

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2019-9-3-86-95

УДК 331.1(045)

JEL M54

## Концепция управления талантами как особой категорией работников организации

Т.Н. Курина

Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия  
<https://orcid.org/0000-0002-6183-4557>

### АННОТАЦИЯ

Рассматривается категория сотрудников, которые обладают уникальным набором качеств, необходимых для достижения стратегических целей организации. Обосновывается важность таких работников для развития компаний, а также необходимость поиска инновационных подходов к управлению талантами. Особое внимание обращается на высокопотенциальных работников. Автор анализирует практический опыт внедрения системы управления талантами в крупной российской компании. Предложенная система позволяет компании не только добиваться результатов по ключевым направлениям, но и сохранять достигнутые позиции на высококонкурентном рынке. Доказано, что эти сотрудники являются движущей силой положительных изменений в организации. Предложенная в статье концепция управления талантами направлена на формирование системного подхода к талант-менеджменту и должна органично вписываться в общую систему управления персоналом.

**Ключевые слова:** талант; управление талантами; персонал; HiPo-сотрудники; развитие персонала

**Для цитирования:** Курина Т.Н. Концепция управления талантами как особой категорией работников организации. *Управленческие науки*. 2019;9(3):86-95. DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-3-86-95

## ORIGINAL PAPER

## The Concept of Talent Management as a Special Category of Organization Employees

T.N. Kurina

Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation  
(RANEPA), Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0002-6183-4557>

### ABSTRACT

The article is devoted to a special category of employees who have a unique set of qualities necessary to achieve the strategic goals of the organization. The importance of such employees for the development of companies, as well as the need to find innovative approaches to talent management. Special attention is paid to high-potential employees. The author considers the practical experience of the talent management system implementation in a large Russian company. The proposed system allows the company not only to achieve results in key areas, but also to maintain its position in a highly competitive market. As a result of the study, it can be concluded that a special category of employees are the driving force of positive changes in the organization. The concept of talent management proposed in the article is aimed at the formation of a systematic approach to talent management, and it should organically fit into the overall system of personnel management.

**Keywords:** talent; talent management; personnel; staff; HiPo-employees; staff development

**For citation:** Kurina T.N. The concept of talent management as a special category of organization employees. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2019;9(3):86-95. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2019-9-3-86-95

## Введение

Современное общество уже много лет определяет человека как основной фактор развития производства, внедрения новых технологий, инновационных подходов к управлению. На первый план выходят вопросы эффективного подбора, развития и мотивирования персонала, поиск новейших методик и инструментариев для эффективного управления персоналом, определение основных показателей, характеризующих целесообразность инвестирования в человеческий капитал, а также эффективность этих процессов и т.п. При условии насыщенного рынка труда и жесткой конкуренции на нем особую ценность приобретают высокопроизводительные и одаренные работники, которые способны быстро обучаться и адаптироваться к стремительным изменениям внешней среды, а также обладают рядом уникальных умений, знаний и навыков в определенной сфере экономики. Такие работники обусловили появление нового термина «война за таланты», который положил начало формированию новейшего направления в науке управления персоналом, а именно управление талантами, или же талант-менеджмента. Учитывая это, возникает потребность более глубокого понимания сущности таланта и талантливости сотрудника в организационном контексте, а также выделение управления талантами как отдельного направления в современном менеджменте и формирование общей концепции талант-менеджмента для возможности практического ее применения в современных организациях.

Актуальность заключается в том, что многие вопросы остаются без внимания ученых и практиков, поэтому целесообразно систематически и основательно взглянуть на концепцию управления талантами и сформировать ее, учитывая особенности российских организаций.

Понимание необходимости выделения талантливых работников как отдельной категории персонала появилось в 1994 г. Термин «война за таланты» был предложен Эдвардом Майклзом (Ed Michaels), директором McKinsey & Company, совместно с Хелен Хелдфин-Джонс и Элизабет Экселрод [1]. По утверждениям исследователей, проведших первое обстоятельное исследование по управлению талантами и обосновавших это направление, «война за таланты» обусловлена

тремя такими факторами, как переход от индустриального уклада к информационному, активизация спроса на высококвалифицированных управленцев, рост склонности людей менять место работы. Продолжили работу исследователи из McKinsey и другие практики, в частности Марк Эфрон, Мириам Орт [2], Джон Будро [3]. Отдельное внимание следует обратить на практические исследования и труды Ласло Бока [4], Адама Гранта [5], Эда Кэтмелла [6], Дэви Майера и Адама Робертсона, уделивших особое внимание практике управления талантами в известных и эффективных мировых корпорациях Toyota, Google, Pixar.

