

УДК 339.138

Управление талантами как направление развития человеческого капитала организации для создания инноваций*

Гирш Л.В. lindagirsh@gmail.com

Д-р экон. наук Будрин А.Г.

Университет ИТМО

*197101, Россия, Санкт-Петербург,
Кронверкский проспект, д.49, лит. А*

В статье приводится обзор концепции управления талантами, применяемой в организациях инновационно-активного типа для управления сотрудниками в рамках управления человеческим капиталом организаций. Систематизируются основные теоретические подходы к определению термина «талант» и концепции управления талантами на основе анализа теоретической научной литературы, мнения практиков-экспертов управления талантами в инновационных организациях, а также анализа опыта, применяемых в организациях. Определяются основные особенности управления талантами и связи данной концепции с человеческим капиталом организации, различие с человеческими ресурсами, а также проблемы и задачи реализации концепции в инновационно-активных компаниях. В рамках работы было рассмотрено направление концепции человеческого капитала – управление талантами, были выявлены особенности концепции управления талантами, которые отличают данную концепцию от управления человеческими ресурсами и управления персоналом. Главное отличие «управления талантами» от других концепций базируется на основании трактовки понятия «таланта», где, исходя из анализа экспертных интервью, а также академической литературы, талантом считается каждый сотрудник в организации. Концепция управления талантами в данном случае является одним из направлений концепции человеческого капитала, формирующее общий интеллектуальный потенциал организации. В качестве результатов исследования авторами показаны и систематизированы различные практики управления талантами на основании этапов развития и привлечения талантов компаниями. Также предложена классификация термина талант и система управления талантами в рамках управления человеческим капиталом в компании, благодаря которым возможно создание и развитие инноваций в компаниях.

Ключевые слова: управление талантами, талант, человеческий капитал, управление человеческим капиталом, человеческие ресурсы, инновации, развитие организации, инновационно-активные компании, организационный контекст, практики управления талантами.

**Исследование было проведено в рамках НИР № 618279 «Методы и инструменты инновационной и предпринимательской деятельности в условиях цифровой экономики» на базе Университета ИТМО*

DOI: 10.17586/2310-1172-2021-14-1-76-84

Talent management as a direction for the development of the organization's human capital for creating innovations

Girsh L.V. lindagirsh@gmail.com

D.Sc. Budrin A.G.

ITMO University

*197101, Saint Petersburg, Russia
49 Kronverksky Prospekt, lit. A*

The article provides an overview of the concept of talent management used in organizations of the innovation-active type for personnel management within the framework of human capital management of organizations. The main theoretical approaches to the definition of the term «talent» and the concept of «talent management» are systematized because of the analysis of theoretical scientific literature, the opinions of practitioners-experts of talent management in innovative organizations, as well as the analysis of the experience used in organizations. The main features of talent management and the relationship of this concept with the human capital of the organization, the difference with human resources, as well as the problems and tasks of implementing the concept in innovative and active companies are identified. Within the framework of the work, the direction of the concept of human capital – talent management is

considered, the features of the concept of talent management that distinguish this concept from human resource management and personnel management are identified. The main difference between «talent management» and other concepts is based on the interpretation of the concept of «talent», where, based on the analysis of expert interviews, as well as scientific literature, each employee in the organization is considered a talent. The concept of talent management in this case is one of the directions of the concept of human capital, which forms the overall intellectual potential of the organization. As the results of the study, the authors show and systematize various talent management practices based on the stages of development and attraction of talent by companies. The classification of the term talent and the talent management system in the framework of human capital management in the company is also proposed, thanks to which it is possible to create and develop innovations in companies.

Keywords: talent management, talent, human capital, human capital management, human resources, innovations, organization development, innovative and active companies, organizational context, talent management practices.

Введение

Новая экономика, главными чертами которой является развитие интеллектуального капитала, преобладание неосязаемых активов и снижение роли осязаемых, предъявляет новые требования к ведению бизнеса, функционированию организаций, созданию и внедрению инноваций. «Новая экономика» сегодня формируется за счет технологий и нематериального человеческого капитала, сочетание дает возможность создавать разного рода инновации, и в основном опирается на интеллектуальный потенциал сотрудников в компаниях, в основном таких отраслей как информационные технологии, телекоммуникации, биотехнологии, образование, наука и интеллектуальные услуги, консалтинг. Новая экономика основывается на инновационном типе мышления, который превращает изменения в ключевой фактор успеха [14] на уровне продукта, технологии и внутреннего уклада организации. В связи с этим, развитие человеческого капитала организации и ее интеллектуального капитала необходимо для «подталкивания» сотрудников к инновациям.

