



Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ представлений заинтересованных сторон

ДЫМАРСКАЯ Ольга Яковлевна

Институт социологии Российской академии наук, Москва, Россия

В статье демонстрируется значимость так называемой «войны за таланты», начатой в середине 1990-х годов как ответ на постиндустриализацию общества и усиление роли человеческого капитала. Понятия «одаренность» и «талант» раскрываются в двух парадигмах — психологической и управленческой. Неоднозначность интерпретации понятия «талант» рассматривается как один из аспектов проблемы реализации в российских организациях технологии управления талантами. Анализ представлений о таланте с точки зрения заинтересованных сторон осуществлен на материалах серии экспертных интервью (N = 44) с представителями организаций, созданных по инициативе и при поддержке государства (N = 7), бизнес-структур (N = 20), сферы образования и науки (N = 10), а также с учеными-исследователями одаренности и таланта (N = 7). Полученные данные позволили разделить характеристики таланта (n = 95) сначала на две категории – психологические (n = 48) и социальные (n = 47). В каждой из категорий было выделено по четыре рубрики: врожденные способности (n = 9), творческий подход (n = 9), коммуникация и лидерство (n = 7), мотивация и активность (n = 23) в первой категории; и соответствие требованиям, отбор (n = 5), сфера применения (n = 15), потенциал (n = 14) и достижения (n = 13) — во второй. Построенные профили таланта отличаются следующим образом. Представители структур, созданных при поддержке государства, обращают внимание, прежде всего, на сферу применения таланта (насколько она приоритетна в данный момент) и его коммуникативные качества. Для представителей бизнес-структур наиболее важна мотивированность и активность, которые должны приводить к желаемым для компании результатам и продуктам. Представители образования и науки видят талант в самореализации, воплощенной в достижениях, основанных на реализации творческих способностей. Эксперты в каждой из категорий чаще выделяют те характеристики таланта, которые являются более значимыми с точки зрения проводимой ими работы с талантливой молодежью.

Ключевые слова: человеческий капитал; управление талантами; одаренность; личностные качества; социальные проявления; стейкхолдерский подход.

Характеристика проблемы

Роль человеческого капитала

Практически все концепции и программы развития современного общества исходят из того, что информация и знания становятся стратегическими факторами производства, сопоставимыми по значению с материальными, природными и финансовыми ресурсами (Bell, 1973; Drucker, 1994; UNESCO, 2005). Теоретическая позиция, при которой знания отделяются от информационных сообщений и процесса их передачи (коммуникации) (UNESCO, 2005), конституирует субъективный характер знания, его неотъемлемость от сознания индивида. При таком подходе на первый план выходит значение человеческих способностей, связанных с восприятием, обработкой и усвоением информации (то есть интеллектуальные способности). Не менее важными оказываются и коммуникативные способности, требующиеся для полноценного использования информационного потенциала. В то же время повсеместное распространение информационных и других технологий, автоматизация производства и прочие нововведения существенно влияют на характер труда. Зачастую они освобождают от выполнения однообразных, монотонных операций и расширяют возможности профессиональной реализации, одновременно предъявляя к работникам требования всё более высокого уровня. Названные вызовы требуют соответствующей реакции. Таким образом, в фокусе внимания как исследователей, так и практиков оказывается человеческий капитал определенного рода и качества.

Повышение значимости человеческого капитала в современной экономике находит отражение в новом уровне требований к образованию, компетенциям и квалификациям (Bell, 1973; Кастельс, Киселева, 2001). Исследователи указывают на то, что существующие различия в системе социальных отношений наиболее развитых стран объясняются главным образом разницей в уровне полученного гражданами образования, требования к которому только усиливаются. В.Л. Иноземцев демонстрирует на примере США, как в современной реальности люди, не участвующие в высокотехнологичном, наукоемком или другом современном производстве, теряют возможность претендовать не только на повышение, но даже на сохранение ранее достигнутого ими уровня благосостояния (Иноземцев, 1999). Он приводит данные о том, что если до середины 1970-х доход лиц без высшего образования и выпускников вузов рос примерно одинаково, то за следующее десятилетие доход работников со средним образованием упал на 4%, тогда как у выпускников с высшим образованием повысился на 48% (Winslow, Bramer, 1994, p. 230). Через полтора десятилетия со сходной проблемой сталкиваются уже выпускники колледжей и университетов: с середины 1980-х началось устойчивое сокращение доходов лиц с высшим образованием, и с 1987 по 1993 гг. их средняя почасовая заработная плата сократилась на 2% (Madrack, 1995, p. 110). В ситуации активного сближения науки и практики они оказываются массовой рабочей силой, «средними работниками» на фоне тех, кто имеет ученые степени, непрерывно совершенствует и повышает свою квалификацию, имеет опыт разнообразных стажировок и т.д. Как следствие, к середине 1990-х работники со степенью бакалавра увеличили свои доходы на 30%, тогда как обладатели докторской степени — почти вдвое (Judy, D'Amico, 1997, p. 63).

Как указывает Р.И. Капелюшников, согласно подходу, укоренившемуся в экономической литературе, человеческий капитал понимается как сложносоставной «неосвязаемый» актив (Капелюшников, 2008, с. 6–7). В его структуре обычно вычленяют: врожденные способности, «дарования» (Туроу, 1999), полученный в ходе образования и накопленный запас знаний, навыков и способностей (Schultz, 1960; Капелюшников, 2008), мотивацию, энергию

(Bowen, 1977) и другие характеристики. Отдача от человеческого капитала ожидается в виде доходов, представленных в материальной (в виде высоких заработков или производительности труда) и нематериальной (через достигнутый социальный статус или удовлетворение, получаемое от деятельности) формах. Такие эффекты могут быть как интернальные, направленные на индивида — носителя капитала (развитие отдельного человека), так и экстернальные, направленные вовне (повышение эффективности труда). Они и позволяют создавать личное, социальное и экономическое благосостояние. Экстраполированный вовне человеческий капитал может действовать на разных уровнях: на макроуровне он вносит вклад в развитие экономики отдельных государств и общества в целом, на мезо- и микроуровнях является источником добавленной стоимости и прибыли экономических субъектов в рамках отдельных территориальных или институциональных образований. И если у основоположников теории речь шла преимущественно о человеческом капитале как об индивидуальной категории, то сейчас большое значение придается всем его составляющим.

В контексте обсуждаемой проблемы особое внимание обращает на себя то, что способности понимаются теоретиками человеческого капитала двояко: как природные свойства индивида и как приобретенные качества, причем первое толкование встречается существенно реже, чем второе¹. Можно предположить, что это обусловлено традицией исключения природных свойств индивида из социальных дефиниций, заложенной в самом предмете социально-экономических дисциплин, который, по словам В.В. Радаева, избегает «естественности» и «не занимается тем, что называют “человеческой натурой”» (Радаев, 2002, с. 24). Этот подход представляется нам не единственно возможным, поскольку образование и полученные к определенному жизненному этапу компетенции не в полной мере отражают и «здатки как природные предпосылки становления способностей и сами способности как психические качества, необходимые для успешного исполнения деятельности» (определение Б.М. Теплова приводится по: Карпенко, 2005, с. 458), которые находят выражение в социальном поведении и могут приводить к разным результатам.

Таланты и эффективность

Логика постиндустриального развития выделяет в качестве ключевых человеческие возможности и потенциал, неравные от рождения. Они выступают «стартовым капиталом», который является значимым фактором социального продвижения индивида, выступает основой продуктивности и воплощается в неравных социальных и профессиональных позициях. Начиная с трудов Д. Белла, подчёркивается основополагающая роль меритократического принципа социальной селекции как залога строительства оптимальной структуры общества, основанного на информации и знаниях. В обобщенном виде меритократия, как понятие введенное в обиход М. Янгом в 1958 году (Young, 1958), представляет собой принцип, предоставляющий одарённым и прилагающим усилия людям возможности реализовать свой потенциал вне зависимости от их социального происхождения и дающий им реальные шансы в борьбе за высокое общественное положение.

Осознание связи между качеством человеческого капитала и социально-экономической эффективностью оформилось и закрепилось к середине 1990-х годов. В 1997 г. группа консультантов McKinsey & Co (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001), проведя серию интервью с руководителями крупнейших компаний (General Electric, Procter & Gamble и др.), пришли к выводу, что успешные организации отличаются от неуспешных своей нацелен-

¹ Например, Д. А. Смыслов, предлагая перечень индикаторов человеческого капитала социальных групп, обосновывает исключение из перечня врожденных способностей и таланта тем, что «эти особенности человека в конечном итоге определяют его образование и навыки» (Смыслов, 2007).

ностью на работу с талантами. Вынесенная в заглавие отчета о результатах исследования формула «война за таланты» закрепились и стала в дальнейшем использоваться для обозначения конкуренции между компаниями за привлечение и удержание наиболее способных или талантливых специалистов. В 1998 г. был введен термин «управление талантами» (talent management)² как характеристика такой деятельности организаций, которая направлена на привлечение, удержание и развитие сотрудников, обладающих высокими способностями. С тех пор война за таланты продолжается, технологии управления ими совершенствуются и распространяются, и, по результатам некоторых исследований, до 98% современных компаний целенаправленно занимаются выявлением и развитием сотрудников с высоким потенциалом (Ready, Conger & Hill, 2010). Однако, несмотря на активность компаний, оправданность используемых подходов подвергается сомнению и критике.