Относительно отечественных работ отметим, что в российской науке тема управления талантами раскрыта довольно поверхностно и требует более тщательного изучения. В частности, ею интересуются такие ученые, как И. А. Ермакова [7], О.И. Продиус, А.И. Журавль, М.О. Ситор [8], В.Л. Пикалов, Н.Б. Кузнецова, Н.М. Ушева.

Понятие «талант» существует давно, рассматривается с разных точек зрения и в разных сферах жизнедеятельности. В предыдущих исследованиях автором предлагалось определение таланта как сочетание особых способностей человека с умением применять их в практической деятельности, принося пользу обществу<sup>1</sup>. Можно рассматривать талант с точки зрения психологии, педагогики, философии, а в последнее время также с точки зрения управления и менеджмента. Выделим каждую из этих сторон и ключевые трактовки, важные для понимания таланта как движущей силы развития любой организации.

Согласно отечественной психологической терминологии талант трактуется как высокий уровень одаренности, природный талант человека к определенному виду деятельности<sup>2</sup>. Американский психолог Говард Гарднер в своих трудах [9] выделяет семь типов таланта, отождествляя его с интеллектом. Рассмотрим каждый из этих типов:

- вербально-лингвистический, который заключается в способности читать и писать, ма-

<sup>1</sup> Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. Учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. 16-е изд., стер. М.: Издательский центр «Академия»; 2016. 227 с.

<sup>2</sup> Психологическая терминология: словарь-справочник. Чепи М.-Л. А., ред. СПб.: Питер; 2015. 302 с.

стерски владеть словом и ораторским искусством;

- цифровой, где ключевое внимание индивида фокусируется на цифрах, умении четко анализировать и строить логические цепочки взаимосвязей между явлениями, процессами, событиями и т.д.;

- слуховой, отвечающий за звуковое восприятие человеком окружающего мира;

- пространственный, что является умением воспринимать и видеть мир с разных ракурсов, а также формировать это видение в единое целое;

---

***В отношении педагогических подходов к рассмотрению таланта следует обратить особое внимание на способность к обучению. Недостаточно иметь определенный набор начальных задатков, важно уметь их развивать и приумножать.***

---

- физический, отражающий физические способности, задатки и возможности личности;
- личностный или эмоциональный;
- межличностный, отвечающий за коммуникационные умения и навыки;
- талант окружающей среды, т.е. уникальный дар взаимодействовать с природой.

Психологи, развившие видение Г. Гарднера, выделяют и другие типы таланта или интеллекта, к примеру духовный, присущий философам, мыслителям, духовным лицам; интраперсональный, что характеризуется способностью к самоанализу и самосовершенствованию; креативный — умение видеть вещи в новом свете, находить нестандартные пути решения проблем и предлагать инновационные и интересные идеи; чувственный, что напрямую связано с EQ (эмоциональным интеллектом личности).

Другой американский психиатр Рон Лейдер выделил следующие типы таланта: лингвисти-

ка, воображение, музыка, логика, кинестетика, моделирование, межличностные отношения, рефлексия.

Возвращаясь к управлению персоналом, можем заметить, что в различных сферах и отраслях работники должны обладать различным уникальным набором этих талантов. Для писателей или журналистов важен вербально-лингвистический, для физиков или программистов — цифровой, для архитекторов следует иметь набор по крайней мере с цифрового и пространственного, а для управленца важно обладать коммуникационным талантом, вербально-лингвистическим, чтобы уметь убеждать и доносить свою мысль до работников, а также цифровым для стратегического видения. Таким образом, обладая информацией о необходимом наборе талантов на ту или иную должность или работу, можно упростить процесс поиска и подбора персонала в организации.