В рамках теории человеческого капитала существует много мнений по релевантности использования этой концепции для развития сотрудников. Американские авторы Плойхарт Р., Найберг А., Рейли Г., Малтарих М. отрицают концепцию человеческого капитала, говоря о новом видении «ресурсы человеческого капитала». Их структура включает в себя индивидуальные различия, KSAO, человеческий капитал, ресурсы человеческого капитала и стратегические ресурсы человеческого капитала. Также авторы считают, что существует не один человеческий капитал и не один ресурс человеческого капитала, а несколько ресурсов, которые могут быть объединены несколькими отличительными способами [21].

Европейские авторы Возгтлин С. и Гринвуд М. представляют точку зрения, где корпоративная социальная ответственность и управление человеческими ресурсами коррелирует между собой и в этих областях, как правило, доминируют основные функционалистские подходы, которые призывают исследовать наилучшие способы достижения организационных результатов, внутренних процессов и отношений работник-работодатель [22].

В рамках теории человеческого капитала распространена точка зрения, что команды и объединения имеют тенденцию влиять на инновации и инновационный процесс в организациях. Американские авторы Эдмондсон Э.К., Харви Ж.-Ф. делают вывод, что создание правильных команд – это новый способ разработки стратегии инноваций. Теория командообразования развивает интеллектуальный капитал и инновационные перспективы организации с помощью «эффекта общего знания» [15].

Говоря об управлении талантами, этот подход появился в HR-практике сравнительно недавно после исследования компании McKinsey «TheWarforTalent» и последующей книги в конце 1990-х годов. «Управление талантами» в данном случае относится к конкурентным компаниям, стремящихся к привлечению и удержанию талантливых работников, называя это новым типом мышления, который обосновывает важность наличия талантов для организации в рамках достижения конкретных преимуществ стратегического и операционного характера посредством людей [11, 19].

С точки зрения зарубежных авторов отмечается желание изменить существующий подход к концепции управления талантами в организациях. Эти изменения исследуются с точки зрения соответствия сотрудника и компании, их ценностной совместимости, а также поведенческих особенностей сотрудников в инновационных организациях [17, 18, 20].

Говоря о российских авторах, они рассматривают управление талантами в контексте управления человеческими ресурсами. «Талант» рассматривается как сверхспособность человека, предрасположенность к интеллектуальному лидерству или особой характеристики человека [1,4,5,8].

В интересах инновационного развития организации важно уделять внимание нематериальному активу путем изучения поведенческого аспекта и формирования внутри организации уникального вектора развития, побуждающего и вдохновляющего на инновации. Рассмотренные исследования дают поле для обоснования важности использования концепции человеческого капитала, а также одного из направлений ее развития – управления талантами.

Основная часть

Цель данной статьи: рассмотреть активно развивающееся направление концепции человеческого капитала в интересах инновационного развития организации – управление талантами, выявить основные особенности и дать авторские положения концепции на основе изученного материала.

Задачи исследования:

- 1) выявить роль и место управления талантами в концепции человеческого капитала;
- 2) уточнить понятие «талант» и определить составляющие концепции «управления талантами»;
- 3) рассмотреть практики управления талантами активно развивающихся российских компаний в инновационно-активных отраслях экономики;
- 4) выявить особенности, тренды и новые веяния управления талантами с учетом тенденций новой экономики, мнения экспертов, а также анализа опыта компаний в рамках управления талантами.

Исследование состояло из двух частей. Первая часть – исследование определения понятия «талант», концепции управления талантами, ее особенности и точки зрения с помощью научной литературы и эмпирического анализа компаний инновационно-активного типа, а также их практик по управлению талантами. Исследование практик компаний предполагало сбор и анализ вторичной информации из открытых источников (Интернет, сайты компаний, отзывы сотрудников). Тип выборки компаний: стратифицированная, компании из 6 сфер: информационные технологии (облачные технологии) B2B и B2C, финансовые технологии, образование, телекоммуникационные услуги и биотехнологии/фармацевтика. Объем выборки: 18 компаний, по 3 компании на каждую страту.