В одной из глав книги «Простите, я разрушил вашу компанию» К. Фелан ставит под вопрос целесообразность внедрения принципов работы с талантами, сформулированных консультантами McKinsey (Фелан, 2014). В частности, речь идет о том, что эффективность сотрудников предсказать сложно, поэтому их жесткая дифференциация и навешивание ярлыков к успеху не приводят. Не менее существенными представляются аргументы, характеризующие систему работы с талантами как в целом неразработанную. Д. Буркус и Б. Осула (Burkus & Osula, 2011) приводят данные о том, что отсутствует однозначность в использовании определений, а также согласованность в понимании объекта и целей проводимой работы (Lewis & Heckman, 2005). Кроме того управление талантами страдает от недостатка эмпирически разработанных моделей (Collings & Mellahi, 2009).

Особую проблему составляет общая недостаточная изученность влияния талантов на социально-экономические успехи. Так, Л.В. Шавинина (Shavinina, 2009) указывает на то, что в литературе практически не встречаются исследования о взаимосвязи повышенных способностей и экономических эффектов. В приведенном ею единственном примере аналитически обосновывается экономическая целесообразность инвестиций в образовательные программы для детей, одаренных в науке, технологиях и бизнесе (Clinkenbird, 2007). Аналогичная идея проводится российским психологом Д.В. Ушаковым (Ушаков, Лобанов, 2009), который предложил модель, связывающую способности людей с экономическими достижениями предприятия или государства³.

В ситуации отсутствия полноценной информации и возможности проводить стратегии по управлению талантливыми работниками, основанные на доказательствах (то есть в силу неопределенности), руководители организаций вынуждены мимикрировать под лидеров организационного поля, пытаясь использовать их «лучшие практики»⁴. Часто это сводится к тому, что организации продолжают реализовывать традиционные практики управления сотрудниками, которые переименовываются в «управление талантами» (Burkus & Osula, 2011). Как показывают немногочисленные исследования, существует категория российских компаний, для которых тренд на управление талантами также является значимым. По данным исследования PricewaterhouseCoopers, проведенного в 2013 г., 92% респондентов ответили, что в их компаниях ведется работа по управлению талантами. При этом большая часть компаний не разделяет понятия «кадровый резерв» и «таланты», ориентируя свои

2 Считается, что термин «управление талантами» впервые был использован Д. Уоткинсом (Watkins, 1998).

3 Отметим, что модель Д.В. Ушакова подверглась критике (Додонов, Додонова, 2010).

4 Во многом это является следствием процессов глобализации, в значительной степени способствующих институциональному изоморфизму. Как это происходит на примере корпоративной социальной ответственности см. (Абрамов, 2005).

программы на всех сотрудников (PwC, 2013). Есть основания полагать, что указанное редуцирование требует дополнительного изучения и прояснения.

Разработанность понятийного аппарата

Концептуализация одаренности и таланта

Д. Буркус и Б. Осула (Burkus & Osula, 2011) ссылаются на Белую книгу Американского общества обучения и развития (ASTD, 2009), в которой подчеркивается, что за истекший период условия войны за таланты остаются настолько неопределенными, что у управления талантами отсутствует даже общепринятое определение. И если Американское общество обучения и развития исходит из практического опыта, то обзор учебно-методической литературы позволил сделать близкий вывод о «тревожном отсутствии ясности по поводу используемых определений» (Lewis & Heckman, 2005, p. 139).

Исследователи приводят многочисленные подтверждения тому, что общественный интерес к лицам с высокими способностями, одаренностью и талантами, вероятно, насчитывает ни одну тысячу лет (McCullin, 2009). За более чем вековую научную разработку проблемы предложено множество разнообразных подходов к её интерпретации, однако до сих пор ни одна из дефиниций не стала общепринятой. Современные психологи обращают внимание на то, что одаренность — это не только степень выраженности способностей, как это считалось раньше. Например, Л. Термен (Termen, 1925) при определении одаренности обращал внимание исключительно на уровень интеллектуальных способностей. Сейчас превалирует мнение, что одаренность — это системное качество, складывающееся путем сложного взаимодействия природных задатков и социокультурной среды, опосредованного образовательной, трудовой и пр. деятельностью (Богоявленская, 2010).

Особую проблему составляет различие понятий «одаренность» и «талант». Несмотря на то, что часто их используют как синонимичные (McCullin, 2009: 290), есть исследователи, которые очерчивают их концептуальные различия. Так, Ф. Ганье (Gagne', 1991) предлагает считать одаренностью повышенные по сравнению со средним уровнем человеческие способности (прежде всего, интеллектуальные и творческие) в их природном, не скорректированном обучением, виде. Талант, по мнению Ф. Ганье, наблюдается тогда, когда человек демонстрирует более высокий, чем средний, уровень компетенций в какой-либо области человеческой деятельности (например, математике или музыке), достигнутый посредством систематического обучения и практики. В свою очередь, Дж. Фельдхузен (Feldhusen, 1998) полагает, что одаренность — узкое понятие, тогда как концепция многофакторности лучше отражается через концепцию таланта.

В отечественной психологии принято рассматривать талант как яркое проявление одаренности. В Рабочей концепции одаренности утверждается, что талант такого рода свидетельствует, во-первых, «о наличии высоких способностей по всему набору компонентов, затребованных деятельностью» (Богоявленская, Шадриков, 2003, с. 21), и, во-вторых, об особых интенсивных внутренних процессах, вовлекающих в деятельность личностную сферу индивида. То есть талант представляется как сочетание высоких способностей с мотивированностью и вовлеченностью в деятельность. Д.Б. Богоявленская призывает обратить внимание на то, что именно увлеченность и поглощенность деятельностью, «приверженность делу», по Ф. Гальтону, являются тем самым маркером, который отличает высокую одаренность от количественно фиксируемого уровня способностей «выше статистически среднего» (Богоявленская, 2010).

Таланты в управленческой парадигме

М.О. Латуха и Т.В. Цуканова (2013) очерчивают целый спектр подходов к тому, как таланты понимаются в рамках управленческих технологий. Во-первых, они указывают на то, что талант отождествляется с одаренностью. При таком подходе талант рассматривается как врожденное качество (Naqvi, 2009; Ужакина, 2007) и константная величина, которая определяет дальнейшие образовательные и профессиональные успехи (Buckingham, Vosburgh, 2001). Во-вторых, талантом называют накопленные знания и навыки, востребованные организацией (Ulrich, 2006). Концепция, предложенная McKinsey & Co, сочетала оба эти подхода: талант представлялся совокупностью природных способностей, приобретенных знаний и компетенций, а также других качеств личности (Michaels et al., 2001). В-третьих, талант рассматривается как потенциал. Талантливым сотрудником считается тот, кто демонстрирует свои возможности для дальнейшего роста и продвижения в компании (Barron, 2007). В-четвертых, талант понимается как результативность, о таланте говорят, когда человек достигает в своей деятельности выдающихся результатов (Луцкина, 2007). Наконец, таланты – это «самые лучшие и самые яркие». По этому принципу эксперты McKinsey выделяют 10–20% наиболее ценных, «передовых» сотрудников компании (Michaels et al, 2001). Фактически, таким образом воспроизводится принцип В. Парето, в соответствии с которым (в данном случае) в любой организации 20% сотрудников приносят 80% результата (Naqvi, 2009). В итоге М.О. Латуха и Т.В. Цуканова, ссылаясь на ряд авторов (Boudreau, Ramstad, 2005; Collings, Mellahi, 2009), приходят к выводу, что вариативность определений существенно затрудняет формирование единого подхода к управлению талантливыми сотрудниками. По их мнению, для реализации управленческих задач наиболее оправданным стала бы характеристика талантов как людей, играющих основную роль в успехе организации (Creelman, 2004) и занимающих лидирующие позиции благодаря своим способностям и достигнутым результатам (Stahl, Björkman, Farndale et al, 2007).

В своем отчете «Управление талантами: опыт бизнеса и государства» консалтинговая компания Ward Howell, анализируя успешные кейсы в области управления талантами, выделяет такой элемент, как «портрет героя». В нем рассматриваются те качества, которыми характеризуют талантливых сотрудников признанные лидеры в управлении талантами. На примерах не только компаний (General Electric и Procter & Gamble), но и стран (добившихся успеха в работе с талантами Сингапуре и США) продемонстрировано, что понимание талантов индивидуально, и в значительной степени зависит от того, на какие цели направлена работа и какие качества считаются наиболее ценными. Таким образом, «главным “неизвестным” в уравнении системы управления талантами» остается «портрет героя» (Ward Howell, 2010, p. 6).

