
ОБЩЕСТВО И ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ

DOI: 10.34020/2073-6495-2020-4-010-020

УДК 378

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ – НУЖНО ЛИ ОНО РАБОТОДАТЕЛЮ?

Одегов Ю.Г., Кулапов М.Н., Карасев П.А.

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
E-mail: Odegov.YuG@rea.ru, Kulapov.MN@rea.ru, Karasev.pa@rea.ru

В индустриальной системе организация труда должна была осуществляться точно по регламенту и инструкции, написанной проектировщиком работ. В постиндустриальной экономике идеология организации труда изменилась. На заре постиндустриализации начинают широко использоваться такие понятия, как «достойный труд», «гуманизация труда», «ротация работ», «развитие человеческих ресурсов», «обогащение труда» и др. Тогда же стали проявляться тенденции «профессионализации труда» и его автономизации. Шаг за шагом росла многопрофильность труда, когда от пооперационной тейлористско-фордовской организации труда стали переходить к многооперационной, основанной на совмещении функций и профессий. Упор стал делаться на создание целостных моделей привлекательного и достойного труда с сокращением дистанции между различными категориями работников, прежде всего, управленцами и рабочими. В отличие от прошлого, профилактика, ремонт и перепрограммирование оборудования закрепляется за основным персоналом. Это говорит о гибкой организации не только производства, но и труда. Таким образом, по мере автоматизации труда работник освобождается от «диктата машин» и бюрократической инструкторизации, ему предоставляется свобода выбора решений и действий при росте ответственности и риска за успешное выполнение работы. Он становится главным звеном в технологическом процессе. Создавая новые рабочие места, необходимо учитывать и то, что сегодня меняется сам работник, выходящий на рынок труда. Происходит повышение качества рабочей силы: растет образовательный уровень работника, его компетентность, а сам процесс развития и обучения становится непрерывным в течение всей жизни. Развивается и профессиональное пространство работника, что проявляется в возникновении новых, порой гибридных профессий, связанных с получением, передачей, обработкой информации в разных ее формах и обеспечивающих устойчивое развитие информационной среды. Происходит трансформация места и роли работника в общественном производстве. Эти изменения позволяют говорить о формировании нового типа работника, характеризующегося высоким образовательным уровнем, знанием информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), обладающего навыками работы со сложной интеллектуальной техникой, самостоятельным и креативным мышлением, активностью и ответственностью в своих действиях, высокой способностью к самоорганизации,

опирающегося на творчество в работе, т.е. работник становится креативным. Новый характер труда проявляется, с одной стороны, в его индивидуализации, характеризующей ослабление связей работника с определенной социальной средой (работники становятся более мобильными и менее зависимыми от фирм, в которых работают), заключением индивидуальных трудовых договоров, персонификацией системы мотивации персонала, а с другой – в росте творческого содержания труда и превращении его в средство самореализации человека. В связи с этим меняется характер управления работником, поскольку он становится не только объектом управления, но и его субъектом – индивидом, развивающимся в рамках определенной культурной традиции. Управление талантами, в отличие от кадровых процессов, через которые осуществляется оперативное управление работой персонала, фокусирует особое внимание на работниках как наиболее важном единичном активе, имеющем стратегическую направленность. В статье рассматриваются вопросы поиска талантливых работников в организации, выделяются характерные особенности современных подходов к управлению ими (работниками), в частности инструментарию этой работы, который непрерывно совершенствуется.

Ключевые слова: талант, управление талантами, война за таланты, развитие талантов, переманивание талантов, характеристика талантов.

TALENT MANAGEMENT – THE TENDENCIES OF DEVELOPMENT

Odegov Yu.G., Kulapov M.N., Karasev P.A.

