

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

# **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)**

Томск  
Издательский Дом Томского государственного университета  
2016

5. Петрова Г.И. Социальные коммуникации и коммуникативная онтология образования // Межкультурные взаимодействия и формирование единого научно-образовательного пространства : сборник статей / под ред. Л.А. Вербицкой, В.В. Васильковой. СПб. : Политехника-сервис, 2005. С. 181–190.
6. Фуко М. Надзирать и наказывать. Рождение тюрьмы. М. : AdMarginem, 1999. 480 с.
7. Хабермас Ю. Философский дискурс о модерне. М. : Весь Мир, 2003. 416 с.
8. Melosik Z. Uniwersytet i społeczeństwo. Dyskursy wolności i władzy. Kraków : Impuls, 2009. 156 s.
9. Szkudlarek T. Dyskursywna konstrukcja podmiotowości („Puste znaczące” a pedagogika kultury) // FORUM OŚWIATOWE. 2008. Numer specjalny. S. 125–139.

## УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ТРЕНД В HR СООБЩЕСТВЕ

*Е.А. Польшникова, Н.П. Ворфоломеева, К.О. Прудникова, А.К. Твиленева,  
А.О. Волостнова, И.С. Новиков, Л.П. Усова*, магистры факультета психологии  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск  
*Л.А. Кудашкина*, ст. преподаватель кафедры управления образованием факультета психологии  
Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск

В рамках данной статьи рассматривается одна из актуальных тем – управление талантами. Проведенный аналитический сбор научной литературы позволяет подчеркнуть актуальность выбранной темы, а также сформулировать ряд проблем, с которыми сталкивается практически каждый работодатель. Обозначены реальные проблемы привлечения, удержания, мотивации и развития талантов в компании. Но для того чтобы осуществлять все вышеперечисленные функции, необходимо четко понимать кто есть талант, и зачем он нужен компании. В современном HR-сообществе управление талантами рассматривается как новая ступень управления человеческими ресурсами, которая отвечает современным требованиям бизнеса. При эффективном управлении талантами компания имеет уникальную возможность достижения высоких результатов, «работая на свое будущее».

**Ключевые слова:** HR-сообщество, управление талантами, талантливый сотрудник, кадровые ресурсы компании, управление персоналом, квалификация специалиста, развитие персонала.

## TALENT MANAGEMENT AS A MODERN TREND IN THE HR COMMUNITY.

**EA Melnikova, NP Vorfolomeeva, KO Prudnikova, AK Tvileneva, AO Volostnova,  
IS Novikov, LP Usova, LA Kudashkina**

In this article is considered one of the vital topics - talent management. Conducting analytical collection of scientific literature allows us to emphasize the relevance of the chosen theme, as well as to formulate a number of problems faced by virtually every employer. Marked real problems, recruitment, retention, motivation and development of talent in the company. However, in order to implement all these above features, you must clearly understand who has the talent, and why is it needed company. In today's HR community, talent management is seen as a new stage of human resources management that meets the requirements of modern business. With effective talent management, the company has the opportunity to achieve good results, «working on their future».

**Keywords:** HR community, talent management, talent, human resources, companies, human resources, skills specialist, personnel development.

В последнее время наблюдается значительный рост интереса к такому виду управленческой деятельности, как управление талантами. Встает вопрос о том, как работать с ними, как сделать их работу более эффективной, как правильно их обучать, мотивировать и, в конце концов, удержать. Кроме того, многие исследователи в настоящее время рассуждают на тему: кто такие таланты? Кого можно считать талантливым сотрудником? Обладают ли от рождения эти люди какими-то уникальными качествами, помогающими нестандартно мыслить, привносить инновации? Или же это хорошо обученные, знающие свою работу высококвалифицированные специалисты? Одно из определений дает Н. Волнянская: таланты – это

сотрудники, которые выделяются из массы себе подобных. Они могут нестандартно действовать, принимать оригинальные решения, при этом развивая эффективность функции, которую они выполняют [4]. Автор данного суждения также приводит для сравнения определение высококвалифицированных сотрудников, считая таковыми людей, хорошо знающих профессию, имеющих большой опыт [4].

Компания «Дикол групп» – консультанты по развитию – в материале на своей официальной странице, опираясь на работу Е.Н. Емельянова и С.Е. Поварницына «Психология бизнеса», говорят о том, что в разные периоды жизни компании под талантами могут пониматься разные категории персонала. В любом случае это работники, эффективность работы которых в заданных условиях превышает среднюю производительность [19].