Таланты в мнениях заинтересованных сторон

Методика исследования

В ходе предварительного анализа источников была выявлена недостаточная ясность и структурированность предмета исследования, а также дефицит информации об основных его параметрах. Можно предположить, что одной из причин сложившейся ситуации является разобщенность позиций сторон, так или иначе заинтересованных в работе с талантами, когда каждая из систем, несмотря на общность объекта интереса, выстраивает собственную терминологическую рамку и стратегию работы с талантами. Проверка этого предпо-

ложения определила реализацию в рамках исследования стейкхолдерского подхода⁵, при котором анализ ситуации представляется с позиции сторон, заинтересованных в обсуждении и решении проблемы.

Для получения информации о том, как лица и организации, работающие с талантливой молодежью, определяют и характеризуют объект своей работы, было принято решение об использовании метода экспертного интервью, который рекомендуется для исследования слабо изученных проблемных полей (Meuser & Nagel, 1991). В таком контексте экспертов принято определять как лиц, которые в силу своей деятельности и социально-профессионального статуса имеют высокий уровень знаний и компетенций, располагают значимой информацией, участвуют в подготовке и принятии решений, что позволяет им разбираться во всех сложностях обсуждаемого вопроса (Gogner, Littig, & Menz, 2005; Thomas, 1995). В итоге информация, полученная от экспертов, позволяет выявить основные аспекты изучаемой проблемы. Использование этого метода имеет известные ограничения, связанные, помимо прочего, с проблемой идентификации экспертности как таковой (Рогозин, Яшина, 2007). Тем не менее, в данном случае обращение к экспертному знанию представляется оправданным.

В период с ноября 2011 г. по июль 2012 г. была проведена серия из 44 интервью⁶, в которых приняли участие представители различных организаций Москвы и Санкт-Петербурга, осуществляющих работу с талантливой молодежью или потенциально в ней заинтересованных. В ходе предварительного изучения проблемы были выделены основные категории, формирующие социальный заказ на талантливую молодежь, и определен перечень организаций, их представляющих. Необходимым условием отбора организации была её активность в вопросах, связанных с тематикой проекта (реализация программ по управлению талантами, поддержка вузов, участие в рабочих группах и пр.). Из представителей этих организаций формировалась целевая выборка, которая затем дополнялась по методу снежного кома, при котором участники сами предлагали других экспертов, чье мнение является ценным для результатов исследования. Все отобранные эксперты соответствовали следующим требованиям: а) занимают ответственную должность, связанную с тематикой исследования; б) по возможности — вовлечены в различные структуры (рабочие группы, комиссии, организационные комитеты конференций и др.), созданные для решения задач, связанных с одаренными детьми и талантливой молодежью. В итоговый перечень экспертов были включены представители отобранных категорий с тем, чтобы снизить вероятность одностороннего рассмотрения проблемы. После проведения интервью было признано целесообразным и обоснованным объединение и укрупнение экспертных категорий. Таким образом, для последующего анализа были выделены следующие типы организаций, между которыми распределялись эксперты.

- Созданные по инициативе или при участии государства структуры, которые транслируют государственную политику в обсуждаемой сфере (7 интервью). Здесь объединены: а) разнообразные структуры, направленные на поддержку всевозможной активности молодежи, кадровые федеральные и региональные проекты; б) специализированные фонды; в) уникальные проекты, созданные с целью получения прорывных инновационных прецедентов.

⁵ Понятие заимствовано из менеджмента (Freeman, 1984) и используется, в том числе, как характеристика вовлечения заинтересованных сторон в некоторые процессы деятельности организации, а также прояснения и консолидации их мнений.

⁶ Интервью были проведены в рамках проекта «Социальный заказ на талантливую молодежь в контексте задач модернизации российского общества», реализованного АНО «Проект-бюро «Социальное действие» под руководством автора на средства государственной поддержки, выделенные Институтом общественного проектирования в качестве гранта в соответствии с распоряжением Президента Российской Федерации от 2 марта 2011 года № 127-рп. Автор благодарит сотрудников Центра методологии федеративных исследований РАНХиГС при Президенте РФ (руководитель – Д.М. Рогозин), а также А.В. Кинчарову и Е.Ю. Колесникову за проведение интервью.

- Бизнес-структуры и аффилированные с ними организации (20 интервью), а именно: а) крупные российские компании и корпорации, в том числе госкорпорации, а также известные международные компании, ориентированные на развитие управления талантами; б) компании в сфере информационных технологий; в) венчурные предприниматели, деятельность которых направлена на поддержку инновационных проектов; г) кадровые агентства, ориентированные на работу с молодыми и высококвалифицированными кадрами; е) благотворительные фонды, которые организованы российскими бизнесменами и ориентированы на поддержку талантливой молодежи.
- Университеты, образовательные и научные центры (10 интервью), которые: вовлечены в научную, инновационную и предпринимательскую деятельность; занимаются подготовкой предметных олимпиад, работают с их победителями и участниками.
- Отдельной экспертной категорией выступили ученые — исследователи темы одаренности и таланта, мнения которые позволили прояснить некоторые теоретические и методологические вопросы в рамках изучаемой проблемы (7 интервью).

Экспертные интервью носили полуструктурированный характер, длились от 45 до 60 минут и затрагивали ряд тем, относящихся к работе с талантливой молодежью. В данной статье мы фокусируемся только на вопросах, которые связаны с тем, как понимают и используют в своей практике эксперты понятие «талантливая молодежь», какие критерии для характеристики этой категории эксперты считают наиболее значимыми, и, наконец, как заинтересованные стороны отличаются в своем понимании молодых талантов. Содержательное сходство позиций и многоступенчатая проработка структуры выборки позволяют утверждать, что опрошенные эксперты представляют в достаточной степени заверченный спектр мнений по изучаемой проблеме, что дает возможность считать собранные интервью достаточными для полноценной реализации исследовательских целей.

Для анализа полученного массива были использованы элементы подхода, известного как обоснованная теория. Важной и адекватной исследовательским целям представлялась опора на основные принципы сформированной обоснованной теории: она должна соответствовать реальности, стремиться к пониманию целей и смысла социального действия, а также быть обобщающей и контролируемой (Страусс, Корбин, 2001, с. 21). Было важно не только описать, но и концептуализировать полученную информацию. Полученные данные были достаточно обширны для того, чтобы реализовать несколько уровней кодирования. На первом шаге осуществлялось открытое кодирование, в рамках которого определялись категории и маркервались выделенные феномены, на втором — осевое кодирование, позволяющее установить некоторые связи между категориями. Массив полученных качественных данных был размещен в столбцы электронных таблиц таким образом, чтобы каждый столбец соответствовал одному из основных и связанных с ним последующих уточняющих вопросов. Содержание каждого столбца анализировалось, исходя из целей исследования, полученных ранее научно-исследовательских представлений, а также формирующейся в процессе анализа модели. Так, для концептуализации понятия «талантливая молодежь» первый уровень категоризации определялся из тех атрибутов личности, которые были выделены в проанализированных теоретических работах и исследованиях, посвященных вопросам одаренности и таланта. На втором уровне кодирования выделялись характеристики предмета в том виде, в котором их наблюдают и отмечают участники исследования. В завершение, третий уровень позволил соотнести выделенные и обобщенные категории с ключевыми акторами, вовлеченными в работу с талантливой молодежью. Кодирование

данных осуществлялось двумя исследователями независимо друг от друга⁷, затем полученные результаты сравнивались и в ситуациях расхождений пересматривались до достижения консенсуса. Таким образом, если изначальное выделение категорий анализа имело индуктивный характер, то затем логика анализа требовала соотнесения выделенных категорий с общим контекстом, а также внешней проверки путем сравнения полученных результатов с опубликованными ранее материалами других исследований. Решение задачи, которой посвящена данная статья, имело свою специфику. Мы находились в исследовательской ситуации, когда под одним и тем же понятийным ярлыком («талантливая молодежь») могли подразумеваться различные смысловые категории. Таким образом, в текстовом массиве выделялись не понятия, а их свойства (качества, характеристики), позволяющие в итоге произвести категоризацию данных.

Практика использования понятий

Прежде всего, у экспертов выясняли, используют ли они в своей профессиональной деятельности понятие «талант» или его производные («талантливая молодежь», «талантливые сотрудники» и пр.). Выяснилось, что это понятие, как правило, используется напрямую или заменяется на нейтральные для восприятия выражения — «ключевые сотрудники», «кадровый резерв», «лидеры» и др. Только в нескольких случаях респонденты указывали на то, что считают некорректным разделять людей на талантливых и неталантливых, поскольку эти понятия *звучат как некий штамп, являются лишними, спекулятивными и дискредитирующими*.

Как и ожидалось, талантливость заинтересованными сторонами трактуется по-разному. Экспертов просили высказать свое мнение о том, кого обычно называют или считают талантливыми. В рамках первой категории ответов талант трактуется максимально широко. В этих случаях речь идет о том, что *все люди талантливы или каждый талантлив по-своему*. Этот подход наиболее созвучен традиции управления персоналом и декларирует цель раскрыть и реализовать потенциал каждого из работающих в организации. Примечательно, что вопрос о частоте проявления является одним из наиболее дискуссионных при обсуждении детской одаренности (Богоявленская, Шадриков, 2003). Сторонники одной из крайних точек зрения — «все дети являются одаренными» — придерживаются той же позиции, что и сторонники управления взрослыми талантами. По их мнению, одаренность можно развить практически у любого ребенка, если создать для этого благоприятные условия. На втором полюсе высказывается мнение о том, что «одаренные дети встречаются крайне редко». Тогда одаренность рассматривается как уникальное явление и основные усилия прикладываются к поиску и выявлению одаренных детей. Указанная дихотомия, полагают авторы Рабочей концепции одаренности, разрешается посредством следующего рассуждения: даже если предположить, что многие дети имеют потенциальные возможности добиться значимых результатов в том или ином виде деятельности, реальные достижения демонстрируют только некоторые из них (Богоявленская, Шадриков, 2003, с. 9).