Вторая часть касалась выявления практических особенностей концепции управления талантами с точки зрения экспертов по управлению талантами и опыта инновационно-активных компаний. Экспертами были выбраны руководители и топ-менеджеры, осуществляющие свою профессиональную деятельность на российском рынке во сфере HR, развития талантов, обучения сотрудников и управления персоналом. Тип выборки: неслучайная квотированная. Метод определения объема выборки: эмпирический. Объем выборки: 5 респондентов. Критерии отбора респондентов: уровень компетентности в области, профиль работы, рекомендации, доступность для исследования и степень объективности.

Понятие «талант» является одним из ключевых в концепции управления человеческим капиталом как в научных исследованиях, так и в практической деятельности. Существует различные мнения по поводу понимания данного понятия, которые можно разделить на три разные группы, исходя из его источника: природный дар, управленческий и талант как сам человек.

1. Таланты – определенная группа выдающихся сотрудников, проявляющие высокие способности в работе. К такому определению сходятся ряд иностранных авторов – Бакингом М. и Коффман К. [10], они провели исследование, на основе которого пришли к заключению, что талант – это врожденная предрасположенность к определенному виду профессиональной деятельности; Драйс Н., Вантилборг Т. и Пеперманс Р. подчеркивают контекстную природу термина «таланты – те ключевые работники, чьи умения и навыки имеют высокую ценность и уникальность с точки зрения конкретных работодателей» [13]. Также к естественной природе таланта сходятся российские авторы, например, Ю.Г. Одегов [7], он указывает, что талант – это профессиональная компетентность, включающая знания, навыки и качество результатов труда; О.Я. Дымарская говорит о том, что составляющие таланта – окружение таланта, самореализация и продуктивность [2], И.А.Егорова отмечает, что талантливые работники – это те, которые способны обеспечить высокие результаты труда, отвечающие критериям качества, новизны, общественной значимости [3].

2. Таланты – кадры, выделяющиеся управленческой способностью. Ю.Г. Одегов указывает также, что таланты обладают компетенциями, включающие управленческие знания и навыки, которые связаны уже непосредственно со стратегическими целями компании и требуемыми личностными, а также мотивационными характеристиками каждого сотрудника. Баррон М. говорит о потенциале человека, при этом талантом может быть человек, демонстрирующий потенциал к дальнейшему продвижению в компании, потенциальный лидер, который «ориентирован на будущее» [9].

3. Таланты – все сотрудники компании. Данной точки зрения придерживаются следующие авторы: Крилман Д., говорит о том, что талантливые сотрудники – это люди, играющие главную роль в достижении успеха компании [12]; Ниесов И. пишет, что талант может быть развит по мере приобретения опыта и навыков [6]; ряд авторов Галлардо-Галлардо Е., Драйс Н., Гонсалес-Круз Т. сходятся во мнении, что талант в отношении людей – это каждый отдельный человек в компании. [16].

В рамках данной работы целью было определить понятие «талант», выявить составляющие таланта для российских компаний инновационного типа, рассмотреть связь таланта и человеческого капитала, выявить факторы и показатели, которые составляют развитие организации на рынке и в отрасли.

Результат

При изучении академической научной литературы выявились дилеммы, которые рассматриваются различными авторами при определении понятий «талант» и «управления талантами». Дилеммами в данном случае яв-

ляются контрвзгляды одного положения, которые определяют в свою очередь особенности управления талантами.

По виду подхода, стоящего в основе управления талантами, можно выделить:

1. Ресурсный подход – человек как ресурс компании. В данном случае рассматривается не управление людьми, как процесс, а управление ресурсами – актив компании, управляя которым можно получить прибыль.

2. Подход капитализации – человек как капитал компании. В рамках данного подхода можно говорить о соотношении потенциала и производительности сотрудника. Управление капиталом рассматривается как увеличение доходов компании за счет вложения в него средств.

По виду и наличию таланта у сотрудников можно выделить:

1. Инклюзивный подход предполагает, что все сотрудники, работающие в компании – таланты, поскольку они уже попали в организацию. Раскрыть потенциал каждого сотрудника можно с помощью времени, обучения и ресурсов организации, подстраивая внутреннюю среду и культуру компании, которая бы влияла на развитие талантов в каждом.