Plekhanov Russian University of Economics

E-mail: Odegov.YuG@rea.ru, Kulapov.MN@rea.ru, Karasev.pa@rea.ru

In the industrial system, the organization of labor had to be carried out exactly according to the regulations and instructions written by the designer of the work. In the postindustrial economy, the ideology of labor organization is changing. At the dawn of postindustrialization, such concepts as «decent work», «humanization of labor», «rotation of work», «development of human resources», «enrichment of labor», etc. are widely used. At the same time, the trends of «professionalization of labor» and its autonomy began to appear. Step by step, the multi-disciplinary nature of labor grew, when from the post-operative Taylorist-Ford organization of labor began to move to a multi-operational, based on the combination of functions and professions. The emphasis is on creating holistic models of attractive decent work, reducing the distance between different categories of employees, primarily managers and workers. Unlike in the past, prevention, repair and reprogramming of equipment is assigned to the main staff. This indicates a flexible organization of not only production, but also labor. Thus, the employee is freed from the «dictates of machines» and bureaucratic instruction, and is given the freedom to choose decisions and actions while increasing responsibility and risk for the successful performance of work. It becomes the main link in the technological process. When creating new jobs, it is also necessary to take into account the fact that the employee entering the labor market is changing today. The quality of the labor force is improving: the employee's educational level and competence are growing, and the process of development and training becomes continuous throughout life. The professional space of the employee is also developing, which is manifested in the emergence of new, sometimes hybrid professions related to receiving, transmitting, and processing information in its various forms and ensuring the sustainable development of the information environment. There is a transformation of the place and role of the employee in social production. These changes allow us to speak about the formation of a new type of employee, characterized by a high educational level, knowledge of information and communication technologies (ICT), having the skills to work with complex intellectual equipment, independent and creative thinking, activity and responsibility in their actions, high ability to self-organization, based on creativity in work, that is, the employee becomes

creative. The new nature of work, manifests itself, on one side of individualization, it characterizes the weakening of relations of the employee with a certain social environment (workers become more mobile and less dependent on the firms in which they work), the conclusion of individual labour agreements, the personification of the system of motivation of personnel, and on the other – to increase the creative content of the work and turning it into a means of human self-realization. In this regard, the nature of employee management changes, since it becomes not only the object of management, but also its subject – an individual developing within a certain cultural tradition. Talent management, in contrast to HR processes, through which the operational management of personnel is carried out, focuses special attention on employees as the most important single asset that has a strategic focus. The article discusses the search for talented employees in the organization, highlights the characteristic features of modern approaches to managing them (employees), and in particular, the tools for this work, which are constantly being improved.

Keywords: talent, talent management, talent war, talent development, talent poaching, talent characterization.

Начиная с 90-х гг. XX в. динамично повышается спрос на способных и активных сотрудников, у которых есть лидерский потенциал. Сегодня именно талант становится главным фактором, определяющим конкурентные преимущества компаний, а их способность находить, развивать и удерживать таланты становится главным конкурентным преимуществом на многие годы, поэтому иметь талантливых работников – это не самоцель бизнеса, а современная реальность. Но эту мысль многие компании так и не осознали до конца, продолжая придерживаться консервативных взглядов в работе с людьми.

В условиях все возрастающего применения роботизации и цифровизации экономики, технологий шестого технологического уклада (6ТУ)¹ на первое место в трудовой деятельности работника выходят не виртуозные навыки и сноровка, а его высокий интеллектуальный потенциал и креативное мышление. Теперь от знаний рабочего зависит его способность освоить и высокопроизводительно использовать современную технику, которая постоянно обновляется.

Талант, с одной стороны, – это объект управления, а с другой – субъект деятельности с высоким уровнем активности и автономности. Талант это:

- носитель предметно-практической деятельности;
- источник активности, направленный на креатив;
- владелец культуры, языка, норм нравственности («мягкая сила»);
- активно действующий;
- субъект деятельности, т.е. активно действующий человек, который представляет, предвидит и предусматривает свои действия.

В менеджменте есть поговорка: «позаботься о клиенте – и он позаботится о тебе». Компании, конкурируя за высококвалифицированный персонал, помнят о второй части этой поговорки: «если ты не позаботился о клиенте – о нем позаботится кто-нибудь другой». Это заставляет бизнес рассматривать своих работников в качестве «внутреннего» клиента.

Ценных работников компании искали всегда. Сталкиваясь с дефицитом рабочих кадров, предприятия использовали их переманивание. Так, в 1990 г.

¹ Здесь и далее – ТУ.

