



Практики привлечения и отбора талантливых сотрудников в компаниях традиционных отраслей и экономики знаний

ОСИПОВА Александра Сергеевна

КАБАЛИНА Вероника Ивановна

МОНДРУС Ольга Владимировна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Аннотация. *Цель.* Целью настоящей статьи является выявление и сравнение практик привлечения и отбора талантливых сотрудников в зависимости от категорий таких сотрудников в компаниях традиционных отраслей народного хозяйства и отраслей экономики знаний. *Методология.* В основе исследования лежит качественная методология, и основным методом сбора данных было полуструктурированное интервью с экспертами, в качестве которых выступили 20 специалистов служб УЧР компаний, расположенных в г. Москве. В исследовании участвовали компании 13 различных отраслей, как традиционных (товары повседневного спроса, энергетика, машиностроение, нефтедобыча), так и «знаниевых» (информационные технологии, телекоммуникации, фармацевтика). *Результаты.* Анализ транскриптов интервью показал, что все компании, система управления талантами которых фокусировалась только на внутренних талантах, принадлежат к традиционным отраслям. Подавляющее большинство компаний подразумевало под талантом определённый набор характеристик сотрудников, то есть придерживалось объектного подхода к трактовке данного термина. Интересный результат был получен при анализе компаний с зарубежным капиталом: у данных фирм были выявлены случаи латентной категоризации талантов. *Ценность результатов.* В статье предложены три типа систем отбора талантов с внешнего рынка: системы с фокусом на одну группу практик; системы с акцентом на категорию талантов; системы с индивидуальным набором практик под каждую позицию. Было выявлено, что применение систем с фокусом на категорию талантов и на позицию характерно для компаний экономики знаний, а системы, фокусирующиеся на одной группе практик, свойственны традиционным организациям. В результате анализа транскриптов интервью авторам удалось обнаружить тенденции в использовании практик привлечения и отбора талантов как в традиционных компаниях, так и в фирмах, действующих в экономике знаний.

Ключевые слова: управление талантами; привлечение талантов; отбор талантов; внутренний рынок труда; внешний рынок труда; экономика знаний; традиционные отрасли экономики; отрасли экономики знаний.

Введение

В настоящее время управление талантами является темой горячих дискуссий не только в бизнесе, но и в научном мире. Интерес к данному феномену в академической сфере неуклонно растёт последние семь лет, а сама стадия развития исследованности управления талантами в науке характеризуется учёными как этап роста (Gallardo-Gallardo et al., 2015). Актуальность темы практик привлечения и отбора талантов подтверждается глобальными демографическими и социальными трендами, наблюдающимися как в России, так и в мире. Согласно исследованию компании Делойт «Человеческий капитал: тенденции 2017», проблема обеспечения компаний талантливыми сотрудниками заняла третье место по важности с точки зрения менеджеров (Deloitte, 2017). Аналогичное подтверждение значимости проблемы обеспечения организации потоком талантов было обнаружено в исследовании Королевского Института персонала и развития¹, согласно которому только 6% организаций признают свои системы управления талантами эффективными, в то время как 15% организаций охарактеризовало их как неэффективные (CIPD, 2012).

Большинство научных работ, посвящённых теме привлечения талантов в организации, являются сугубо теоретическими (Gallardo-Gallardo et al., 2015). Лишь немногие авторы предлагают теоретические модели, учитывающие практическую проблему обеспечения всех уровней организации талантливыми сотрудниками: увязывают ситуационные факторы и последствия и управления талантами (Schuler, 2015), рассматривают проблему спроса и предложения талантов на рынке труда в условиях неопределённости (Cappelli, 2008). В работе В. И. Кабапиной и О. В. Мондрус приводится анализ разноуровневых факторов, оказывающих влияние на управление талантами, включая практику их привлечения и отбора (Кабапина, Мондрус, 2017). Стоит отметить, что изучение влияния бренда работодателя на привлечение талантов является активно растущим направлением исследований (Baum, Kabst, 2013; Edwards, 2017). Изучению молодых талантов как особой группы талантливых работников посвящён отдельный пласт литературы (Кабапина, Муратбекова-Турон, 2016; McCracken et al., 2016; Muratbekova-Touron et al., 2018).