2. Эксклюзивный подход предполагает, что доля по-настоящему талантливых сотрудников в любой организации крайне мала. В связи с этим, ограниченность финансовых, материальных и образовательных ресурсов не позволяет организациям развивать всех сотрудников и упор идет только лишь на тех работников, кто этого достоин и кто представляет наибольший интерес с точки зрения проявления индивидуальных способностей и вклада в успешность компании на рынке.

По источнику при поиске талантов можно выделить:

1. Внешний – поиск «талантов» на стороне. Обычно это поиск выдающихся специалистов, которые создают продукты и технологии, выигрывают соревнования, на них «охотятся» лучшие компании с лучшим предложением.

2. Внутренний – поиск талантов внутри компании. Это поддержка талантов, развитие, обучение, подготовка управленческого резерва и кадрового.

Из опроса экспертов по работе с талантами в компаниях инновационно-активного типа (отрасли инновационных технологий, образования) руководителями топ-менеджментом отделов развития талантов, HR-структур, обучения и развития персонала выявились следующие тенденции определения термина «талант» и концепции «управления талантами»:

1) руководители отмечают, что талантом может быть любой сотрудник в любом виде деятельности, главное быть в контакте с сотрудником, мотивировать и создавать условия для естественной среды, в которой сотрудник мог бы развиваться и развивать компанию;

2) менеджеры высшего звена отмечают, что для них важнее делать акцент на «звездных» сотрудниках, которые чем-то отличаются, поскольку ресурсов у отдельных департаментов меньше, чем у компаний;

3) выстраивать с соискателями человеческие отношения – долгосрочная перспектива для развития самой организации: смотреть на сотрудника как на талант и давать ему возможности для роста и развития гораздо выгоднее, чем брать дорогостоящих состоявшихся «звезд», у которых очень низкая приверженность к брендам и высокая стимуляция посредством наилучших условий;

4) управление талантами на уровне организации заключается в том, чтобы создавать для сотрудников условия, при которых они будут делать свою работу лучше, перейдут на другие позиции, уровни или должности, будут брать ответственность за создание качественного продукта и гордиться работой в компании;

5) в рамках сферы образования отмечается, что есть «суперталанты», которые отличаются выдающимися способностями, для них важны несколько условий управления: финансовое вознаграждение, свобода (больше количество времени тратить на то, что сотрудник хочет создавать), команда, вдохновляющая на инновации, отношение руководителя к команде (справедливое отношение руководителя и чувство собственной важности – мощные инструменты для трудовых подвигов);

Таким образом, исходя из анализа научных исследований и мнений экспертов-практиков, приведем следующее определение термина «талант» – это каждый сотрудник организации, обладающий набором ключевых способностей, ценностью человеческого потенциала для дальнейшего развития внутри компании, а также приверженностью к бренду компании.

Также следует определить понятие «суперталант» – это сотрудник, обладающий набором ключевых профессиональных способностей, высочайшим потенциалом для работы компании в долгосрочной перспективе, компетенциями, которые позволяют максимально эффективно выполнять свои функции и достигать наивысших результатов.

Определяя «таланты» как всех сотрудников компании, можно говорить об управлении талантами как о направлении развития концепции человеческого капитала не только с управленческой точки зрения, но и с поведенческой, создавая тем самым условия для развития человеческого интеллектуального капитала организации. Талант как сотрудник определенной организации должен иметь ряд определяющих характеристик (рисунок 1), такие как профессиональные навыки (hard skills), надпрофессиональные навыки (soft skills), когнитивные и креативные способности, опыт сотрудника, рабочий контекст (команда, в которой сотрудник работает, руководство),

приверженность к бренду работодателя (лояльность к бренду, принятие ценностей и норм компании). В рамках данных составляющих можно выделить те, на которые у организации есть возможность повлиять, используя внутренние инструменты: профессиональные и надпрофессиональные навыки, рабочий контекст, приверженность к бренду организации. Приобретение навыков происходит посредством обучения, рабочий контекст зависит от состояния атмосферы в коллективе, принятых в компании норм и корпоративной культуры, приверженность к бренду формируется и достигается с помощью выстраивания коммуникаций с сотрудником через дополнительные возможности профессионального или непрофессионального характера, например, большинство ИТ-компаний помимо обучения предлагают сотрудникам корпоративный спорт, еду и развлекательные мероприятия, все это формирует у сотрудников привязку к бренду. Работа с указанными выше характеристиками будет формировать текущий опыт сотрудника при взаимодействии с компанией как таланта и тем самым будет развивать и увеличивать человеческий капитал организации, а утечка капитала не произойдет благодаря работе с привязанностью сотрудника и компании.