«Петрозаводскмаш» столкнулся с проблемой роста заказов на профильную продукцию, но старые специалисты уходили, а новые не появлялись. Для ликвидации дефицита кадров на предприятии решили переманивать квалифицированных рабочих с «Ижорских заводов» [9]. Попытки переманивания талантливых кадров отмечены и в настоящее время, например, при разработке вакцины от коронавируса. Эксперты Head Hunter определили, что почти 54 % респондентов переманивали профессионалов из компаний-конкурентов [21]. Спрос на них в последние годы не только не упал, напротив, он резко вырос. При этом значительно повысились и требования к квалификации и компетентности работников. Теперь компаниям нужны не просто узкие специалисты-профессионалы, а люди, которые кроме знаний по специальности обладают знаниями в смежных областях, т.е. являются по сути гибридными специалистами². Любая организация, желающая эффективно функционировать и развиваться в долгосрочной перспективе, обязана обращать внимание на качество и развитие своего персонала.

Сегодня работодатели ждут от своих работников многофункциональности, умений разрешать сложные ситуации и достигать поставленной цели. Значительно меньше их интересует умение работников устанавливать неформальные отношения в коллективе и знание иностранных языков.

Оптимизация персонала, которую бизнес проводил в последние десять лет, показала, что прежние объемы работы можно выполнять с меньшим числом работников, но при условии, что эти работники были бы достаточно квалифицированными и эффективными.

Современные компании начали высоко ценить специалистов, обладающих общим пониманием происходящих технологических изменений. Таким образом, способность совмещать разные навыки и компетенции теперь требуется от всех работников, а не только от управленцев.

Работодатели сегодня активно ищут новые инструменты работы с талантами, но многие компании не умеют эффективно работать с ними. Во многом это связано с тем, что, с одной стороны, понятие «талант» и методы управления им по-разному трактуются в разных организациях, а с другой – наличие большого количества талантливых людей в организации пугает работодателей необходимостью создавать для них особые условия для самореализации и мотивации. Кроме того, в число отрицательных факторов можно добавить внедрение изменений и «подстроек» под нужды ключевых сотрудников, высокую вероятность возникновения конфликтов в команде и коллективе.

HR-менеджеры ценят талантливых работников, а многие компании имеют программу работы с ними, но в подавляющем числе организаций эти программы реализуются формально и не охватывают все категории сотрудников и все уровни организации – от рядового персонала до топ-менеджмента. Главным преимуществом работы с талантами они считают их способность генерировать нестандартные идеи для рынка и высокую работоспособность команды в целом. Программа по управлению талантами действует в 55 % организациях, но только в 6 % из них она работает эф-

² Гибридные профессии – это профессии, сочетающие в себе разный набор навыков и умений и даже разных видов деятельности.

фактивно. Эти данные приводятся в исследовании «Каждой компании – по таланту», проведенному в 2016 г. НП «Эксперты рынка труда» совместно с агентством по работе со студентами с высоким потенциалом Changellenge [25]. Эту работу необходимо начинать с мотивации талантов персонала, их обучения и развития, внутреннего рекрутинга талантливых сотрудников.

Р. Фостер приводит примеры, свидетельствующие, что в крупных компаниях иногда (не очень часто) у власти оказывается руководитель, вовремя осуществляющий кардинальную перестройку этой компании на базе принципиально новой технологии. Он сравнивает это с легендарной способностью птицы феникс сгорать и заново возрождаться из пепла [20].

Такой руководитель-новатор должен обладать сочетанием многих качеств, которых лишены руководители-консерваторы: способностью адекватно воспринимать информацию, отсутствием инерционной предвзятости, умением идти на риск в отношении собственного статуса и благосостояния и т.д. Это люди, у которых доминирует потребность в конструктивном творчестве и действует мощный творческий стимул, основывающийся на прирожденных и развитых в течение жизни организационных и коммуникативных способностей.

Руководителю-новатору требуются такие качества, как фанатичная вера в новую технику и ее превосходство над старой, железная выдержка и терпение; умение передать эти качества партнерам; организовать по-новому производственный процесс; рыночная интуиция, понимание психологии потребителя.

Руководители-реалисты, стремящиеся обеспечить своей организации, базирующейся на новой технологии, жизнестойкость и финансово-экономические условия для дальнейшего развития, главной своей целью считают не обогащение их самих и акционеров, не альтруистическое стремление благодетельствовать наемный персонал или общество в целом, а развитие организации как постоянно обновляющейся системы, базирующейся на все новых и новых технологиях.