Этому тезису отвечает вторая категория ответов в отношении взрослых талантов. В этом случае талант связывается с теми очевидными проявлениями (выдающимися результатами и достижениями в определенной сфере), которые ему сопутствуют. Это отвечает современной терминологии, активно использующейся европейской ассоциацией «Евроталант»⁸. Талант

⁷ Автор благодарит М.В. Бондарик за совместную обработку и обсуждение результатов исследования.

⁸ Официальный сайт организации <http://www.eurotalent.org>. Формулировки приводятся со слов эксперта проекта, член-корреспондента РАН, вице-президента «Евроталанта» Д.В. Ушакова.

представляет собой *способность производить социально и культурно значимые продукты: научные теории, произведения искусства, политические стратегии и т.д.* В этой позиции важным является, во-первых, то, что талант не может быть общим, как это бывает в случае с общей одаренностью, которую отделяют от специальных способностей (Рубинштейн, 2000). Взрослый талант всегда связывается с какой-либо деятельностью, прежде всего, профессиональной, *талант всегда к чему-то*. Во-вторых, талант не всегда воспринимается как следствие детской одаренности или *чего-то врожденного*. Встречается тезис о том, что *человек может рождаться талантливym, а может становиться талантливym*. Близкая позиция имеет место и у теоретиков предмета: по мнению авторов «Рабочей концепции...», одаренность, проявившаяся в детском возрасте, не всегда приводит к развитию взрослого таланта, равно как не каждый талантливый взрослый проявил себя как одаренный ребенок (Богоявленская, Шадриков, 2003, с. 54)⁹. Одаренность — это потенциальный талант, но талант — это не большая степень одаренности.

Наиболее распространенной является третья категория ответов, которая раскрывает талант через демонстрацию каких-то определенных качеств или соответствие требованиям. Об этом говорили как те эксперты, которые используют понятие «талантливый» в своей практике, так и те, кто предпочитает заменять его на синонимичные или вовсе обходить, потому что считает некорректным. Это хорошо видно в следующих примерах: *«талант — это некая спекуляция, которая используется, чтобы выделить (молодежь) по каким-то нужным кому-то критериям»* и *«сейчас в большинстве случаев никто уже не оперирует таким понятием, как “талантливый”, оперируют “соответствует требованиям” или “не соответствует”»*.

Три видения структуры таланта

Для выявления структуры таланта были предприняты следующие действия. На первом шаге в ходе обработки были дважды выделены и внесены в соответствующие поля таблицы относящиеся к трем выделенным заинтересованным сторонам все описательные характеристики таланта, которые были указаны экспертами. Таким образом, было получено 28 уникальных характеристик от представителей государственных структур, 49 характеристик представителей бизнеса и аффилированных организаций, а также 18 характеристик образовательных и научных учреждений. Ответы, данные учеными, занимающимися проблематикой одаренности и таланта, такой обработке не подвергались.

На втором шаге полученные характеристики распределялись по двум укрупненным категориям — психологические характеристики (личностные качества) и социальные аспекты (социальные проявления). Далее, личностные качества были разделены на четыре рубрики: врожденные способности, способность к творчеству, коммуникативные качества, а также мотивация и активность. К первой рубрике были отнесены и ответы о врожденных способностях как об обязательной предпосылке таланта, и ответы о том, что таланту необязательно быть врожденным (9 упоминаний). Здесь учитывались все упоминания вне зависимости от того, считает эксперт характеристику важной для формирования таланта или наоборот неважной. Вторую рубрику составили ответы о креативности и нестандартных подходах к решению проблем как важной составляющей таланта (9 упоминаний). К коммуникативным качествам были отнесены, прежде всего, лидерство и ярко выраженные способности к общению (7 упоминаний). Среди личностных качеств наибольшее значение

⁹ Здесь существует определенное несоответствие с тем, что Рабочая концепция одаренности рассматривает талант как особое проявление одаренности, т.е. талантливые – явно одаренные. Возможно, в этом тезисе речь шла о том, что бывают ситуации, когда одаренность не всегда проявляется в детском возрасте, а может давать о себе знать на более поздних этапах.

эксперты придавали характеристикам из четвертой категории — мотивация и активность (23 упоминания), которые выступают основными регуляторами деятельности человека. Мотивация включает интересы и стремление человека к активности, тогда как активность является деятельностным внутренне детерминированным состоянием субъекта, которое реализуется вовне в процессах его поведения (Петровский, Ярошевский, 1999, с. 275). К социальным характеристикам были отнесены: отбор, сфера применения, высокий потенциал и достижения. В первую рубрику вошли ответы экспертов, которые характеризуют таланты как прошедших отборы, конкурсы, а также соответствующих требованиям (5 упоминаний). Вторая рубрика охватила те ответы, которые связаны со сферой востребованности и реализации таланта, его специализацией (15 упоминаний). В третью рубрику были включены характеристики таланта как имеющего высокий потенциал к развитию, в том числе, и исходя из потребностей организации — хорошую обучаемость, готовность к работе, быстрый прогресс, перспективность (14 упоминаний).

Таблица 1. Характеристики таланта по категориям и рубрикам (N = 95)

1.1 Психологические характеристики			
Врожденные способности	Творческий подход	Коммуникация и лидерство	Мотивация и активность
<p>большие врожденные возможности; не обязательно талант врожденный; может родиться талантливым, а может становиться талантливым; способность к обучению; способности выше среднего; способность к развитию; изначально больше способностей по сравнению с другими; более способны; имеет способности выше средних.</p>	<p>креативность; креативный класс; как он подходит к решению задачи; находят нестандартные решения в сложных ситуациях; нестандартные люди; скучно заниматься рутинной работой; нестандартный склад ума; талант проявляется в творчестве; нахождение решений в нестандартной ситуации.</p>	<p>лидерство; самопрезентация; командообразование; талант общения; социальный талант; социальные коммуникации; увлекать новым окружающие массы.</p>	<p>мотивация; активность; амбициозность; внутреннее горение; активная жизненная позиция; мотивация; мотивация – это рабочее качество, не связанное с одаренностью; концентрация внимания; упорство; энергичные люди; занимают активную жизненную позицию; мотивированны; энергичны; интерес к профессии; те, кому интересно развиваться; интерес к инженерным специальностям; мотивированность; нацеленность на достижение целей; не удовлетворена существующим положением вещей; хочет изменять себя и изменяться с миром вокруг себя; интересуются конструированием; желание заниматься; чем-то мотивированные.</p>

1.2 Социальные характеристики

Отбор	Сфера применения, востребованность	Потенциал	Достижения
<p>прошедшие отбор; участие в олимпиадах, конференциях; прошел жесткий отбор; соответствующие требованиям; те, кто сдал ЕГЭ</p>	<p>научные задачи по приоритетным направлениям; молодежь, которая отличилась в любой сфере; инноваторы; предприниматели; активность в сфере инноваций; инноватор; не только научная, но и коммерческая составляющая; работа с талантами в определённой сфере (аналитики, организаторы); востребованность будет это использоваться или нет; практическое применение; специализирующийся на каком-то определенном деле; желание что-то сделать в реальном секторе; талантливые разработчики; профессионализм</p>	<p>требует меньше времени и усилий; нужно «зажечь факел», дальше – двигаются сами; быстрое самообучение; потенциальные возможности для компании; потенциальный специалист в определенной сфере; самые яркие, самые звездные, самые потенциальные; важен не только результат, но и процесс; перспективные; быстрый рост; хорошо обучаемы; готовность к работе; легче прогресс; способны к интенсивному обучению; с высокой готовностью работать</p>	<p>выделять таланты по достижениям; успех в бизнесе; результаты в науке; самые успешные; успешный в своем деле; наиболее эффективные; наиболее успешные; приносит положительные результаты создавать что-то новое в своей области; ориентированы на общий успех; добиваются результатов в какой-то области; добиваются каких-то успехов уровень достижений</p>

Примечание: красным цветом отмечены ответы представителей структур, созданных при поддержке государства, синим — представителей бизнеса, зеленым — представителей сферы образования и науки.

Как указывалось ранее, в психологии под потенциалом понимается одаренность, тогда как в управленческой терминологии понятие «высокопотенциальный сотрудник» (HiPo, high potential) напрямую с одаренностью не связано, и в данном случае потенциал рассматривается именно во втором значении. Наконец, четвертую рубрику социальных проявлений таланта составили результаты, успехи и достижения (13 упоминаний). Таким образом, все ответы экспертов удалось разделить на категории и рубрики, что предоставляет возможность для анализа структуры таланта с точки зрения разных заинтересованных сторон и дальнейшего сопоставления результатов (таблица 1).