При работе с талантливыми людьми возникают некоторые проблемы [20]:

1. Создание условий, способствовавших максимальной эффективности работы таланта.
2. Подбор инструментов и технологий управления.
3. Удержание уже зрелого, опытного, обученного талантливого сотрудника.
4. Недостаточный уровень умений и навыков самих сотрудников HR-служб.
5. Нехватка своих талантов, привлечение их из вузов.

Таким образом, успешность и эффективность работы с талантами в организации зависит от процесса управления, который должен носить системный, комплексный характер, быть способен решать проблемы и достигать поставленных целей наиболее эффективно [17].

Можно говорить об актуальности данного направления исследования в наше время, ведь нехватка талантов напрямую влияет на прибыльность компании, внедрение инноваций и т.д. Руководители начинают осознавать необходимость повышения квалификации персонала на всех уровнях, развития талантливых сотрудников. Ведь в конечном счете повышается их лояльность, вовлеченность, заинтересованность в делах этой компании, инициативность талантов, которые смогут стать основой конкурентоспособности фирмы.

Среди исследований, посвященных поиску талантов, особое место занимает работа Д. Андерса «Редкая находка: как заметить талант раньше всех» [22]. Она поможет определить людей с выдающимся потенциалом. Автор приводит примеры историй из разных сфер человеческой деятельности: бизнеса, спорта, государственной службы, искусства и других, анализируя при этом эффективность процесса найма сотрудников в подобных отраслях.

Следующую подгруппу составляет литература, связанная с оценкой талантливых сотрудников. В этом направлении следует выделить: «Компетентный менеджер» Р. Бояциса, «Человеческий капитал» Г. Беккера, «Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач» М. Белбина [2] и «Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами» Э. Деминга [6]. Эти работы уделяют внимание ключевым характеристикам, наиболее значимым для успешной работы менеджеров, а также в них приводятся рассуждения о человеческом капитале с экономической точки зрения: необходимости крупных капиталовложений в «человеческий фактор», направленных на сохранение, поддержку и расширенное воспроизводства кадров в современном мире.

Отдельную подгруппу составляют книги, посвященные развитию персонала. Здесь можно отметить работы С.Э. Хьюлетта и Р. Рашида «Как победить в войне за таланты на рынках развивающихся стран: почему женщины – ключ к успеху» [25] и М. Эффри и М. Орт «Краткий курс по управлению талантом: отказ от сложностей в пользу ценностей», в которых представлены концепции управления талантами и как подтверждение результатов их действия – яркие примеры работы с кадрами в ряде крупных зарубежных компаний.

При изучении данной тематики также следует уделить внимание работам, посвященным мировому опыту в области менеджмента, лидерства, корпоративного управления, в том числе и управления талантами, а именно: совместная работа Д. Лайкера и М. Хосеуса «Корпоративная культура Toyota» [22], монография Д. Уэлча «Победитель» [23], работа Л. Изразлит «Управление талантами. Стратегии успеха шести компаний-лидеров» [9], совместная

работа Э. Майклза, Х. Хэндфилда-Джонса, Э. Экслерода «Война за таланты» [12]. Это яркие примеры практической работы с людьми и талантливыми сотрудниками от руководителей ведущих компаний мирового рынка. Данные работы затрагивают вопросы, связанные с планированием деятельности по управлению талантами, современными технологиями в данном направлении, влиянием компетентного управления талантами на укрепление компании, правильным определением приоритетов и поддержанием инициативы сотрудников в рамках трудовой деятельности.

Дополнением служат работы, обобщающие проблемы и аспекты деятельности руководителей в отношении поиска, оценки, развития талантливых сотрудников. Например, работы А. Робертсона и Г. Эбби «Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных» [18], Н. Осовицкой «HR-брендинг: управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик» [16], Б. Гройсберга «В погоде за звездами: миф о таланте и мобильность успеваемости» [5], Н. Макиавелли «Государь» [13], П. Капели «Талант по требованию», «Инструкция по управлению талантом: создание устойчивого преимущества, отбирая, развивая и продвигая лучших людей» [10], совместная работа М. Орта и М. Эффрона «Управление талантами. Краткий курс» [15]. Эти работы позволяют разобраться в вопросах, что такое «талант», как правильно его распознать и взаимодействовать с ним, как создать условия для дальнейшего развития талантливой личности в рамках организации и извлечь выгоду из совместной работы, а самое главное, как сохранить талантливого сотрудника в своей команде. Большое внимание в этих работах уделяется вопросам планирования кадровых потребностей и системе развития кадрового потенциала. Но стоит заметить, что данную литературу можно использовать лишь в качестве ознакомительной, поскольку она не акцентирует внимание на конкретных вопросах и задачах, связанных с управлением талантами, а открывает читателю общую картину по данному вопросу.