Отечественный психолог В. Н. Рудченко утверждает, что сочетание способностей, являющихся основой таланта, в каждом случае бывает особым, присущим только определенной личности. О наличии таланта следует делать вывод по результатам деятельности человека, которые должны отличаться принципиальной новизной, оригинальностью подхода [10], что тоже подтверждает наш вышеприведенный тезис. Учитывая то, что психология является одной из наук, которая лежит в основе управления, особенно в основе управления персоналом, целесообразно использовать также психологические подходы к рассмотрению таланта во время формирования концепции управления талантами.

В отношении педагогических подходов к рассмотрению таланта следует обратить особое внимание на способность к обучению. Недостаточно иметь определенный набор начальных задатков, важно уметь их развивать и приумножать. Многие известные и успешные мировые корпорации хотят видеть в своих работниках, прежде всего, такие личностные черты, как гибкость, умение быстро обучаться, способность овладевать большим объемом материала в сжатые сроки и возможность воспроизводить изученное при применении в практической деятельности.

Очевидно, что набор черт и характеристик личности формируется естественными предпосылками и социальной средой, однако решающую роль в их развитии в дальнейшем играют

именно организованность к саморазвитию, росту и осознанию потенциала их использования. Поэтому можно утверждать, что талантливость человека — это комплексная система, содержащая не только природные способности, но и целеустремленность, внутреннюю мотивацию.

Психологи утверждают, что для достижения совершенства талант нужно систематически исправлять и корректировать. Талант есть способность, присущая от рождения, но раскрывается он медленно, после приобретения личностью определенных навыков или опыта. Талант — это сочетание высокоразвитых специальных способностей человека, позволяющих ему создавать такие продукты деятельности, которые выделяются своей новизной, совершенством и имеют высокую общественную значимость [11].

Говоря о талантах в целом, заметим, что не каждый талантливый человек будет талантливым работником. Талант личностный — лишь одна из предпосылок формирования талантливого работника на рынке труда. Теоретики и практики управления выделяют чрезвычайно много различных характеристик талантов, как общих, так и специфических, для конкретной сферы их применения. При этом особое внимание обращается на самомотивацию как основную причину, которая принуждает работника эффективно действовать и развиваться. Такие работники запрограммированы на движение вперед, рост, развитие, поиск новых задач и путей их решения без использования дополнительных ресурсов. Самомотивация проявляется в том, что работник получает удовольствие от того, что он делает, а все материальные и нематериальные стимулы являются для него отдельным бонусом.

Талантливые работники, как правило, весьма оптимистично смотрят в будущее, являются амбициозными и стремятся добиться всеобщего признания, а также уверенными в себе, трезво оценивая свой потенциал и веря в свои силы. Таланты в организации проявляют себя как всесторонние, инициативные, гибкие, рискованные, активные, результативные и страстные до работы работники.

Мнения об эксклюзивности талантливых работников у ученых и практиков очень отличаются. Одни утверждают, что любой работник организации является уникальным и талантливым, необходимо лишь обеспечить ему соответ-

ствующую среду для роста и развития. Другие же считают, что особым набором качеств, которые делают из работника действительно талант, владеют единицы. Очевидно, что истина где-то посередине, и обе стороны споров имеют право на такое видение. Ведь если организация уже поняла для себя важность и значение талантов в своей среде, а также имеет достаточно ресурсов для обеспечения им полноценного развития и построения сильной корпоративной культуры, то она будет аккумулировать у себя таких работников, используя новейшие и наиболее действенные методы их поиска, привлечения и удержания. И наоборот, если талантливые работники организации надеются только на себя и свою внутреннюю мотивацию, их действительно будет немного, и они будут стремиться или изменить среду, в которой работают, или, скорее всего, будут искать другую компанию. Например, в таких международных консалтинговых компаниях, как McKinsey & Company, Boston Consulting Group, Bain & Company [12], эта доля очень высока и может достигать 50–70% от общего количества наемных работников предприятия, тогда как в других компаниях их может не быть вообще.

---

***Набор черт и характеристик личности формируется естественными предпосылками и социальной средой, однако решающую роль в их развитии в дальнейшем играют именно организованность к саморазвитию, росту и осознанию потенциала их использования.***

---

По нашему мнению, вышеописанные характеристики являются достаточно общими, поэтому необходимо сделать подход к определению талантов в организациях более системным и структурированным. На системность такого рассмотрения может влиять обособление так называемых HiPo-сотрудников (от англ. High Potential), т. е. работников с высоким потенциалом, от других талантливых работников и обычных сотрудников

организации. Согласно утверждению Дугласа А. Реди (Douglas A. Ready) [13], HiPo-работники — это работники, в значительной мере и последовательно превосходящие своих сотрудников в разных условиях и обстоятельствах. Несмотря на максимальную производительность, они также ведут себя полностью в соответствии с организационной культурой и ценностям компании. Кроме того, они демонстрируют высокую способность к росту и достижению успеха на протяжении всей своей карьеры в организации быстрее и эффективнее других своих сотрудников.