На третьем шаге анализа характеристики, разбитые на рубрики, снова были соотнесены с тем, к какой категории принадлежали назвавшие их эксперты. Так была получена информация для категоризации характеристик таланта в соответствии с мнениями заинтересованных сторон (таблица 2).

Таблица 2. Характеристики таланта по категориям и рубрикам: сводные данные (ед.)

	Психологические характеристики				Социальные характеристики			
	Способности	Творчество	Коммуникация	Мотивация	Отбор	Применение	Потенциал	Достижения
Структуры, созданные при поддержке государства	1 / -2*	1	6	2	2	8	3	3
Бизнес-структуры	5	2	1	18	2	7	8	6
Образование и наука	1	6	0	3	1	0	3	4

*Здесь учитывается, считает эксперт врожденные способности значимыми или незначимыми для формирования таланта.

На четвертом шаге полученные данные были перекодированы следующим образом. В ответах каждой категории экспертов были выделены самые значимые рубрики (4 балла), активно упоминаемые рубрики (3 балла), иногда упоминаемые (2 балла), редко упоминаемые (1 балл) и вообще не упоминаемые (0 баллов), что дало возможность сравнить ответы экспертов из разных категорий. Это позволило построить структуру таланта с точки зрения трех категорий стейкхолдеров.

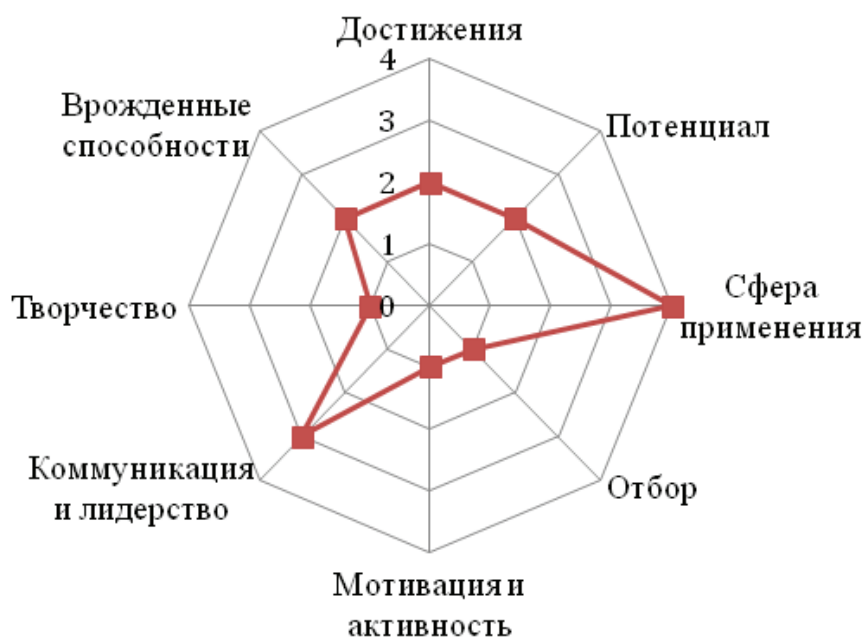


Рисунок 1. Структура таланта: мнение представителей структур, созданных при поддержке государства (баллы)

С точки зрения представителей структур, созданных при поддержке государства, талант — это, прежде всего, актуальность и востребованность сферы его приложения (рисунок 1). Эксперты указывали, что талантливая молодежь проявляет себя в тех сферах, которые рассматриваются как наиболее актуальные и приоритетные: в инновациях, предпринимательстве и т.д. И этому призван способствовать второй по значимости компонент таланта такого рода — коммуникабельность и лидерские качества. Остальные компоненты таланта оказываются для представителей обсуждаемой экспертной категории менее значимыми. Можно обобщить, что такая ориентация сближает понятие «талант» с понятием «конъюнктура», когда реализация в значительной мере начинает зависеть от сложившихся в данный момент времени обстоятельств. Например, специальные молодежные программы предполагают, что участник не только предложит проект по актуальной теме, но и сможет его презентовать (в том числе, и руководителям самого высокого уровня), заинтересовать им коллег, потенциальных инвесторов и т.д. Иначе представляется талант представителям бизнеса (рисунок 2).

На первом месте для работодателей оказывается направленность на деятельность и её практическое воплощение. То есть, по сути, синонимом таланта для бизнеса выступает продуктивность. При таком подходе мотивированная активность реализуется сначала в востребованности человека в какой-то сфере деятельности (не обязательно новомодной), затем перерастает в потенциал и, наконец, реализуется в конкретных достижениях. Поскольку

речь в исследовании шла о молодых талантах, более всего эксперты обращали внимание на их заряженность на действие, не отрицая её возможной природной подоплеки: талант — это способности выше спелного плюс внутреннее горение и способность к развитию.

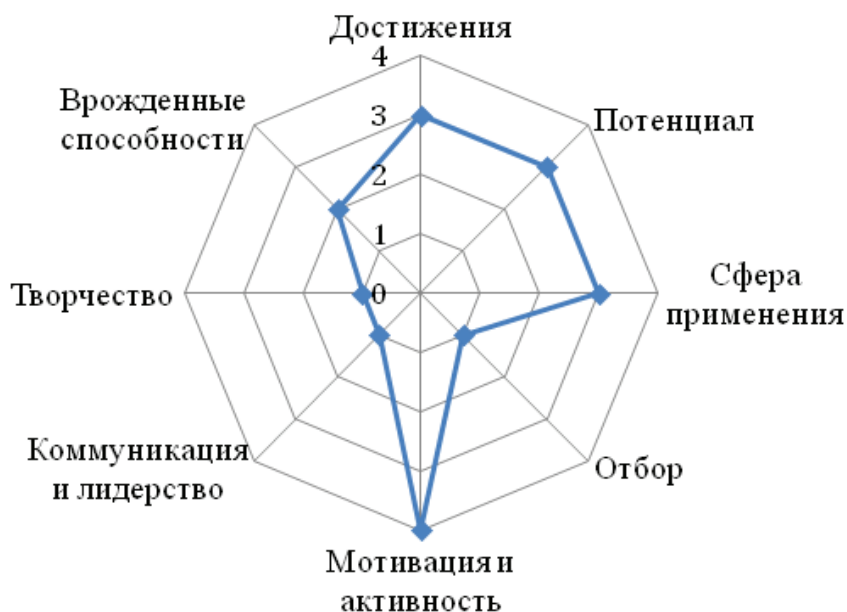


Рисунок 2. Структура таланта: мнение представителей бизнес-структур (баллы)

Третий вариант структуры таланта представлен с точки зрения работников образовательных и научных организаций (рисунок 3).

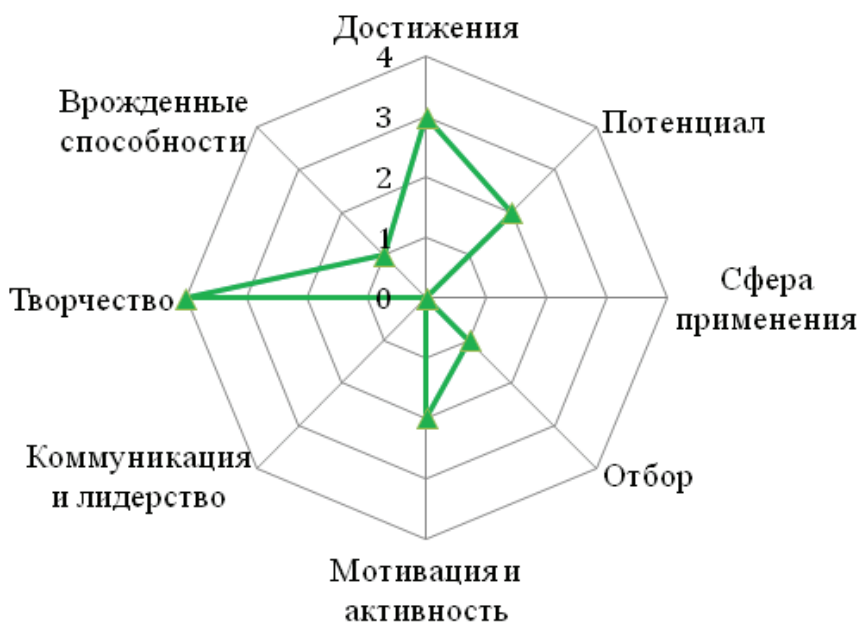


Рисунок 3. Структура таланта: мнение представителей образования и науки (баллы)

Для представителей сферы образования и науки (напомним, что в эту категорию не включались ученые, специализирующиеся на проблематике одаренности и таланта) талант воплощается в самореализации. Он базируется на творческом начале, которое подкрепляется внутренней мотивацией, развивается и приносит плоды. Сопоставительный анализ показал, что представления заинтересованных сторон о структуре таланта существенно различаются (рисунок 4).