В настоящее время вопросу управления талантами большое внимание уделяется не только в литературе, статьях, программах обучения и конференциях, но также и в специализированных сообществах. С каждым годом число таких сообществ и специально ориентированных экспертов в области управления талантами неуклонно растет, данная тема освещается на многих мероприятиях, дискуссиях, партнерствах. Естественно, пальму первенства в данном вопросе занимают западные страны. Россия в настоящее время находится только на стадии развития и внедрения данного направления.

Среди ключевых сообществ, в которых обсуждается и исследуется тема управления талантами можно выделить следующие: [hrtalentcommunity](#), [brighttalk](#), [nationalhrd](#), [hrcommunity](#), [HR.com Communities](#), [pro.rabota](#), профессиональный HR-Клуб «Как делать», HRЛига – сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом, HR-Portal – сообщество и публикации, [hr-director](#). В данных сообществах отражены новости, мероприятия, форумы, публикации, обучение (в основном вебинары), тесты, различные программы (технологии, программы методики), блоги, в некоторых сообществах возможно членство в клубе HR в области управления талантами. Безусловно, каждое из этих сообществ заслуживает особого внимания. Часть из них существует на рынке очень давно, а какие-то появились только недавно. Но, тем не менее, каждое из них является кладезем знаний в сфере управления талантами.

Для того чтобы быть успешной организацией сегодня, топ-менеджерам необходимо и важно максимально полно использовать имеющийся у них в организации человеческий капитал. Наличие в компании талантливых сотрудников – это главное конкурентное преимущество на рынке среди конкурирующих организаций. Человек выступает главным условием успеха в конкурентной борьбе на рынке между компаниями. В современном мире, по большому счету, именно люди выбирают необходимую им организацию для дальнейшей деятельности. Это значит, что организации следует приложить максимум ресурсов и усилий с целью привлечения талантов, наиболее выдающихся менеджеров. Внешняя среда очень изменчива, и чтобы организация была конкурентоспособной, смогла быстро отреагировать на

изменения и подстроиться под ситуацию, необходимы люди с нестандартными подходами к решению проблем, новыми идеями, другими словами – талантливые менеджеры.

На сегодняшний день большое количество авторов занимаются исследованием проблемы, что же такое управление талантами в организации? Какую пользу принесет талантливый менеджер организации? С каждым годом «война за таланты» расширяется и становится более жесткой. В разных странах мира перед организациями стоят одинаковые нерешенные проблемы: найти, нанять и удержать талантливых сотрудников.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Андерс Д. Редкая находка: как заметить талант раньше всех. Portfolio Penguin, 2011. 288 с.
2. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач : пер. с англ. М. : НИППО, 2003. 315 с.
3. Васильева О. Управление талантами: найти и удержать // Все для кадровика. 2012. № 4. URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/812/382690/>
4. Волнянская Н. Программы развития талантов: от цели – к результату // Национальная сеть строительно-хозяйственных гипермаркетов «Эпицентр К». URL: [http://hrm.ru/hrmfiles/prez\\_webinars/Talent\\_management\\_Volnyanskaya\\_el.pdf](http://hrm.ru/hrmfiles/prez_webinars/Talent_management_Volnyanskaya_el.pdf).
5. Гройсберг Б. В погоне за звездами: миф о таланте и мобильность успеваемости. Princeton University Press, 2010. 279 с.
6. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / пер. Ю. Адлер, В. Шпер. 2007. 620, [121]с.
7. Духнич Ю. Процесс управления талантами. URL: <http://www.smart-edu.com/the-process-of-talent-management.html>.
8. Духнич Ю. Современные практики управления талантами. URL: <http://www.smart-edu.com/modern-practice-of-talent-management.html>.
9. Израэлит Л. Управление талантами. Стратегии успеха шести компаний-лидеров. Гиппо, 2003. 319 с.
10. Инструкция по управлению талантом: создание устойчивого преимущества, отбирая, развивая и продвигая лучших людей / под ред. Л. Бергер, Д. Бергер. 2-е изд. McGraw, 2011.
11. Лайкер Д., Хосеус М. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний / пер. М. Самсонова. Альпина Паблишер, 2011. 354 с.
12. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экслерод Э. Война за таланты / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2005. 253 с.
13. Макиавелли Н. Государь. М. : АСТ, 2006. 176 с.
14. Олегов Ю.В. Управление талантами – реальность современного менеджмента // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. 2015. № 1. С. 92–99. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-realnost-sovremennogo-menedzhmenta>.
15. Орта М., Эфрон М. Управление талантами : краткий курс / пер. Т.Н. Данилова. Азбука, 2014. 224 с.
16. Осовицкая Н. HR-брендинг: управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик. СПб. : Питер, 2014. 240 с.
17. Проблемы управления талантами в организации и пути их решения // АРБИР.РУ. URL: [http://arbir.ru/articles/a\\_4624.htm](http://arbir.ru/articles/a_4624.htm)
18. Робертсон А., Эбби Г. Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных. М. : Баланс Бизнес Букс, 2004. 200 с.
19. Талантам надо помогать // ДИКОЛГРУПП. URL: <http://www.dikol-group.ru/statii36.htm>.
20. Управление талантами: выводы делать рано, вопросов больше, чем ответов // Молодой ученый. URL: <http://www.moluch.ru/conf/econ/archive/9/324>.
21. Управление талантами. Модный тренд или необходимость? URL: <http://lpgenerator.ru/blog/2015/04/08/upravlenie-talantami-segodnya-modnyj-trend-ili-neobhodimost/>.
22. Управление талантами // HR-Portal. HR-Сообщество и Публикации. URL: <http://www.hr-portal.ru/varticle/upravlenie-talantami>.
23. Уэлч Д. Победитель. АСТ, 2007. 448 с.