Опросы, проведенные PWC и SHL Talent Management, показали, что в современных компаниях бытует мнение, что лишь один работник из семи талантливых может претендовать на статус HiPo, а именно работник, умеющий эффективно работать, замещать руководящие должности, обеспечивающий рывок развития компании в перспективе. Те же исследования доказали, что такие работники приносят до 93% всего дохода компании и прилагают в среднем на 21% больше усилий за других своих сотрудников. Однако не следует отождествлять высокопотенциальных работников, способных занять управляющие должности, с кадровым резервом организации.

Конечно, самое правильное, если в кадровый резерв сразу попадают HiPo-работники, однако на практике это не всегда так. Такие работники более динамичные, адаптивные и часто стремятся к центру быстрой или горизонтальной карьеры, имея амбиции расти вверх. Среднестатистический же кадровый резерв проходит вертикальную карьеру, планируя ее заранее и выполняя для этого ряд последовательных шагов.

Для формирования более комплексной картины, характеризующей инструменты системы управления талантами, рассмотрим опыт перспективной и успешной действующей на рынке рекламы компании «Группы АДВ».

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

«Группа АДВ» — это содружество более 40 коммуникационных агентств, как независимых, так и представляющих крупнейшие международные рекламно-коммуникационные холдинги The

Interpublic Group of Companies (NYSE: IPG) и Havas (Euronext Paris: HAV.PA) [14].

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, однако подчеркнем, что, 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. рисунок).

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.

Говоря о талантливых сотрудниках, а также знаниях, навыках и потенциале известных менеджеров, потенциальное использование и развитие внутреннего таланта усиливается и для талантливых сотрудников, и для самой компании. В компании формируется кадровый резерв. При этом для резервистов составляются индивидуальные планы развития, включающие образовательные программы, проводятся экспресс-курсы обучения и развития вновь принятых сотрудников, организовываются экспертные встречи, профильные мероприятия.

Развитие системы наставничества и кураторства — еще одна важная задача кадрового блока управления талантливыми сотрудниками компании «Группа АДВ». 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.

Для вовлеченности сотрудников в деятельность компании HR специалистами проводятся



Рис. / Fig. Система управления талантами компании «Группа АДВ» /  
The talent management system of the company ADV Group

Источник / Source: составлено автором по данным сайта «Группа АДВ». URL: <https://advgroup.ru/> (дата обращения: 20.03.2019) / compiled by the author according to the site ADV Group. URL: <https://advgroup.ru/> (accessed on 20.03.2019).

регулярные опросы. Процесс вовлеченности сотрудников в компании «Группа АДВ» представлен в таблице.

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. Такой механизм позволяет компании не только добиваться результатов по ключевым направлениям, но и сохранять достигнутые позиции на высококонкурентном рынке. Однако в современных условиях важно своевременно выявлять «перемену настроений» талантливых сотрудников, влекущую за собой их уход из компании либо снижение производительности трудовой деятельности.

При работе с талантливыми сотрудниками в целом и с HiPo-работниками в частности следует обращать внимание на такие характеристики:

- амбиции, показывающие готовность работника занимать руководящие должности и брать на себя ключевые роли, быть формальным или неформальным лидером в команде,

стремиться вдохновлять других и самому систематически расти и развиваться;

- возможности, которые можно трактовать как комплекс умений, знаний, навыков, опыта и других важных для ведущих задач в организации показателей;

- привлечение, показывающее желание и возможность работника участвовать в жизни компании. Опросы, которые проводила компания Nau Group, свидетельствуют, что работники с высоким уровнем привлечения могут влиять на эффективность, повышая свои результаты до 30%, при этом работники с высоким уровнем привлечения в 2,5 раза чаще превышают ожидаемые показатели эффективности, чем их коллеги с низким уровнем привлечения [15].