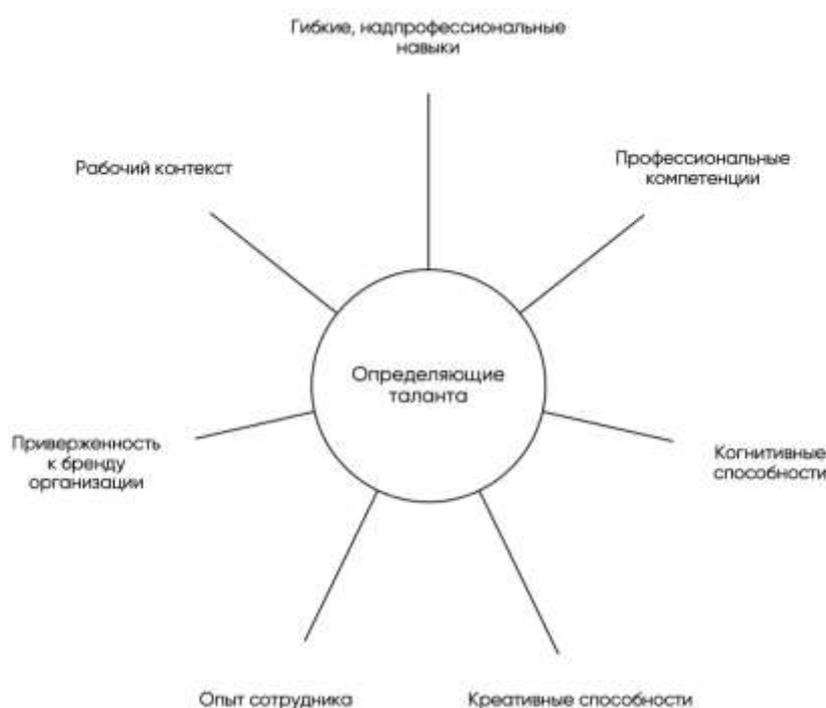


Рис. 1. Определяющие таланта сотрудника

Исходя из анализа техник и инструментов, которые применяют компании инновационно-активного стоит отметить, что управление талантами является еще и достаточно структурным и целостным понятием, поскольку содержит в себе элементы поиска, привлечения, оценки, мотивации, удержания талантов. Управление талантами – это направление стратегического управления человеческим капиталом организации, целью которого является развитие инновационной эффективности организации посредством интеграции процессов управления сотрудниками.

В ходе анализа опыта компаний в рамках управления талантами нами были выделены два приоритетных внешних направления: работа с будущими сотрудниками и работа с бывшими сотрудниками. Если в первом случае компании стараются действовать довольно активно, взаимодействуя со школами и вузами, то работу с alumni используют в своей практике только компании, у которых есть на это ресурсы материальные и временные. С точки зрения управления капиталом, уход сотрудника – это и есть потеря капитала, полного актива (в отличие от материального актива, который может быть потерян частично). При переходе сотрудника к конкурентам потери могут превысить стоимость сотрудника, что может существенно влиять на дальнейшее создание инноваций. На рисунке 2 изображены обобщенные составляющие концепции управления талантами исходя из анализа опыта компаний, а также мнений экспертов.



Рис. 2. Составляющие концепции управления талантами

При всем этом в рамках управления талантами для достижения инновационных результатов научно-технического или креативного характера стоит помнить, что у компании должна быть выработана стратегия бренда. В другом случае несогласованность целей, ценностей, потребностей бизнеса может вести к кризисам внутри компании, выражаться в плохой производительности или несоответствию услуг и продуктов компании. Эксперты отмечают, что управление талантами должно быть основано на общих принципах существования бренда компании, то есть бренд работодателя в идеальном варианте должен быть ролевой моделью для сотрудника. Таким образом, внутри компании на уровне стратегического управления должны быть реализованы следующие принципы:

- 1) стратегия компании и бренда компании,
- 2) развитие внутренней корпоративной культуры,
- 3) согласованность целей управления на всех уровнях,
- 4) открытость планов развития компании для сотрудников.