Р. Фостер описывает несколько путей, которые используют крупные корпорации, чтобы заполнить кадры, обладающие психологией новаторов [20].

Один путь – это «поглощение» малой фирмы, уже овладевшей новой технологией. При этом руководству малой фирмы предоставляют возможность перестроить работу всей организации.

Второй путь – приглашение специалистов-новаторов «со стороны» – из университетов, исследовательских центров и других фирм.

Наконец, третий путь – это поиск и «выращивание» талантов из числа специалистов самой организации. Но при этом в ней не должен превалировать дух консерватизма. Руководители, активно выступающие за развитие своих кадров, ясно понимают, с какими компетенциями и навыками необходимы им работники в современных реалиях бизнеса. Они самым активным образом готовят свои организации к цифровой трансформации, а работников – к труду в новых условиях. Кроме того, эти руководители чаще, чем руководители других типов, демонстрируют готовность инвестировать в новые технологии с целью обойти конкурентов в своем сегменте рынка.

Управлять талантливыми людьми означает постановку им таких задач, которые совпадают с их устремлениями, т.е. понимания их ожиданий и того, как эти ожидания соотносятся с ожиданиями менеджера. Для их достижения необходимо глубоко понимать желания и надежды таланта. Таким образом, талант требователен и ему нужно пристальное внимание.

В этой связи приведем определения устремлений таланта, отмеченные А. Робертсоном и Г. Эбби [17]:

- личностный (персональный) рост, не ради самого роста; талантам нужны новые, более сложные задачи, они хотят применять свой талант и двигаться дальше, т.е. этот рост им нужен для самих себя;

- желание работать с теми менеджерами, у которых они могут научиться большему; таланту недостаточно иметь работу, они полностью отдадут себя ей, но при этом должны видеть возможность своего развития; они с удовольствием будут работать на других, но им нужно знать, что у работодателей есть, что им предложить;

- талантливые люди в большинстве своем нетерпеливы; они не всегда ясно представляют, чего хотят достичь, но они точно знают, что хотят быть в движении;

- желание везде успевать – талантливые люди не любят тратить время и не выносят, когда другие тратят их время; они хотят работать и преуспевать – это означает, что им нравится действовать здесь и сейчас; талантливые люди не оставляют проблему нерешенной, а погружаются в нее, от других они ожидают того же; талантливые люди могут выглядеть терпеливыми и требовательными, такими они и являются;

- осмысленность и результативность деятельности – талант стремится быть в движении не только ради движения; он хочет выполнять значительные поручения, жаждет участвовать в таких мероприятиях и возвращаться в деловых кругах, которые стоят внимания и усилий;

- свобода к действию, их выбору и самовыражению – это не обязательно означает, что они не любят работать вместе с другими людьми; они не хотят, чтобы кто-то жестко определял их обязанности; они добиваются ответственности, хотят формировать и развивать себя;

- сохранение чувства собственного достоинства, чтобы его считали личностью, а не одним из многих, чтобы его выслушали и услышали; талант устанавливает и контролирует свои собственные стандарты и станет действовать так, как считает нужным, чтобы не потерять уважения к себе;

- стремление к непринужденности в поступках – очень увлекательная сторона сложных ожиданий таланта; таланты как неординарные люди не особенно нуждаются в других – в большинстве случаев они стремятся к самодостаточности; другие люди могут иметь для них значение, однако дело не в самих людях, а в источнике вдохновения, которым они являются.

Когда-то основной мотивацией к труду для участников российского кадрового рынка было повышение заработной платы и расширение соцпакета, а для высшего менеджмента еще и привлекательные возможности в виде расширенного соцпакета, оплаты представительских расходов, возможного участия в капитале компании, включения в контракт «золотого парашюта» и др.