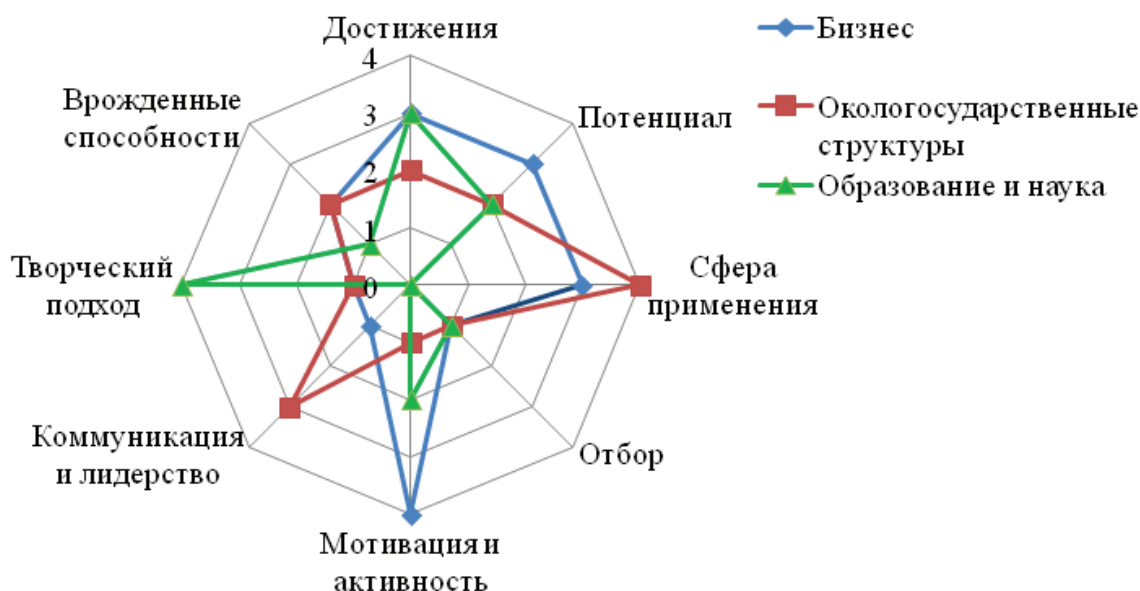


Рисунок 4. Структура таланта: три профиля (баллы)

В общем виде в полученной структуре таланта выделяются такие составляющие, как определенные способности и индивидуальные характеристики, нацеленность на действие и прагматичное использование этой нацеленности для получения результата (продукта). В то же время, построенные профили талантов имеют существенные различия. Представители структур, созданных при поддержке государства, больше внимания обращают на то, насколько деятельность человека, попавшего в фокус их внимания, отвечает текущей конъюнктуре и насколько у этой деятельности качественное коммуникационное сопровождение. Представители бизнес-структур видят талантливых молодых работников как мотивированных и активных специалистов, потенциал которых в дальнейшем приведет к нужным компании результатам. Что касается сферы образования и науки, то её представители считают, что талант проявляется в достижениях, основанных на творческих способностях. Эти выводы во многом совпадают с представлениями о дифференциации талантов в формирующейся экономике знаний, изложенными Р. Перссоном (Persson, 2014).

Заключение

Оформившееся к середине 1990-х годов во многом как ответ на постиндустриальные тенденции общественного развития понятие «управление талантами», характеризующее действия, направленные на выявление, развитие и удержание талантливых работников, постепенно распространяется и укореняется в российских организациях. Как показало наше исследование, в современной России «война за таланты» имеет свою специфику.

Анализ представлений сторон, заинтересованных в работе с талантливой молодежью, позволил выявить общее и различное в их видении структуры таланта. Все выделенные в ходе обработки и анализа характеристики таланта удалось соотнести сначала с двумя укрупненными категориями, представляющими психологические и социальные свойства таланта, а затем — с восемью подкатегориями (рубриками), по четыре в каждой категории. Примечательно, что выявленные 95 уникальных характеристик таланта распределились между психологическими и социальными фактически поровну: 48 и 47 характеристик соответственно. Такое наблюдение дает основание для формулирования гипотезы о равном значении психологических и социальных качеств в структуре взрослого таланта, которая требует дальнейшей эмпирической проверки. На фоне выраженной ориентации определенной категории организаций работать с талантами существуют значительные различия в понимании заинтересованными сторонами объекта их интереса. В итоге было получено три фокуса таланта: направленность на конъюнктуру (для структур, созданных при поддержке государства), на продуктивность (для бизнеса) и на самореализацию (для сферы образования и науки). Таким образом, каждая из заинтересованных сторон обращается к различным основаниям для определения обсуждаемого понятия, что может быть оправдано несходством в их целях и логике работы с молодыми талантами.

В силу недостаточной изученности проблемы, исследование носило во многом разведывательный характер. Как следствие, с одной стороны, сформированная выборочная совокупность имела небольшой объем, с другой, — она была недостаточно сбалансирована в части включения в неё представителей разных категорий экспертов. Целесообразным является проведение дополнительных исследований, направленных на проверку и уточнение полученных результатов. Несмотря на указанные ограничения, полученные результаты представляются полезными как с научной, так и с практической точек зрения. Важным является продолжение разработки и операционализации конструкта «талантливая молодежь» с тем, чтобы в дальнейшем использовать его в качестве объекта социальных исследований. Практическое приложение полученных результатов, во-первых, связано с возможным поиском интерфейсов взаимодействия стейкхолдеров. Следствием того, что у каждой из заинтересованных сторон существует свой перечень наиболее значимых характеристик талантливой молодежи, являются не только проблемы во взаимопонимании. Существенно затрудняется любой переход из одного типа организаций в другой, что мы зачастую наблюдаем на примере рассогласования позиций вузов и работодателей в отношении требований к подготовке выпускников. Во-вторых, полученные результаты могут помочь каждой из заинтересованных сторон отразить собственные представления о талантливой молодежи для того, чтобы, осознав, принять их или скорректировать, исходя из целей проводимой работе. Наконец, результаты исследования могут быть полезны тем, кто относит себя к талантливой молодежи. Проясненная картина требований должна способствовать объективной самооценке их сильных и слабых сторон, а также подскажет адекватные пути для самореализации.

Литература

Абрамов, Р.Н. (2005). Корпоративная социальная ответственность как пример организационного изоморфизма в условиях глобализации. *Журнал исследований социальной политики*, 3(3), 327–347.

- Алексеева, И.Ю. (2011). Общество знаний: посткапиталистическая перспектива России. *Информационное общество*, 2, 9–17.
- Богоявленская, Д.Б. (2010). Одаренность: ответ через полтора столетия. *Вестник Московского университета*, 14(3), 3–17.
- Богоявленская, Д.Б., Шадриков, В.Д. (ред.) (2003). *Рабочая концепция одаренности*. М.: Министерство образования РФ.
- Додонов, Ю.С., Додонова, Ю.А. (2010). Цена моделирования интеллекта: от математической софистики к государственному финансированию. *Бюллетень «В защиту науки» комиссии по борьбе с лженаукой и фальсификацией научных исследований*, 7. Российская академия наук, 76–82.
- Жвиташвили, А.Ш. (2010). Постиндустриальное общество: теоретический экскурс. *Официальный сайт ИС РАН*. URL: <http://www.isras.ru/publ.html?id=1873> (дата обращения: 20.04.2014).
- Иноземцев, В.И. (1999). Наука, личность и общество в постиндустриальной действительности. *Российский химический журнал*, 6, 13–32.
- Капелюшников, Р.И. (2008). *Записка об отечественном человеческом капитале: Препринт WP3/2008/01*. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ.
- Карпенко, Л. А. (ред.-сост.) (2005). *История психологии в лицах. Персоналии*. М.: ПЕР СЭ.
- Кастельс, М., Киселева, Э. (2001). Россия в информационную эпоху. *Мир России*, 1, 35–66.
- Латуха, М.О., Цуканова, Т.В. (2013). Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях. *Вопросы экономики*, 1, 147–156.
- Луцкина, В. (2007). Кадровая непотопляемость. *Обучение персонала*, 8. URL: http://www.hrm.ua/article/kadrovaia_nepotopljaemost (дата обращения: 20.04.2014).
- Петровский, А.В., Ярошевский, М.Г. (1999). *Основы теоретической психологии*. М.: ИНФРА-М.
- Радаев, В.В. (2002). Еще раз о предмете экономической социологии. *Экономическая социология*, 3(3), 21–34. URL: http://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1208205035/ecsoc_t3_n3.pdf#page=21
- Рогозин, Д., Яшина, А. (2007). Фальсификация экспертности экспертного интервью. *Телескоп: Журнал социологических и маркетинговых исследований*, 4, 32–45.
- Рубинштейн, С.Л. (2000). *Основы общей психологии*. СПб.: Питер.
- Смыслов, Д.А. (2007). Построение индикатора человеческого капитала социальных групп. *Прикладная эконометрика*, 2(6). 95–125
- Страусс, А., Корбин, Дж. (2001). *Основы качественного исследования: обоснованная теория, процедуры и техники*. М.: Эдиториал УРСС.
- Туроу, Л. (1999). *Будущее капитализма*. Новосибирск: Сибирский хронограф.
- Ужакина, Ю. (2007). Кадровый резерв и управление талантами. *Training.ru*. 27.07. URL: www.trainings.ru/library/articles/?id=8588 (дата обращение: 18.04.2014).
- Ушаков, Д.В., Лобанов, А.Г. (2009). Цена интеллекта: от психологических категорий к экономическим. *Психологическая наука и образование*, 4, 15–30.
- Фелан, К. (2014). *Простите, я разрушил вашу компанию: Почему бизнес-консультанты — это проблема, а не решение*. Альпина Паблишер.
- Эспинг-Андерсен, Г. (2008). Два общества, одна социология и никакой теории. *Журнал исследований социальной политики*, 6(2), 241–266.
- ASTD. (2009). *The new face of talent management [White Paper]*.
- Barron, M. (2007). Analyzing Critical Positions for Talent Needs. *Organization Development Journal*, 25(4), 115–120.
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture of Social Forecasting*. New York, NY:

Basic Books.