24. Фокус – на таланты // I Team. URL: [http://iteam.ru/publications/human/section\\_67/article\\_3013](http://iteam.ru/publications/human/section_67/article_3013).
25. Хьюлетт С.Э., Рашид Р. Как победить в войне за таланты на рынке развивающихся стран: почему женщины – ключ к успеху. Harvard Business Review Press, 2011.

## ПРИМЕНЕНИЕ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

*С.Е. Артюшина*, магистрант

Новосибирский государственный технический университет, Новосибирск

*И.Б. Адова*, д-р экон. наук, профессор

Новосибирский государственный технический университет, Новосибирск

Исследованы место и роль применения инструмента «управление талантами» в российских организациях. Изучены зарубежный опыт управления талантами на примере консалтинговых транснациональных корпораций «большой четверки» и возможность его применения в российских организациях.

**Ключевые слова:** HRM, управление талантами, организационные инновации, транснациональная корпорация, индекс глобальных инноваций.

## APPLICATION OF FOREIGN EXPERIENCE OF MANAGEMENT TALENT IN THE RUSSIAN ORGANIZATIONS

**SE Artyushina, IB Adova**

Explore the place and role of a tool "talent management" in Russian organizations. The foreign experience in talent management was studied as an example of consulting Multinational Corporation "big 4" and the capabilities of their application in Russian companies.

**Keywords:** HRM, talent management, organizational innovation, multinational, index global innovation.

На протяжении многих лет под влиянием изменений экономической ситуации в мире, трансформировались место и роль людей в системе управления [1]. До 1980-х гг. подразделения по работе с персоналом в основном занимались наймом, организацией рабочих мест и заработной платой, но после введения в деловой оборот понятия стратегического HRM (от англ. Human resources management – управление человеческими ресурсами) HR-департамент стали рассматривать как полноценный элемент бизнес-стратегии. В связи с этим появился такой функционал, как обучение персонала, обеспечение корпоративных коммуникаций и разработка систем полного вознаграждения [2]. В то время как деятельность HR-департамента по-прежнему направлена на реализацию стратегических целей, управление персоналом вводит новые стратегические задачи по оптимизации найма и руководству преимущественно процессов с использованием модели жизненного цикла сотрудника; это способствует тому, что в последнее время происходит сдвиг в сторону управления талантами.

Мониторинг инновационной деятельности в мире осуществляется группой некоммерческих организаций: Cornell University, INSEAD, the World Intellectual Property Organization (WIPO) и их партнерами. Результаты последнего исследования опубликованы в The Global Innovation Index (индекс глобальных инноваций) 2015: Effective Innovation Policies for Development [3]. Индекс представляет собой глобальное исследование показателя уровня развития инноваций (как соотношения затрат и эффекта), составлен из 80 различных переменных, объединенных в две группы (табл. 1). Индекс рассчитывается как взвешенная сумма оценок двух групп показателей и детально характеризует инновационное развитие стран мира, находящихся на разных уровнях экономического развития.