Но увеличивать виды материальных выплат и их размер дальше компании теперь могут не всегда, и многие нашли основания для снижения окладов и предоставляемых льгот. Таким образом, наступил момент развивать людей, от которых сейчас успех или неудача в бизнесе зависят как никогда. Управление талантами – это деятельность компании, позволяющая рационально использовать вложения в талантливый персонал. С одной стороны, стоимость таланта растет, и у талантливых людей есть мощный рычаг к повышению их карьерных ожиданий. И это ставит перед организациями сложную задачу – постараться выиграть битву за талантливых работников. С другой стороны, управление талантами становится ключевым источником конкурентного преимущества. Компании, которые эффективнее ищут, развивают, вдохновляют и удерживают талантливых работников, получают лучшую, чем другие, долю этого «критически дефицитного ресурса» и резко повысят свои результаты.

В 2000-х гг. крупные компании нанимали звезд, которые зачастую не могли сработаться с коллективом. Вывод напрашивался сам собой – необходимо подбирать человека под среду, чтобы его ценности совпадали с ценностями команды, в которой он работает, так как только в этой атмосфере новый работник раскроется в полной мере.

Таким образом, любая управленческая структура должна стремиться к созданию условий, где в полной мере реализуются потребности человека, его таланты и способности, создаются условия для личностного развития. Все это должно осуществляться при соблюдении прав человека в полной мере.

Управлять человеком – это значит управлять мотивами его поведения, воздействие на них (мотивы) – результативнее по сравнению с прямым (административным) воздействием, но это более сложный путь, требующий выбора стимулов, не только точно соответствующих тем целям, которые стоят перед организацией, но и мотивам работников. Все сказанное указывает на то, что многие принципы управления, присущие управлению персоналом, становятся для управления талантами неприемлемыми (инициативность выполнения плана, стабильность рабочего места и др.) или малоэффективными.

По мнению авторов, управление талантами – это направление HR-менеджмента, заключающееся в поиске, привлечении, удержании, мотивировании и продвижении талантливых работников, в которых нуждается организация для удовлетворения текущих и будущих потребностей бизнеса.

Сегодня можно отметить наличие трех точек зрения (подходов) к решению данной проблемы.

Приверженцы первой точки зрения исходят из предположения, что некоторые сотрудники «ценнее» других и обладают гораздо большим «потенциалом», поэтому компании должны направлять свое внимание и ресурсы на них.

Согласно второй, акцент на ключевых работников может ухудшить взаимоотношения и психологический климат в коллективе и снизить возможности организации в конкурентной борьбе.

Сторонники третьей придерживаются дифференцированного (всеохватывающего) подхода, когда учитываются потребности работников всех

уровней. При таком подходе методы управления талантами, используемые в разных группах, призваны максимизировать ценность, которую каждая группа талантливых сотрудников может принести компании.

Существующие точки зрения нельзя считать взаимоисключающими. Многие организации используют все отмеченные подходы исходя из конкретной ситуации, так как различным категориям персонала (руководители, менеджеры, ключевые и перспективные работники) нужны различные карьерные пути, стратегии развития и подходы к их мотивации. Талантливых людей не нужно принуждать силой, лучше создать для них условия, которые будут мотивировать их остаться работать в данной организации.

Причины, побуждающие хороших специалистов вести себя нелояльно и покидать компанию, различны: одни не удовлетворены своей зарплатой, другие – должностью, многие считают, что переросли компанию и уходят в более крупные, где есть возможность роста, т.е. к конкурентам, предложившим более выгодные условия работы. Однако практический опыт свидетельствует, что недовольные своей работой сотрудники не всегда уходят, а довольные не всегда остаются. Причиной этого может служить степень приверженности, лояльности работников данной организации.

К сожалению, удержание ценных работников является сложной задачей. Основные вопросы, которые требуют решения в данном контексте, включают вовлечение персонала, его развитие, коучинг и др.

Вовлечение предполагает психологическую составляющую по включению таланта в процессы социализации в компании. Оно является важной задачей современного менеджмента персонала, поскольку и поведение персонала, и эффективность его труда зависят от того, насколько он вовлечен в общее дело.

Для этого организациям необходимо вести постоянный мониторинг рынка труда. Растущие компании переходят от подхода, когда им надо срочно закрыть какую-то долгожданную позицию, к превентивному изучению рынка для формирования внешнего «пула талантов», и как только они узнают, что какой-то известный на рынке специалист подумывает о смене работы (тут очень велика роль рекрутеров), компания готова его взять и открыть под него позицию. Например, компания понимает, что со временем ей понадобится директор по новому направлению бизнеса. Тогда начинаются звонки специалистам из конкурирующих фирм, которые, как правило, не отказываются от действительно заманчивого предложения.