Это основные принципы, которые необходимы для дальнейшего развития как внутренних целей организации, так и внешних. Таким образом, управление талантами является стратегически важным направлением в рамках развития человеческого капитала организации, выделяя в капитал непосредственно работников (и управленцев, и штатных сотрудников). При этом создание самообучающейся организации является высшей точкой развития сотрудников в рамках управления талантами, где каждый сотрудник представляет ценность для другого в целях развития себя и организации.

Эффективная система управления талантами обеспечивает конкурентные преимущества для организации, поэтому нами был проанализирован практический опыт управления талантами инновационно-активных компаний. Стоит отметить, что компании развивают направление управления талантами и создают для этого отделы в рамках подразделений человеческих ресурсов. Выделим инструменты, которые используют компании на каждом из этапов управления талантами на практике (табл. 1). Под системой управления талантами мы понимаем совокупность инструментов, направленных на привлечение, сохранение, развитие, удержание талантов и работу с бывшими сотрудниками.

Таблица 1

Инструменты концепции управления талантами

Вид управления талантами	Этап управления талантами	Используемые инструменты
Внешнее	Привлечение	Работа со школьниками и студентами, создание кафедр в вузах, выступления на форумах, мит-апах, конференциях, стенды, стипендии для студентов, организация хакатонов и олимпиад, участие в кейс-чемпионатах в качестве заказчиков, краткосрочные и долгосрочные стажировки, международные ротации, создание комьюнити, курсы на платформах
	Работа с бывшими сотрудниками	Создание сообществ alumni, формальные и неформальные встречи с экспертами, программа лояльности, обмен опытом, подарки на праздники
Внутреннее	Сохранение	Системы адаптации, менторства, наставничества, формирование кадрового резерва, тимбилдинги, стартовые программы для новых сотрудников, база знаний, доступ к библиотеке
	Развитие	Долгосрочные программы стажировок, ротация кадров, внутренние программы обучения, внешнее обучение, формирование кадрового резерва, международные ротации, повышение квалификации, клубы по интересам
	Удержание	Стипендии, повышения, международные ротации, программы повышения квалификации, система наставничества, участие в международных конференциях в качестве спикера/участника

Управляя талантами в интересах инновационного развития организации можно формировать и развивать внутренний интеллектуальный потенциал компании, который стимулирует создание инноваций, креативных и инновационно-технологических прорывов. Однако на практике оценить эффект инновации только лишь от одного управления талантами сложно, поскольку считается, что все результаты косвенные и существует множество совокупных факторов, которые влияют на бизнес-показатели. При этом можно сравнивать уровень текучести сотрудников за периоды управления талантами в организации: снижение уровня текучести и достижение высокого уровня удержания сотрудников влияет на прибыль компании, компания не тратит средства и ресурсы на дополнительный рекрутмент, обучение новых сотрудников или переход существующих на новые позиции. Также необходимо оценивать результаты точечных инструментов для постоянного поддержания уровня вовлеченности, привязанности к бренду, такие как мероприятия, праздники, обучение, конференции, мероприятия, которые проводятся для родственников сотрудников, а также связанные с заботой о сотрудниках. Обобщая, можно отметить, что организации, которые ставят себе цель быть инновационно-активными должны быть проактивными, предвидеть то, что будет необходимо, и создавать интегрированную систему управления человеческим капиталом и управлять талантами всех сотрудников, усиливая мотивацию, приверженность и развитие целевых сотрудников. Развитие данных процессов в рамках общего управления организацией нацелено на то, чтобы найти нужных сотрудников и реализовать их потенциал в нужное время в соответствии со стратегией организации.

Обсуждение и выводы

В рамках работы было рассмотрено направление концепции человеческого капитала, а именно – управление талантами. Были выявлены особенности управления талантами, которые отличают данную концепцию от управления человеческими ресурсами и управления персоналом. Главное отличие базируется на основании трактовки понятия «таланта», где, исходя из анализа экспертных интервью, а также академической литературы, талантом считается каждый сотрудник в организации. Концепция управления талантами в данном случае является одним из направлений концепции человеческого капитала, формирующее общий интеллектуальный потенциал организации. Были определены основные составляющие таланта сотрудника и составляющие управления талантами. Также на основании анализа опыта инновационно-активных компаний, которые уже используют концепцию управления талантами, были выделены инструменты концепции с разделением на вид управления и этапы

процесса управления талантами. С учетом тенденций новой экономики, мнения экспертов, а также анализа опыта компаний в рамках управления талантами, выделены два основных тренда развития концепции управления талантами и в целом развития стратегии управления капиталом: развитие бренда работодателя в качестве ролевой модели для сотрудников, а также изменение восприятия сотрудника. Сотрудник будет меньше восприниматься как лицо, осуществляющее должностные обязанности, и больше, как человек, у которого есть ценности, стремления и который развивает своим присутствием организацию. В свою очередь такая гуманизация будет влиять на организации с точки зрения улучшения жизни человека, заботы о нем и развития личности человека.