Таким образом, отсутствие одной из названных характеристик нивелирует целесообразность инвестиций со стороны организации у этого работника, ведь без амбиций работник не имеет достаточного уровня самомотивации для развития. Без возможностей есть только не подкрепленное ничем стремление, а без привлечения с высокой вероятностью можно утверждать, что работник

Таблица / Table

**Процесс вовлеченности сотрудников в компании «Группа АДВ» / The process of employee involvement in the company ADV Group**

Этап / Stage	Действия HR работника / Employee's HR actions	Действия руководителей рабочих групп / The actions of the leaders of the working groups	Действия линейного персонала / The line personnel actions
1. Понимание / Comprehension	Предварительное исследование целей опроса / Preliminary Survey of Survey Objectives	Выбор людей, у которых наблюдается профессиональное выгорание, вновь принятые сотрудники / The choice of people who have professional burnout, newly hired employees	Предоставление письменного согласия (или несогласия) работников на участие в опросе / Providing written consent (or disagreement) of employees to participate in the survey
2. Разработка / Development	Формирование списка адаптированных и стандартных вопросов / Creating a list of adapted and standard questions	Корректировка вопросов с учетом интересов и способностей своих сотрудников / Correction of issues with the interests and abilities of employees	Изучение вопросов / Studying of questions
3. Продвижение / Promotion	Мотивация, высокое профилирование и своевременная коммуникация работников / Motivation, high profiling and timely communication of employees	Предложения по элементам мотивации конкретных сотрудников / Suggestions on motivation elements for specific employees	Формирование собственных инициатив / Forming of own initiatives
4. Опрос / Survey	Распространение анкет, опросников сопоставление ответов / Distribution of questionnaires, comparison of answers	Помощь в проведении опросов / Survey Assistance	Ответы на вопросы / Answers to questions
5. Отчетность / Reporting	Количественная обработка результатов, качественная обратная связь / Quantitative processing of results, quality feedback	Анализ полученных результатов, составление индивидуальных карт / Analysis of Results analysis, compiling individual maps	Знакомство с интерпретацией полученных результатов / Familiarization with the interpretation of the results
6. План действий / Action Plan	Разработка рекомендаций и приоритетов / Recommendations and priorities development	Формирование предложений в отношении каждого сотрудника / Offers forming for each employee	Принятие рекомендаций от высшего руководства / Adoption of recommendations from the top management

Источник / Source: составлено автором по данным сайта «Группа АДВ». URL: <https://advgroup.ru/> (дата обращения: 20.03.2019) / compiled by the author according to the site ADV Group. URL: <https://advgroup.ru/> (accessed on 20.03.2019).

долго в этой компании не продержится. Можно смело утверждать, что HiPo-работники — это те работники, которые играют ключевую роль для достижения организацией успеха. Наряду с HiPo-работниками ученые также выделяют другой тип талантливых работников, а именно “Homo vulgaris” («человек обычный») — работник, который постоянно и постепенно увеличивает объем своих знаний, опыта, наращивает производительность труда. В результате достаточно длительного процесса «обогащения» профессиональной личности, а не мгновенной отдачи можно достичь на долгосрочном этапе более значительного общего прироста производительности. Нужно видеть потенциал каждого работника и не делать выводы о том, кто талантливый, а кто нет заблаговременно, ибо опыт, полученный в одной компании, может оказать весомый вклад в результативность деятельности другой [16].

Чрезвычайно важно помнить, что талант формируется и работает в среде, поэтому не всегда один и тот же работник является талантливым на каждом месте работы. Это зависит от психологического климата, корпоративной культуры, сформированного коллектива, эффективных обратных связей и системы коммуникации в организации, правильно подобранных способов мотивирования и развития, а также справедливого оценивания персонала. Следует учитывать ожидания талантов, когда они меняют место работы, и стараться удовлетворять эти ожидания. Поэтому не следует забывать о других работниках, которых можно отнести к категории талантливых, хотя по уровню до описанных HiPo они не дотягивают.