Особый научный интерес представляет рассмотрение систем управления талантами в традиционных отраслях и в отраслях, принадлежащих к экономике знаний. Отличительной чертой экономики знаний, в отличие от традиционных отраслей, является достижение конкурентного преимущества не за счёт натуральных ресурсов, а за счёт использования интеллектуального капитала (Унтура, Евсеенко, 2007). Иными словами, производство товаров и услуг в таких отраслях основывается на интеллектуально ёмких методах и технологиях, которые, в свою очередь, способствуют увеличению скорости научно-технического прогресса (Powell, Snellman, 2004). Однако в научной литературе число эмпирических исследований, посвящённых теме сравнения систем управления талантами в традиционных отраслях и в экономике знаний, является ограниченным (Bolander et al., 2017). Лишь единичные исследования фокусируются на управлении талантами в отдельных отраслях экономики знаний (Кабапина, Мондрус, 2018; Латуха, Селивановских, 2016; Latukha, Selivanovskikh, 2016).

Таким образом, мы констатируем, что выявление различий в практиках привлечения и отбора талантливых сотрудников в зависимости от принадлежности компаний к различным отраслям представляет собой малоизученную область (Унтура, Евсеенко, 2007; Cappelli,

¹ Королевский Институт персонала и развития (Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD) – крупнейшая в Европе профессиональная ассоциация специалистов по управлению персоналом. Ассоциация насчитывает более 135 тысяч участников из разных стран. В частности, право проводить подготовку по программе этой ассоциации есть только у десяти университетов Великобритании. *Прим. ред.*

Keller, 2014; Powell, Snellman, 2004). Соответственно, целью настоящей статьи является выявление, описание, систематизация и сравнение характеристик практик привлечения и отбора талантливых сотрудников в зависимости от категорий данной группы сотрудников в компаниях традиционных отраслей народного хозяйства и отраслей экономики знаний. Эмпирической основой послужило качественное исследование, отвечающее на ряд исследовательских вопросов. Главный вопрос исследования можно сформулировать следующим образом: *какие практики² привлечения и отбора талантливых сотрудников, в зависимости от категорий таких сотрудников и контекстуальных условий, применяются в российских организациях, принадлежащим к разным сегментам экономики?*

Первичные эмпирические данные собирались с использованием метода полуструктурированного интервью с двадцатью экспертами, в качестве которых выступили специалисты подразделений управления человеческими ресурсами компаний, принадлежащих как к традиционным отраслям, так и к экономике знаний.

Теоретические основы

Термин «талант» и его значение

Изначально слово «талант» имело значение меры объёма и денежной единицы, что проиллюстрировано в притче Нового Завета, в которой рассказывается история о рабе, который зарыл талант в землю и лишил своего хозяина прибыли (Tansley, 2011). Интересная метаморфоза произошла с данным термином при создании Новой Английской Библии, где греческое слово «*τάλαντον*» было переведено как «капитал», что можно считать исторической предпосылкой возникновения теории человеческого капитала. Начиная с эпохи Средневековья термин «талант» (от лат. — *talentum*) употреблялся в значении когнитивных способностей человека, что наблюдается и в настоящее время (Tansley, 2011). «Талант выражает достижения человека в некоторой сфере деятельности, которые оцениваются как существенный вклад, по крайней мере частью общества и в определённый момент времени» (Du Don au Talent, 1998, с. 19). В российской психологической науке талант изучается в рамках исследований общих способностей и одарённости (Богоявленская, Шадриков, 2003; Дружинин, 1997; 2007).

Самым общим основанием для классификации подходов к использованию термина «талант» в управлении человеческими ресурсами (УЧР) является субъектно-объектная дихотомия. Сторонники объектного подхода подразумевают под талантом конкретные характеристики работников, тогда как в субъектном подходе под талантами понимаются сами люди — носители когнитивных характеристик (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Если обратиться к объектному подходу трактовки термина «талант», то его современное понимание уходит в когнитивную психологию. Не одно десятилетие учёные ведут дискуссии вокруг соотношения врождённых и приобретённых когнитивных свойств таланта (Meysers, Woerkom, Dries, 2013). Один лагерь исследователей признает талант генетически детерминированным и не поддающимся развитию, в то время как другие учёные эмпирически доказали, что талант является функцией от опыта и обучения (Howe et al., 1998).