- Boudreau, J.W., Ramstad, P.M. (2005). Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science. *Human Resource Planning*, 28(2), 17–26.
- Bowen, H.R. (1977). *Investment in Learning: The Individual and Social Value of American Higher Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Buckingham, M., Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17–23.
- Burkus, D., Osula, B. (2011). Faulty Intel in the War for Talent: Replacing the Assumptions of Talent Management with Evidence-based Strategies. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(2), 1–9.
- Clinkenbird, P. (2007). Economic Arguments for Gifted Education. Paper presented at the World Conference on Giftedness (6 August, 2007, University of Warwick, Coventry, UK).
- Collings, D.G., Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304–313.
- Creelman, D. (2004). *Return on Investment in Talent Management: Measures you can put to Work Right Now*. Washington, DC: Human Capital Institute.
- Drucker, P.F. (1994). *Post-Capitalist Society*. New York, NY: HarperCollins Publishers.
- UNESCO (2005). *Towards Knowledge Societies: UNESCO World Report*. UNESCO Publishing.
- Feldhusen, J.F. (1998). A Conception of Talent and Talent Development. In Friedman, R.C. & Rogers, K.B. (eds.). *Talent in Context: Historical and Social Perspectives (193–209)*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman: Boston.
- Gagne', F. (1991). Toward a Differentiated Model of Giftedness and Talent. In Colangelo, N. & Davis, G. A. (eds.). *Handbook of Gifted Education (65–80)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gogner, A., Littig, B., & Menz, W. (Eds.) (2005). *Das Experten-interview. Theorie, Methode Anwendung [The expert interview. Theories, methods, application]*. Wiesbaden, Germany: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Judy, R.W., D'Amico C. (1997). *Workforce 2000. Work and Workers in the 21st Century*. Indianapolis: Hudson Institute.
- Lewis, R.E., Heckman, R.J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.
- Madrick, J. (1995). *The End of Affluence. The Causes and Consequences of America's Economic Dilemma*. New York, NY: Random House.
- McCollin, M.J. (2009). The History of Giftedness and Talent Development. Chapter 12. In L.V. Shavinina (ed.). *International Handbook on Giftedness (289–313)*. Springer.
- Meuser, M., Nagel U. (1991). Experteninterview — viel erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion [Expert Interview — much tested, little consideration. A contribution to the discussion of qualitative methods]. In D. Garz, K. Krainer (eds.). *Qualitativ-empirische Sozialforschung (441–471)*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.
- Naqvi, F. (2009). Competency Mapping and Managing Talent. *ICFAI Journal of Management Research*, 8(1), 85–94.
- OECD. (2000). A New Economy? *The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth*. Paris.
- Persson, R.S. (2014). The Needs of the Highly Able and the Needs of Society: A Multidisciplinary Analysis of Talent Differentiation and Its Significance to Gifted Education and Issues of Societal Inequality. *Roepert Review*, 36, 1–17.

- PwC. (2013). Управление талантами и ценностным предложением для сотрудника [Экспресс-исследование]. *PricewaterhouseCoopers*. URL: http://www.pwc.ru/en_RU/ru/hr-consulting/publications/assets/hr-pulse_survey-tm-evp-2013.pdf
- Ready, D.A., Conger, J.A., Hill, L.A. (2010). Are you a high potential? *Harvard Business Review*, 88(6), 78–84. Retrieved from URL: <http://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential>.
- Schultz, T. (1960). Capital Formation by Education. *Journal of Political Economy*, 68 (6), 571–583.
- Shavinina, L.V. (2009). On Giftedness and Economy: The Impact of Talented Individuals on the Global Economy. Chapter 47. In L.V. Shavinina (ed.). *International Handbook on Giftedness* Springer, 925–947.
- Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P.M. (2007). *Global talent management: How leading multinational build and sustain their talent pipeline*. Fontainebleau: INSEAD Faculty and Research Working Papers.
- Terman, L. M. (1925). *Mental and Physical Traits of a Thousand Gifted Children. Genetic Studies of Genius*. Volume 1. Stanford (CA): Stanford University Press.
- Thomas, R. J. (1995). Interviewing important people in big companies. In R. Hertz & J. B. Imber (eds.). *Studying elites using qualitative methods*. London: Sage, 3–17.
- Ulrich, D. (2006). The Talent Trifecta. *Workforce Management*. September, 32—33.
- Ward Howell. (2010). Управление талантами: опыт бизнеса и государства: [Talent Equity Special Edition]. Ward Howell Talent Equity Institute. Источник URL: <http://www.wardhowell.ru/te-institute/487/>
- Watkins, D. (1998). *Lightyear — An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions*. Softscape, Incorporated. Retrieved from URL: <http://www.hreonline.com/pdfs/03012008SoftscapeDocument.pdf> (14.04.2014).
- Winslow, C.D., Bramer, W.L. (1994). *Future Work. Putting Knowledge to Work in the Knowledge Economy*. New York, NY, Free Press.
- Young, M. (1958). *The rise of the meritocracy, 1870–2033: An essay on education and inequality*. London: Thames & Hudson.

The subject of talent management as seen by Russian organizations

Olga DYMARSKAYA

Institute of Sociology of Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Abstract. The importance of the so-called “war for talent” which started in the mid-1990s as a response to postindustrial development and increasing the role of human capital are demonstrated. The concepts of “giftedness” and “talent” are revealed in two paradigms – the psychological and management. Ambiguous interpretation of the concept of talent is regarded as one of difficulties of implementation the talent management technology in the Russian organizations. The representations of the talent from the perspective of stakeholders were analyzed on the materials of expert interviews (N = 44) which represented the following types of organizations: government affiliated organizations (N = 7), business (N = 20), education and science (N = 10) and researchers of giftedness and talent (N = 7). The data allowed to share talent characteristics (n = 95) firstly in two categories – psychological (n = 48) and social aspects (n = 47). Each of them has been divided to four headings: innate abilities (n = 9), creative approach (n = 9), communication and leadership (n = 7), motivation and activity (N = 23) in the first category and the eligibility, selection (n = 5), scope (n = 15), the potential (n = 14) and achievements (n = 13) in the second. Obtained talent profiles differ as follows. Government affiliated organizations pay attention primarily on the scope of talent (as far as it has priority at the moment) and its communication quality. The most important points for business organizations are motivation and activity, which should lead to the desired results and products for the company. Representatives of education and science see talent in self-realization in the achievements based on creative abilities. Experts in each of these categories often crafted those characteristics of talent that are more meaningful in terms of their tactic with young talents.

Keywords: human capital; talent management; giftedness; personality; social development; stakeholder approach.

References

- Abramov, R.N. (2005). Korporativnaja social'naja otvetstvennost' kak primer organizacionnogo izomorfizma v uslovijah globalizacii [Corporate Social Responsibility as an example of institutional isomorphism in the context of globalization]. *Zhurnal issledovanij social'noj politiki*, 3(3), 327–347.
- Alekseeva, I.Ju. (2011). Obshhestvo znanij: postkapitalisticheskaja perspektiva Rossii [Knowledge society: the prospect of post-capitalist Russia]. *Informacionnoe obshhestvo*, 2, 9–17.
- ASTD. (2009). *The new face of talent management [White Paper]*.
- Barron, M. (2007). Analyzing Critical Positions for Talent Needs. *Organization Development Journal*, 25(4), 115–120.
- Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture of Social Forecasting*. New York, NY: Basic Books.
- Bogoyavlenskaya, D.B. (2010). Odarennost': otvet cherez poltora stoletija [Cleverness: the answer after one and half century]. *Vestnik Moskovskogo universiteta*, 14(3), 3–17.
- Bogoyavlenskaya, D.B., Shadrikov V.D. (red.) (2003). *Rabochaja koncepcija odarennosti [Working concept of cleverness]*. M.: Ministerstvo obrazovaniya RF.
- Boudreau, J.W., Ramstad, P.M. (2005). Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science. *Human Resource*