Таким образом, управление талантами – это попытка спрогнозировать, какие человеческие ресурсы понадобятся компании в ближайшее время, и создать условия для их своевременного привлечения. В этих условиях управление талантами становится все более популярным в России, а менеджерам по персоналу – легче объяснять руководству, на что тратятся средства и как увязаны действия HR-департамента (службы управления персоналом – СУП) с прибыльностью и успешностью компании, т.е. вложения в персонал действительно оказываются инвестицией.

Э. Гроув отмечает, что легко не заметить потенциал новых технологий, влияние новых конкурентов и изменения в расстановке сил среди клиентов и поставщиков. Это делает необходимой адаптацию подходов и процессов

в сфере управления талантами к новой бизнес-среде VUCA – нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность [1, 5].

Таким образом, управление талантами – реализация интегрированного подхода к управлению различными HR-процессами, включая рекрутинг, адаптацию, развитие и обучение, планирование кадрового резерва и др. В совокупности это представляет собой систему организационно-экономических и социально-психологических мер, нацеленных на повышение уровня компетенций в критических с точки зрения бизнеса видах деятельности путем внедрения и развития программы управления талантами, включающей привлечение, приобретение, развитие, продвижение и удержание талантов [6, 7].

Большинство российских компаний, особенно крупных, хорошо понимают значение подбора и мотивации ключевых работников для завоевания прочных экономических позиций на рынке. Но они мало что делают для выработки обоснованной стратегии в этой сфере, не используют новые знания и накопленный практический опыт. Это прежде всего такие аспекты управления персоналом, как определение критериев поиска, найма, закрепления, продвижения и увольнения персонала, создания резерва.

В большинстве компаний инвестиции в развитие сотрудников минимальны, карьерными планами никто не занимается – их зачастую попросту не существует, люди растут в основном за счет перехода с одного места работы на другое. Об этом свидетельствуют показатели текучести кадров: когда увольнения по собственному желанию происходят в два раза чаще, чем по инициативе работодателей, которые привыкают относиться хуже к собственным сотрудникам чем, например, к клиентам. Результат такого отношения – кадровые потери и необходимость пересмотра подходов к работе с персоналом.

Например, многие компании сталкиваются с дилеммой: сокращать персонал в целях снижения издержек или, наоборот, с учетом новых задач расширить штат своих сотрудников. Как показывают многочисленные опросы, начинает преобладать второе. И только около трети говорят о возможных увольнениях.

Сегодня управление талантами сформировалось в целенаправленную деятельность по созданию в компании системы поиска, привлечения, найма, развития и использования талантливых сотрудников, имеющих стратегическое значение для организации и способствующих достижению бизнесом больших результатов.

Однако «звездным» коллективом надо уметь особенно хорошо управлять. Также необходимо отметить, что задумываясь об управлении талантами, необходимо задать себе вопрос: нужна ли компании и для каких целей команда только из одних талантов (звезд)? Сумеете ли Вы объединить их в слаженную рабочую команду, или они будут «играть» только на себя, а не на общий результат? Постепенно направленность этой работы переходит на поиск талантов вне организации. Понемногу у практиков и ученых зреет мысль, что надо искать будущих сотрудников среди школьников. Многие компании уже начинают работать с подростками, чтобы у них был запас талантливых людей на десятилетия вперед.