Каждая организация имеет свои требования и видение относительно таких работников. Можно обратить внимание на большие успешные компании и на их примере выделить дополнительные характеристики талантов. В компании Google таких работников называют «находчивые креативщики» [17] и требуют от них следующего: глубокие технические знания; богатый практический опыт; аналитический ум; сообразительность в бизнесе и соперничестве; знания в оценке пользователей; новаторство; любознательность; рискованность; целеустремленность; умение сотрудничать; амбициозность. В компаниях Tesla Motors и SpaceX отдают предпочтение личностям А-типа, которые, как известно, характеризуются стремлением одержать победу любой ценой, хотя

часто не выдерживают стрессов и психологической нагрузки, а вот в Pixar и Disney, наоборот, хотят видеть личностей гармоничных и уравновешенных, искренних и открытых. Владельцы Amazon исповедуют бережливость и работоспособность, что и учитывают при подборе персонала, как и в компании Apple. Эти компании стремятся иметь адаптивных, гибких и креативных работников, умеющих быстро учиться, осваивать новые технологии, приспосабливаться к изменениям и ставить перед собой высокую планку [18].

Иными словами, все крупные компании стремятся иметь как можно больше талантливых профессионалов, которые являются экспертами в своей деятельности и имеют ряд личностных характеристик, обеспечивающих непрерывность и эффективность этой деятельности. Для дальнейшего исследования талант-менеджмента организации целесообразно сформировать его комплексное видение как систему исходных положений, являющихся основой этого процесса.

## Заключение

Итак, можно сделать вывод, что таланты — это ценные сотрудники в любой организации, а руководители и HR должны осознавать их вес. Предложенная в статье концепция управления талантами отражает совокупность основных элементов, которые обуславливают эффективность привлечения, удержания и развития талантов в организации. Хотя сам процесс управления талантами является динамичным и состоит из ряда этапов, которые более тщательно будут рассмотрены в дальнейших исследованиях, следует рассматривать и его статическую сторону. Важно не забывать, что управление талантами — это также система, которая должна органично вписываться в общую систему управления персоналом, основываться на стратегических целях и взаимодействовать со всеми элементами внутренней среды организации. Кроме внутренней среды и ресурсного обеспечения, на систему управления талантами влияют также различные внешние факторы прямого и косвенного влияния, которые необходимо учитывать при планировании и определении эффективности талант-менеджмента. Только при условии учета всех описанных элементов можно построить действенную систему управления талантами в организации.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. Пер. с англ. 5-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2017. 280 с.
2. Эфрон Н., Орт М. Краткий курс по управлению талантом: отказ от сложностей в пользу ценностей. Пер. с англ. М.: Азбука Бизнес; 2016. 320 с.
3. Будро Дж. Обновленный HR. Актуальные техники эффективного использования талантов в бизнесе. Пер. с англ. М.: Азбука Бизнес; 2015. 288 с.
4. Bock L. Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead. Boston, MA: Harvard Business School Press; 2015. 219 p.
5. Grant A. Originals: How non-conformists move the world. New York: McKinsey & Company; 2016. 337 p.
6. Catmull E., Wallace A. Creativity, Inc.: Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration. Boston, MA: Harvard Business School Press; 2014. 376 p.
7. Ермакова И.А. Основные стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. *Молодой ученый*. 2017;(16):256–259. URL: <https://moluch.ru/archive/150/42409/> (дата обращения: 20.03.2019).
8. Продиус О.И., Журавль А.И., Ситор М.О. Талант-менеджмент как неотъемлемая составляющая успеха организации. *Экономика: реалии времени*. 2013;(1):172–177.
9. Гарднер Г. Структура разума: теория множественного интеллекта. Пер. с англ. М.: ООО «ИД Вильямс»; 2017. 512 с.
10. Рудченко В.Н. Анкетирование как основной метод сбора информации в гостиничном секторе. *Вестник Национальной академии туризма*. 2016;(2):49–54.
11. Зубарева Е.Е. Управление талантами в современных условиях. *Актуальные проблемы авиации и космонавтики*. 2017;3(13):765–766.
12. Ulrich D., Smallwood N. What is talent? *Leader to Leader*. 2012;2012(63):55–61. DOI: 10.1002/ltl.20011
13. Ready D.A., Conger J.A., Hill L.A. Are you a high potential? *Harvard Business Review*. 2010;88(6):78–84.
14. Ples P., Chuai X., Preece D.A. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*. 2010;45(2):179–189. DOI: 10.1016/j.jwb.2009.09.014
15. Садова К.В. Управление талантами как современный подход к повышению эффективности компании. *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева*. 2016;2(3):162–169.
16. Руденко Г.Г., Сидорова В.Н., Сидоров Н.В. Управление талантами: зарубежный опыт и лучшие практики. *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. 2016;(2):113–119.
17. Шмидт Е., Розенберг Дж. Как работает Google. Пер. с англ. М.: Эксмо; 2015. 384 с.
18. Одегов Ю.Г. Управление талантами — реальность современного менеджмента. *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. 2015;(1):92–99.