- Buckingham, M., Vosburgh, R. M. (2001). The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17–23.
- Burkus, D., Osula, B. (2011). Faulty Intel in the War for Talent: Replacing the Assumptions of Talent Management with Evidence-based Strategies. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(2), 1–9.
- Castells, M., Kiseleva, E. (2001). Rossiya v informacionnuju jepohu [Russia in the information epoch]. *Mir Rossii*, 1, 35–66.
- Clinkenbird, P. (2007). Economic Arguments for Gifted Education. Paper presented at the World Conference on Giftedness (6 August, 2007, University of Warwick, Coventry, UK).
- Collings, D.G., Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304–313.
- Creelman, D. (2004). *Return on Investment in Talent Management: Measures you can put to Work Right Now*. Washington, DC: Human Capital Institute.
- Dodonov, Ju.S., Dodonova, Ju.A. (2010). Cena modelirovaniya intellekta: ot matematicheskoy sofistiki k gosudarstvennomu finansirovaniyu [Price of intelligence modeling: from mathematical sophistry to government funding]. *Bjulleten' «V zashhitu nauki» komissii po bor'be s lzhenaukoj i fal'sifikacij nauchnyh issledovanij*, 7. Rossijskaja akademija nauk, 76–82.
- Drucker, P.F. (1994). *Post-Capitalist Society*. New York, NY: HarperCollins Publishers.
- Esping-Andersen, G. (2008). Dva obshhestva, odna sociologija i nikakoj teorii [Two societies, one sociology and no theory]. *Zhurnal issledovanij social'noj politiki*, 6(2), 241–266.
- Feldhusen, J.F. (1998). A Conception of Talent and Talent Development. In Friedman, R.C. & Rogers, K.B. (eds.). *Talent in Context: Historical and Social Perspectives* (193–209). Washington, DC: American Psychological Association.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman: Boston.
- Gagne', F. (1991). Toward a Differentiated Model of Giftedness and Talent. In Colangelo, N. & Davis, G. A. (eds.). *Handbook of Gifted Education* (65–80). Boston: Allyn & Bacon.
- Gogner, A., Littig, B., & Menz, W. (Eds.) (2005). *Das Experten-interview. Theorie, Methode Anwendung* [The expert interview. Theories, methods, application]. Wiesbaden, Germany: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Inozemtsev, V.I. (1999). Nauka, lichnost' i obshhestvo v postindustrial'noj dejstvitel'nosti [Science, personality and society in postindustrial reality]. *Rossijskij himicheskij zhurnal*, 6, 1999, 13–32.
- Judy, R.W., D'Amico C. (1997). *Workforce 2000. Work and Workers in the 21st Century*. Indianapolis: Hudson Institute.
- Kapelyushnikov, R.I. (2008). *Zapiska ob otechestvennom chelovecheskom kapitale [Note on domestic human capital]: Preprint WP3/2008/01*. M.: Izd. dom GU VShJe.
- Karpenko, L. A. (red.-sost.) (2005). *Istoria psihologii v litsah. Personalii [History of Psychology through people . Persons]*. M.: PER SE.
- Latuha, M.O., Cukanova, T.V. (2013). Talantlivye sotrudniki v rossijskih i zarubezhnyh kompanijah [Talented employees in Russian and foreign companies]. *Voprosy ekonomiki*, 1, 147–156.
- Lewis, R.E., Heckman, R.J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.
- Luckina, V. (2007). Kadrovaja nepotopljaemost' [Manpower status]. *Obuchenie personala*, 8. URL: http://www.hrm.ua/article/kadrovaja_nepotopljaemost (data obrashhenija: 20.04.2014).
- Madrick, J. (1995). *The End of Affluence. The Causes and Consequences of America's Economic Dilemma*. New York, NY: Random House.
- McCollin, M.J. (2009). The History of Giftedness and Talent Development. Chapter 12. In L.V. Shavinina (ed.). *International Handbook on Giftedness* (289–313). Springer.
- Meuser, M., Nagel U. (1991). Experteninterview – viel erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qual-

- itativen Methodendiskussion [Expert Interview – much tested, little consideration. A contribution to the discussion of qualitative methods] In D. Garz, K. Krainer (eds.). *Qualitativ-empirische Sozialforschung* (441–471). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod B. (2001). *The War for Talent*. Harvard Business Press.
- Naqvi, F. (2009). Competency Mapping and Managing Talent. *ICFAI Journal of Management Research*, 8(1), 85–94.
- OECD. (2000). *A New Economy? The Changing Role of Innovation and Information Technology in Growth*. Paris.
- Persson, R.S. (2014). The Needs of the Highly Able and the Needs of Society: A Multidisciplinary Analysis of Talent Differentiation and Its Significance to Gifted Education and Issues of Societal Inequality. *Roeper Review*, 36, 1–17.
- Petrovskiy, A.V., Yaroshevskiy, M.G. (1999). *Osnovy teoreticheskoy psihologii [Foundations of Theoretical Psychology]*. M.: INFRA-M.
- Phelan, K. (2014). *Prostite, ja razrushil vashu kompaniju: Pochemu biznes-konsul'tanty — jeto problema, a ne reshenie [Sorry, I ruined your company: Why Business Consultants — this is a problem, not the solution]*. Al'pina Publisher.
- PwC. (2013). Talent management and employee value proposition [Express study]. PricewaterhouseCoopers. URL: http://www.pwc.ru/en_RU/ru/hr-consulting/publications/assets/hr-pulse_survey-tm-evp-2013.pdf
- Radaev, V.V. (2002). Eshhe raz o predmete jekonomicheskoy sociologii [Once again about the subject of economic sociology]. *Ekonomicheskaja sociologija*, 3(3), 21–34. URL: http://ecsoc.hse.ru/data/2011/12/08/1208205035/ecsoc_t3_n3.pdf#page=21
- Ready, D.A., Conger, J.A., Hill, L.A. (2010). Are you a high potential? *Harvard Business Review*, 88(6), 78–84. Retrieved from URL: <http://hbr.org/2010/06/are-you-a-high-potential>.
- Rogozin, D., Yashina, A. (2007). Fal'sifikacija jekspertnosti jekspertnogo interv'ju [Falsification of expertness of expert interviews]. *Teleskop: Zhurnal sociologicheskikh i marketingovykh issledovanij*, 4, 32–45.
- Rubinshtejn, S.L. (2000). *Osnovy obshhej psihologii [Fundamentals of general psychology]*. SPb.: Piter.
- Schultz, T. (1960). Capital Formation by Education. *Journal of Political Economy*, 68 (6), 571–583.
- Shavinina, L.V. (2009). On Giftedness and Economy: The Impact of Talented Individuals on the Global Economy. Chapter 47. In L.V. Shavinina (ed.). *International Handbook on Giftedness* Springer, 925–947.
- Smyslov, D.A. (2007). Postroenie indikatora chelovecheskogo kapitala social'nyh grupp [Development of human capital indicator of social groups]. *Prikladnaja jekonometrika*, 2(6).
- Stahl, G.K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P.M. (2007). *Global talent management: How leading multinational build and sustain their talent pipeline*. Fontainebleau: INSEAD Faculty and Research Working Papers.
- Strauss, A., Corbin, J. (2001). *Osnovy kachestvennogo issledovania: obosnovannaya teoriya, protsedury i tekhniki [Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques]*. M.: Editorial URSS.
- Terman, L. M. (1925). *Mental and Physical Traits of a Thousand Gifted Children. Genetic Studies of Genius*. Volume 1. Stanford (CA): Stanford University Press.
- Thomas, R. J. (1995). Interviewing important people in big companies. In R. Hertz & J. B. Imber (eds.). *Studying elites using qualitative methods*. London: Sage, 3–17.
- Thurow, L. (1999). *Budushhee kapitalizma [Future of Capitalism]*. Novosibirsk: Sibirskij hronograf.
- Ulrich, D. (2006). The Talent Trifecta. *Workforce Management*. September, 32–33.
- UNESCO (2005). *Towards Knowledge Societies: UNESCO World Report*. UNESCO Publishing.

- Ushakov, D.V., Lobanov, A.G. (2009). Cena intellekta: ot psihologicheskikh kategorij k jekonomicheskim [Price of intelligence: from psychological categories to the economic]. *Psihologicheskaja nauka i obrazovanie*, 4, 15–30.
- Uzhakina, Ju. (2007). *Kadrovyy rezerv i upravlenie talantami [Personnel reserve and talent management]*. Training.ru. 27.07. www.trainings.ru/library/articles/?id=8588 (data obrashhenie: 18.04.2014).
- Ward Howell. (2010). *Talent Equity Special Edition*. Ward Howell Talent Equity Institute. Источник URL: <http://www.wardhowell.ru/te-institute/487/>
- Watkins, D. (1998). *Lightyear – An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions*. Softscape, Incorporated. Retrieved from URL: <http://www.hreonline.com/pdfs/03012008SoftscapeDocument.pdf> (14.04.2014).
- Winslow, C.D., Bramer, W.L. (1994). *Future Work. Putting Knowledge to Work in the Knowledge Economy*. New York, NY, Free Press.
- Young, M. (1958). *The rise of the meritocracy, 1870–2033: An essay on education and inequality*. London: Thames & Hudson.
- Zhvitiashvili, A.Sh. (2010). Postindustrial'noe obshhestvo: teoreticheskij jekskurs [Post-industrial society: a theoretical excursus]. Oficial'nyj sajt IC RAN. URL: <http://www.isras.ru/publ.html?id=1873> (data obrashhenija: 20.04.2014).