Литература

1. Вильховченко Э. Постиндустриальные модели труда // МЭИМО. 2003. № 3. С. 72.
2. Гладуэлл М. Что видела собака: про первопроходцев, гениев второго плана, поздние таланты, а также другие истории / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2010. 393 с.
3. Гончарова О. Занимать нельзя нанимать // Ведомости. 2016. 27 июля. С. 20.
4. Горшкова С. Игра в слова. Почему управлять талантами выгоднее, чем «отправлять на обучение» // Штат. 2008. № 12. С. 25–78.
5. Гроув Э. Выживают только параноики. М.: Изд-во Альпина Бизнес Букс, 2009. 203 с.
6. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Шаталов Д.В. Развитие таланта и модернизация образования. Тверь: СФК-Офис, 2012. 328 с.
7. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Шаталов Д.В. Управление талантами как HR-технология // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2013. № 1. С. 85–94.
8. Крылова Н. Поиск талантов – дело благое // Служба занятости. 2016. № 9. С. 50–52.
9. Кудияров С. Слепили конкурента: Осталось оживить // Эксперт. 2011. № 13, 4–10 апреля. С. 33.
10. Никулин Л.Ф., Симагина С.Г. Войны за таланты и креатив: реальность современного менеджмента. Концептуальные подходы к HR-менеджменту в условиях сетцентричности, моделирования и оптимизация процессов как часть реализации стратегии инновационного развития РФ. М.: Юнити; Закон и право, 2013. 184 с.
11. Одегов Ю.Г. От охоты за руками к охоте за головами // Наука и практика. 2014. № 1. С. 82–84.
12. Одегов Ю.Г., Логинова Е.В. Современные тренды в работе с персоналом: обзор современных практик // Вестник ОмГУ. Серия Экономика. 2016. № 4. С. 102–108.
13. Одегов Ю.Г., Павлова В.В. Технологии executive search и recruitment: 20 отличий // Современные проблемы экономики и менеджмента: мат-лы междунар. науч.-практ. конф. (г. Воронеж, 30.10.2015). Воронеж: Изд-во ВГПУ, 2015. С. 149–152.
14. Одегов Ю.Г., Бабынина Л.С., Александрова Е.В. Таланты и война за них // Актуальні проблеми економіки. Киев, 2015. Т. 165. № 3. С. 275–281.
15. Одегов Ю.Г., Карташов С.А., Логинова Е.В. Реалии современного менеджмента. Становление таланта и война за него: монография. М.: МГИИТ, 2015. 282 с.
16. Одегов Ю.Г., Карташов С.А., Руденко Г.Г., Павлова В.В., Шкляев А.Е., Долженкова Ю.В. Рекрутинг как система: содержание и основные технологии работы. М.: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2016. 312 с.
17. Робертсон А., Эбби Г. Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных / пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2004. 200 с.
18. Россия 2025: от кадров к талантам. М.: VCG, 2017, октябрь. 34 с.
19. Управление человеческими ресурсами: учебник / под ред. Ю.Г. Одегова, М.В. Полевой, В.С. Половинко. М.: КНОРУС, 2019. 584 с.
20. Фостер Р. Обновление производства. Атакующие выигрывают. М.: Прогресс, 1997. С. 27–28.
21. Metro. 2019, 15 октября. С. 12.
22. Гаврилица О. Управление талантами: ищем самородки сначала у себя в компании. URL: <https://hr-portal.ru/article/upravlenie-talantami>
23. Глобальный индекс конкурентоспособности талантов (The Global Talent Competitiveness). URL: <https://gtcistudy.com/wp-content/uploads/2019/01/GTCI-2019-Report.pdf>
24. Горбань Т. Управление талантами. [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/varticle/upravlenie-talantami>
25. Нодельман В. Российским работодателям не нужны талантливые сотрудники // Известия. 14.09.2016. URL: <https://iz.ru/news/632120>
26. Хрылова Т. Новая позиция: менеджер по управлению талантами. URL: https://www.dp.ru/a/2008/08/11/Novaja_pozicija_menedzher_p