Литература

1. Бушуева И.П., Лебедева К.А. Управление талантами как способ повышения профессионализма молодых специалистов // Профессиональное образование в современном мире. – 2017. – № 3. – с. 1279-1285. – doi: 10.153/PEMW20170320.
2. Дымарская О.Я. Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ представлений заинтересованных сторон/ О.Я. Дымарская // Организационная психология. – 2014. – №2.
3. Егорова И.А. Концепция управления талантами: основные подходы // Вестник ТИУиЭ. 2018. №1 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-upravleniya-talantami-osnovnye-podhody> (дата обращения: 01.01.2021).
4. Захарова Ю.Н. Особенности реализации корпоративной ответственности в управлении талантливymi сотрудниками организации // Российский научный мир. – 2013. – № 1. – С. 102-112.
5. Мондрус О.В., Мартихина С.Д., Осипова А.С. Внешние и внутренние условия реализации практик удержания талантов в организациях: сравнительный анализ // Организационная психология. 2020. Т. 10. № 1. с. 62-88
6. Нисов И. Управленческий талант: проблемы и решения выявления и развития / Выступление на научно-практической конференции «Психодиагностика и тестирование персонала», Москва, 24-25 октября, 2009. www.psycho.ru/library/2737. [Nisov I. (2009). Managerial Talent: Problems and Decision on Finding and Development / Speech at the scientific-practical conference "Psycho and testing personnel", Moscow, 24-25 October, www.psycho.ru/library/2737.]
7. Одегов Ю.Г. Управление талантами – реальность современного менеджмента/ Ю.Г. Одегов // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2015. – №1
8. Серкова Н.В., Антохова М.В., Управление талантами как способ повышения эффективности и конкурентоспособности организации // Менеджмент и бизнесадминистрирование. – 2015. – №2. – с. 155-162.
9. Barron M. Analyzing Critical Positions for Talent Needs // Organization Development Journal. 2007. Vol. 25, N 4. P. 115–118.
10. Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). First, Break all the Rules: What the world's greatest managers do differently. New York: Simon&Schuster.
11. Chambers, E.G. & Foulon, Mark & Handfield-Jones, Helen & Hankin, Steven & Michaels, Edward. (1998). The War for Talent. The McKinsey Quarterly. 3. 44-57
12. Creelman, D. (2004). Return on investment in Talent Management: Measures you can put to work right now, Human Capital Institute Position Paper.
13. Dries, Nicky & Vantilborgh, Tim & Pepermans, Roland. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. Personnel Review. 41. 340-358. 10.1108/00483481211212977.
14. Drucker P. Managing in a Time of Great Change. NY., 1995
15. Edmondson, A.C., Harvey, J.-F., 2018. Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. Human Resource Management Review 28, 347-360. doi:10.1016/j.hrmr.2017.03.002
16. Gallardo-Gallardo, Eva & Dries, Nicky & González-Cruz, Tomás. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. Human Resource Management Review. 10.1016/j.hrmr.2013.05.002. – Inclusive subject approach: talent as all people The inclusive approach to talent-as-subject sees the term talent as including everyone in the organization.
17. Lisbeth Claus, HR disruption – Time already to reinvent talent management, BRQ Business Research Quarterly, Volume 22, Issue 3, 2019, Pages 207-215, ISSN 2340-9436, <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>.
18. Meyers M. Ch., The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing, Human Resource Management Review, Volume 30, Issue 2, 2020, 100703, ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100703>.
19. Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B., 2001. The War for Talent. Harvard Business Press, Boston
20. Paul R. Sparrow, Heba Makram, What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture, Human Resource Management Review, Volume 25, Issue 3, 2015, Pages 249-263, ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>.

