference. May 25, 2008. URL: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc3/papers/contribution113.pdf> (дата обращения: 10.03.2010).
- Blass E.* Talent Management: Maximizing Talent for Business Performance. Chartered Management Institute and Ashridge Consulting, 2007. URL: https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.eoeleadership.nhs.uk%2FdownloadFile.php%3Fdoc_url%3D1237115518_RB-gM_maximising_talent_for_business_performance.pdf&ei=cPaWVLO8PifLygPN9ILgCw&usg=AFQjCNHCTmXWN-xe6gMzmfyCn9hgubk96A&bvm=bv.82001339,d.bGQ&cad=rjt (дата обращения 05.05.2014).
- Boslie J. P., Paauwe J., Jansen P. J.* Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands // International Journal of Human Resource Management. 2001. Vol 12. N 7. P.1107–1125.
- Boudreau J. W.* Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science // Human Resource Planning. 2005. Vol.28. N 2. P.17–26.
- 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. Summer. P.129–136.
- Boxall P., Purcell P.* Strategy and Human Resource Management. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008.
- Bryan L., Joyce L., Weiss C.* Making a Market in Talent // The McKinsey Quarterly. 2006. Vol. 2. P.98–109.
- Buckingham M., Coffman C.* First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently. New York: Simon & Schuster, 1999.
- Buckingham M., Vosburgh R. M.* The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! // Human Resource Planning. 2009. Vol. 24. N 4. P.17–23.
- Burke L.* Developing High-Poential Employees in the New Business Reality // Business Horizons. 1997. March–April. P.18–24.

- Collings D. G., Mellahi K.* Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda // Human Resource Management Review. 2009. Vol.19. N 4. P.304–313.
- Creelman D.* Return on Investment in Talent Management: Measures You Can Put to Work Right Now. Washington, DC: Human Capital Institute, 2004.
- Delery J., Doty H.* Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions // Academy of Management Journal. 1996. Vol.39. N 4. P.802–835.
- Eyre E.* Could Do Better // Training Journal. 2008. November. P.18–19.
- Farndale E., Scullion H., Sparrow P.* The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management // Journal of World Business. 2010. Vol.45. N 2. P.161–168.
- Fey C.* Overcoming a Leader's Greatest Challenge: Involving Employees in Firms in Russia // Organizational Dynamics. 2008. Vol.37. N 1. P.254–265.
- Fey C., Björkman I., Pavlovskaya A.* The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance in Russia // The International Journal of Human Resource Management. 2000. Vol.11. N 1. P.1–18.
- Fey C., Shekshnia S.* The Key Commandments for Doing Business in Russia // Organizational Dynamics. 2001. Vol.40. N 1. P.57–66.
- Gandz J.* Talent Development: The Architecture of a Talent Pipeline That Works // Ivey Business Journal. 2006. Vol.1. January/February. P.1–4.
- Garrow V., Hirsh W.* Talent Management: Issues of Focus and Fit // Public Personal Management. 2008. Vol.37. N 4. P.389–402.
- Heinen J., O'Neill C.* Managing Talent to Maximize Performance // Employment Relations Today. 2004. Vol.31. N 2. P.67–82.
- Hilton D.* Hiring and Retaining Top Talent // Credit Union Executive Journal. 2000. Vol.40. N 5. P.12–16.
- Holden N., Vaiman V.* Talent Management in Russia: Not So Much War for Talent as Wariness of Talent // Critical Perspectives on International Business. 2013. Vol.9. N 1–2. P.129–146.
- Huselid A.M.* The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance // Academy of Management Journal. 1995. Vol.38. N 3. P.635–672.
- Huselid M.A., Jackson S.E., Schuler R.S.* Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance // Academy of Management Journal. 1997. Vol.40. N 1. P.171–188.
- 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.
- Latukha M.* Talent Management in Russian Companies: Domestic Challenges and International Experience // The International Journal of Human Resource Management. 2014. URL: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2014.922598#.VJbpx5AMBg> (дата обращения: 05.06.2014).
- Lewis R.E., Heckman R.J.* Talent Management: A Critical Review // Human Resource Management Review. 2006. Vol.16. N 2. P.139–154.
- Makela K., Bjorkman I., Ehrnrooth M.* How Do MNCs Establish Their Talent Pools? Influences on Individuals' Likelihood of Being Labeled as Talent // Journal of World Business. 2010. Vol.45. N 2. P.134–142.