Bibliography

1. *Vil'hovchenko Je.* Postindustrial'nye modeli truda // MJeIMO. 2003. № 3. P. 72.
2. *Gladujell M.* Chto videla sobaka: pro pervoprophodcev, geniev vtorogo plana, pozdnie talanty, a takzhe drugie istorii / per. s angl. M.: Al'pina Publisher, 2010. 393 p.
3. *Goncharova O.* Zanimat' nel'zja nanimat' // Vedomosti. 2016. 27 ijulja. P. 20.
4. *Gorshkova S.* Igra v slova. Pochemu upravljat' talantami vygodnee, chem «otpravljat' na obuchenie» // Shtat. 2008. № 12. P. 25–78.
5. *Grouv Je.* Vyzhivajut tol'ko paranoiiki. M.: Izd-vo Al'pina Biznes Buks, 2009. 203 p.
6. *Kartashov S.A., Odegov Ju.G., Shatalov D.V.* Razvitie talanta i modernizacija obrazovanija. Tver': SFK-Ofis, 2012. 328 p.
7. *Kartashov S.A., Odegov Ju.G., Shatalov D.V.* Upravlenie talantami kak HR-tehnologija // Vestnik OmGU. Serija: Jekonomika. 2013. № 1. P. 85–94.
8. *Krylova N.* Poisk talantov – delo blagoe // Sluzhba zanjatosti. 2016. № 9. P. 50–52.
9. *Kudijarov S.* Slepili konkurenta: Ostalos' ozhivit' // Jekspert. 2011. № 13, 4–10 aprelya. P. 33.
10. *Nikulin L.F., Simagina S.G.* Vojny za talanty i kreativ: real'nost' sovremennogo menedzhmenta. Konceptual'nye podhody k HR-menedzhmentu v uslovijah setecentrichnosti, modelirovanija i optimizacija processov kak chast' realizacii strategii innovacionnogo razvitija RF M.: Juniti; Zakon i pravo, 2013. 184 p.
11. *Odegov Ju G.* Ot ohoty za rukami k ohote za golovami // Nauka i praktika. 2014. № 1. P. 82–84.
12. *Odegov Ju.G., Loginova E.V.* Sovremennye trendy v rabote s personalom: obzor sovremennyh praktik // Vestnik OmGU. Serija Jekonomika. 2016. № 4. P. 102–108.
13. *Odegov Ju.G., Pavlova V.V.* Tehnologii executive search i recruitment: 20 otlichij // Sovremennye problemy jekonomiki i menedzhmenta: mat-ly mezhdunar. nauch.-prakt. konf. (g. Voronezh, 30.10.2015). Voronezh: Izd-vo VGPU, 2015. P. 149–152.
14. *Odegov Ju.G., Babynina L.S., Aleksandrova E.V.* Talanty i vojna za nih // Aktual'ni problemi ekonomiki. Kiev, 2015. T. 165. № 3. P. 275–281.
15. *Odegov Ju.G., Kartashov S.A., Loginova E.V.* Realii sovremennogo menedzhmenta. Stanovlenie talanta i vojna za nego: monografija. M.: MGIIIT, 2015. 282 p.
16. *Odegov Ju.G., Kartashov S.A., Rudenko G.G., Pavlova V.V., Shkljaev A.E., Dolzhenkova Ju.V.* Rekruting kak sistema: sodержanie i osnovnye tehnologii raboty. M.: FGBOU VO «RJeU im G.V. Plehanova», 2016. 312 p.
17. *Robertson A., Jebbi G.* Upravlenie talantami. Kak izvlech' vygodu iz talanta vashih podchinennyh / per. s angl. Dnepropetrovsk: Balans-klub, 2004. 200 p.
18. *Rossija 2025: ot kadrov k talantam.* M.: BCG, 2017, oktjabr'. 34 p.
19. *Upravlenie chelovecheskimi resursami: uchebnik / pod red. Ju.G. Odegova, M.V. Polevoj, V.S. Polovinko.* M.: KNORUS, 2019. 584 p.
20. *Foster R.* Obnovlenie proizvodstva. Atakujushhie vyigryvajut. M.: Progress, 1997. P. 27–28.
21. *Metro.* 2019, 15 oktjabrja. P. 12.
22. *Gavrilica O.* Upravlenie talantami: ishem samorodki snachala u sebja v kompanii. URL: <https://hr-portal.ru/article/upravlenie-talantami>
23. *Global'nyj indeks konkurentosposobnosti talantov (The Global Talent Competitiveness).* URL: <https://gtcistudy.com/wp-content/uploads/2019/01/GTCI-2019-Report.pdf>
24. *Gorban' T.* Upravlenie talantami. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://hr-portal.ru/varticle/upravlenie-talantami>
25. *Nodel'man V.* Rossijskim rabotodateljam ne nuzhny talantlivye sotrudniki // Izvestija. 14.09.2016. URL: <https://iz.ru/news/632120>
26. *Hrylova T.* Novaja pozicija: menedzher po upravleniju talantami. URL: https://www.dp.ru/a/2008/08/11/Novaja_pozicija_menedzher_p