21. Ployhart RE, Nyberg AJ, Reilly G, Maltarich MA. Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources! *Journal of Management*. 2014;40(2):371-398. doi:10.1177/0149206313512152
22. Voegtlin, C., Greenwood, M., 2016. Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review* 26, 181-197. doi:10.1016/j.hrmr.2015.12.003

References

1. Bushueva I.P., Lebedeva K.A. Upravlenietalantamikakspodob po-vysheniyaprofessionalizmamolodyhspecialistov // *Professional'noe obrazovanie v sovremennom mire*. – 2017. – № 3. – с. 1279-1285. – doi: 10.153/PEMW20170320.
2. Dymarskaya O.YA. Ob"ektupravleniyatalantami v rossijskihorga-nizacijah: sravnitel'nyjanalizpredstavlenijzainteresovannyhsto-ron/ O.YA. Dymarskaya // *Organizacionnaya psihologiya*. – 2014. – №2.
3. Egorova I.A. Konceptiya upravleniya talantami: osnovnye podhody // *Vestnik TIUE*. 2018. №1 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-upravleniya-talantami-osnovnye-podhody> (data obrashcheniya: 01.01.2021).
4. Zaharova YU.N. Osobennosti realizacii korporativnoj otvetstvennosti v upravlenii talantlivymi sotrudnikami organizacii // *Rossijskij nauchnyj mir*. – 2013. – № 1. – S. 102-112.
5. Mondrus O.V., Martihina S.D., Osipova A.S. Vneshnieivnutren-nieusloviyarealizacii praktikuderzhaniyatantov v organizacijah: sravnitel'nyjanaliz // *Organizacionnaya psihologiya*. 2020. T. 10. № 1. s. 62-88
6. Niesov I. (2009). Managerial Talent: Problems and Decision on Finding and Development / Speech at the scientific-practical conference "Psycho and testing personnel", Moscow, 24-25 October, www.psycho.ru/library/2737.
7. Odegov YU.G. Upravlenie talantami – real'nost' sovremennogo me-nedzhmenta/ YU.G. Odegov // *Vestnik OmGU. Seriya: Ekonomika*. – 2015. – №1
8. Serkova N.V., Antohova M.V., Upravlenietalantamikakspobovysheniyaeffektivnostiikonkurentosposobnostiorganizacii // *Menedzhment i biznes administrirovanie*. – 2015. – №2. – s. 155-162.
9. Barron M. Analyzing Critical Positions for Talent Needs // *Organization Development Journal*. 2007. Vol. 25, N 4. P. 115–118.
10. Buckingham, M. & Coffman, C. (1999). *First, Break all the Rules: What the world's greatest managers do differently*. New York: Simon & Schuster.
11. Chambers, E.G. & Foulon, Mark & Handfield-Jones, Helen & Hankin, Steven & Michaels, Edward. (1998). *The War for Talent*. *The McKinsey Quarterly*. 3. 44-57
12. Creelman, D. (2004). Return on investment in Talent Management: Measures you can put to work right now, *Human Capital Institute Position Paper*.
13. Dries, Nicky & Vantilborgh, Tim & Pepermans, Roland. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*. 41. 340-358. 10.1108/00483481211212977.
14. Drucker P. *Managing in a Time of Creat Change*. NY., 1995
15. Edmondson, A.C., Harvey, J.-F., 2018. Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review* 28, 347-360. doi:10.1016/j.hrmr.2017.03.002
16. Gallardo-Gallardo, Eva & Dries, Nicky & González-Cruz, Tomás. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*. 10.1016/j.hrmr.2013.05.002. – Inclusive subject approach: talent as all people The inclusive approach to talent-as-subject sees the term talent as including everyone in the organization.
17. Lisbeth Claus, HR disruption – Time already to reinvent talent management, *BRQ Business Research Quarterly*, Volume 22, Issue 3, 2019, Pages 207-215, ISSN 2340-9436, <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>.
18. Meyers M. Ch., The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing, *Human Resource Management Review*, Volume 30, Issue 2, 2020, 100703, ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100703>.
19. Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B., 2001. *The War for Talent*. Harvard Business Press, Boston
20. Paul R. Sparrow, Heba Makram, What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture, *Human Resource Management Review*, Volume 25, Issue 3, 2015, Pages 249-263, ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>.
21. Ployhart RE, Nyberg AJ, Reilly G, Maltarich MA. Human Capital Is Dead; Long Live Human Capital Resources! *Journal of Management*. 2014;40(2):371-398. doi:10.1177/0149206313512152
22. Voegtlin, C., Greenwood, M., 2016. Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review* 26, 181-197. doi:10.1016/j.hrmr.2015.12.003.