## REFERENCES

1. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod E. The war for talent. Transl. from Eng. 5<sup>th</sup> ed. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2017. 280 p. (In Russ.).
2. Efron N., Ort M. One page talent management: Eliminating complexity, adding value. Transl. from Eng. Moscow: Azbuka Biznes; 2016. 320 p. (In Russ.).
3. Boudreau J. Retooling HR: Using proven business tools to make better decisions about talent. Transl. from Eng. Moscow: Azbuka Biznes; 2015. 288 p. (In Russ.).
4. Bock L. Work rules!: Insights from inside Google that will transform how you live and lead. Boston, MA: Harvard Business School Press; 2015. 219 p.
5. Grant A. Originals: How non-conformists move the world. New York: McKinsey & Company; 2016. 337 p.
6. Catmull E., Wallace A. Creativity, Inc.: Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration. Boston, MA: Harvard Business School Press; 2014. 376 p.
7. Ermakova I. A. Basic strategies to improve the competitiveness of the enterprise. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2017;(16):256–259. URL: <https://moluch.ru/archive/150/42409/> (accessed on 20.03.2019). (In Russ.).

8. Prodius O. I., Zhuravl' A.I., Sitor M. O. Talent management as an integral part of success of the organization. *Ekonomika: realii vremeni = Economics: Time Realities*. 2013;(1):172–177. (In Russ.).
9. Gardner H. Frames of mind: The theory of multiple intelligences. Transl. from Eng. Moscow: Williams; 2017. 512 p. (In Russ.).
10. Rudchenko V.N. Questionnaire as the main method of collecting information in the hotel sector. *Vestnik natsional'noi akademii turizma = Vestnik of National Tourism Academy*. 2016;2(38):49–54. (In Russ.).
11. Zubareva E.E. Talent management in modern conditions. *Aktual'nye problemy aviatsii i kosmonavтики*. 2017;3(13):765–766. (In Russ.).
12. Ulrich D. Smallwood N. What is talent? *Leader to Leader*. 2012;2012(63):55–61. DOI: 10.1002/ltl.20011
13. Ready D.A., Conger J.A., Hill L.A. Are you a high potential? *Harvard Business Review*. 2010;88(6):78–84.
14. Iles P., Chuai X., Preece D.A. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*. 2010;45(2):179–189. DOI: 10.1016/j.jwb.2009.09.014
15. Sadova K. V. Talent management as a modern approach to improving the efficiency of the company. *Vestnik Volzhskogo universiteta im. V. N. Tatishcheva = Vestnik of Volzhsky University named after V. N. Tatischev*. 2016;2(3):162–169. (In Russ.).
16. Rudenko G. G., Sidorova V. N., Sidorov N. V. Talent management: Foreign experience and best practices. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Herald of Omsk University. Series: Economics*. 2016;(2):113–119. (In Russ.).
17. Schmidt E., Rosenberg J. How Google works. Transl. from Eng. Moscow: Eksmo; 2015. 384 p. (In Russ.).
18. Odegov Yu. G. Talent management as a reality of modern management. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Herald of Omsk University. Series: Economics*. 2015;(1):92–99. (In Russ.).

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Татьяна Николаевна Курина** — аспирант кафедры менеджмента Института бизнеса и делового администрирования, Российская академия народного хозяйства и государственной службы (РАН-ХиГС), Москва, Россия  
tk19@rambler.ru

### ABOUT THE AUTHOR

**Tat'yana N. Kurina** — Graduate Student, Department of Management, Institute of Business and Business Administration, Russian Academy of National Economy and Public Administration (Ranepa), Moscow, Russia  
tk19@rambler.ru

*Статья поступила 24.04.2019; принята к публикации 22.05.2019.*

*Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.*

*The article was received 24.04.2019; accepted for publication 22.05.2019.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*