- Mercer S.* Best-in-Class Leadership // *Leadership Excellence*. 2005. Vol.22. N 3. P.17.
- Michaels E., Handfiels-Jones H., Axelrod B.* The War for Talent. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001. (Рус. пер.: Майклз Э., Хэнфил-Джонс Х., Экселрод Б. Война за таланты. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011).
- Miller D., Desmarais S.* Developing Your Talent to the Next Level: Five Best Practices for Leadership Development // *Organization Development Journal*. 2007. Vol.25. N 3. P.37–43.
- Naqvi F.* Competency Mapping and Managing Talent // *The Insfain Journal of Management Review*. 2009. Vol.8. N 1. P.85–94.
- Pepe M.E.* The Strategic Importance of Talent Management at the Yale New Haven Health System: Key Factors and Challenges of TM Implementation // *Organization Development Journal*. 2007. Vol.25. N 2. P.207–211.
- Pfeffer J.* The Human Equation. Building Profits by Putting People First. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- Puffer S.M.* Three Factors Affecting Reward Allocations in the Former USSR // *Research in Personnel and Human Resource Management*. 1993. Vol.3. N 2. P.279–298.
- Puffer S.M., McCarthy, D.J.* Two Decades of Russian Business and Management Research: An Institutional Theory Perspective // *Academy of Management Perspectives*. 2011. Vol.25. N 2. P.21–36.
- Ready D.A., Hill L.A., Conger J.A.* Winning the War for Talent in Emerging Markets // *Harvard Business Review*. 2008. November. P.63–70.
- Ruse D.H., Jansen K.E.* Stay in Front of Talent Curve // *Research Technology Management*. 2008. November–December. P.38–43.
- Schweyer A.* Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention, and Workforce Planning. Hoboken, NJ: Wiley, 2004.
- Scullion H., Collings D.G., Caligiuri P.* Global Talent Management // *Journal of World Business*. 2010. Vol.45. N 2. P.105–108.
- Shanley P.* Branding for Talent // *Money Management*. 2008. July 31.
- Shekshnia S.* Managing People in Russia: Challenges for Foreign Investors // *European Management Journal*. 1994. Vol.12. N 3. P.298–305.
- Schuler R.S., Jackson S.E., Tarique I.* Global Talent Management and Global Talent Challenges: Strategic Opportunities for IHRM // *Journal of World Business*. 2011. Vol.46. N 4. P.506–516.
- Smart B.* Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching and Keeping the Best People. N.Y.: Penguin Group, USA, 2005.
- Stahl G.K., Bjorkman I., Farndale E., Morris S.S., Paauwe J., Stiles P.* Global Talent Management: How Leading Multinational Build and Sustain Their Talent Pipeline. IN-SEAD Faculty and Research Working Papers, 2007.
- Stiles P., Wright P., Paauwe J., Stahl G., Trevor J., Farndale E.* Best Practice and Key Themes in Global Human Resource Management: Project Report. Global Human Resource Research Alliance (GHRRA). 2006. URL: http://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=WdiK_RIAAAAJ&citation_for_view=WdiK_RIAAAAJ:Тyk-4Ss8FVUC (дата обращения: 26.03.2013).
- Thorne K., Pellant A.* The Essential Guide to Managing Talent. London: Kogan Page, 2007.
- Ulrich D.* The Talent Trifecta // *Workforce Management*. 2007. 17 September. <http://www.workforce.com/articles/the-talent-trifecta> (дата обращения: 10.12.2013).

Управление талантливыми сотрудниками: теоретические подходы...

- Van Dijk H. G.* The Talent Management Approach To Human Resource Management: Attracting and Retaining The Right People // Journal of Public Administration. 2008. N 3. P. 385–395.
- Wellins R., Smith A., Erker S.* Nine Best Practices for Effective Talent Management // Development Dimensions International. 2009. URL: https://www.ddiworld.com/DDI-World/media/white-papers/ninebestpracticetalentmanagement_wp_ddi.pdf (дата обращения: 30.07.2013).
- Williams-Lee A.* Accelerated Leadership Development. Tops the Talent Management. Menu at McDonald's // Global Business and International Excellence. 2008. May–June. P. 15–31.

Статья поступила в редакцию 3 июля 2014 г.

Контактная информация

*Латуха Марина Олеговна — кандидат экономических наук, доцент;
latukha@gsom.pu.ru*

*Latukha Marina O. — Candidate of Sciences in Economics, Associate Professor;
latukha@gsom.pu.ru*