В организационно-управленческом контексте исследователи, приравнивающие талант к способностям и одарённости, считают талант врождённым (Vinkhuyzen et al., 2009). Прямо

2 После выхода в 2009 г. на русском языке классического труда М. Армстронга под названием «Практика управления человеческими ресурсами» в лексиконе считающих себя «продвинутыми» российских специалистов по управлению персоналом слово «практика» загадочным образом фактически заменило собой традиционное понятие «метод», более того, почему-то ещё и стало употребляться во множественном числе. *Прим. ред.*

противоположную позицию занимают те учёные, которые отмечают важность таких характеристик таланта, как приверженность (Ulrich, Smallwood, 2012), соответствие качеств работника организационной среде (Pfeffer, 2001), высокая эффективность (Dries, Pepermans, 2008), тем самым подчёркивая приобретённую природу таланта. Учёные, считающие, что талант — это мастерство, мета-компетенции, сильные стороны или потенциал, находятся между крайними позициями предпочтения врождённых и приобретённых характеристик (Gagne, 2010; Howe, Davidson, Sloboda, 1998; Meyers et al., 2013). В отличие от двух крайних позиций, обозначенных выше, данный класс подходов представляется более сбалансированным, поскольку он берёт за основу взаимодействие врождённых способностей и воздействия внешней среды (*nature-nurture interaction*).

Вариации субъектного подхода к использованию термина «талант» можно разделить на две группы, отличающиеся по степени включённости работников организации в практики управления талантами (Gallardo-Gallardo et al., 2013), а также в зависимости от положения должности работников в организационной иерархии. Эксклюзивный подход к управлению талантами предполагает, что в пулы «талантов» включается ограниченное количество работников (Meyers, Woerkom, 2014). Самую крайнюю позицию в данной группе занимают элитарный и эксклюзивно-стабильный подходы. По содержанию эти два подхода являются практически идентичными, различие заключается лишь в том, что в элитарном подходе делается акцент на отборе в организацию только самых способных и высокопотенциальных работников (Swales et al., 2014), тогда как эксклюзивно-стабильный подход фокусируется на врождённой природе таланта (Axelrod et al., 2002).

Диаметрально противоположный подход — инклюзивный — предполагает, что все или большинство работников являются талантами. Следовательно, задача компании — предоставить им такие рабочие места и такие возможности для развития, которые помогут им наиболее полно раскрыть свой потенциал и достичь самоактуализации (Swales et al., 2014). Фактически аналогичное содержание имеет инклюзивно-развиваемый подход, сторонники которого утверждают, что каждый сотрудник имеет потенциал стать талантом и быть включённым в пул.

Модель, разграничивающая практики управления талантами в зависимости от иерархического положения должности является дополнением ко всем выше обозначенным подходам, поскольку независимо от выбора той или иной точки зрения, практики на разных уровнях организации будут отличаться друг от друга (Ulrich, Smallwood, 2012). Авторами данной модели предложен различный набор практик для разных уровней: для талантов из пула высшего менеджмента сделан акцент на обучении и преемственности, тогда как для менеджеров среднего звена на первый план выдвинуто развитие лидерства. Остается не ясным, почему авторы предложили именно такой набор практик для двух разных организационных уровней, поскольку развитие лидерства особенно важно для представителей топ-менеджмента, тогда как обучение и развитие талантов представляется важным вне зависимости от иерархического уровня должности. Однако с точки зрения построения дифференцированных практик управления талантами такая многоуровневая модель представляется перспективной. В России трактовка содержания термина «талант» зависит от организационного контекста: в государственных структурах талант понимается как коммуникационные качества, в бизнес-организациях делается упор на мотивацию и активность (Дымарская, 2014).

Противоречивость огромного количества трактовок термина «талант» преодолена в работе О. В. Мондрус, в которой предложен локусный подход на основе следующих дихотомий: врождённый либо приобретённый характер таланта; внутренняя или внешняя

мотивации талантливого сотрудника; инклюзивный или эксклюзивный подход к управлению талантами; отбор талантов с внешнего или внутреннего рынка труда; фокус на стратегическую позицию в компании, либо на самих талантов. В статье подчёркивается, что дихотомическое противоречие снимается при использовании контекстуального подхода при изучении практик управления талантами в организации (Мондрус, 2016).

Теоретические подходы к управлению талантами

Рост интереса к проблеме управления талантами со стороны бизнеса и науки начался в конце 1990-х гг., после того, как группой консультантов McKinsey было озвучено выражение «война за таланты», подразумевавшее, что для достижения успеха организация должна нанимать самых эффективных кандидатов и избавляться от низко производительных работников (Axelrod, 2002). Анализ научных работ показал, что за двадцать лет такой утилитарный подход был значительно расширен, а в настоящее время и в мире бизнеса, и в научной сфере ведутся дебаты о содержании понятия «управление талантами».

Теоретические подходы к управлению талантами проистекают из множества областей знаний: экономики, социологии, психологии, организационного поведения, менеджмента (Gallardo-Gallardo et al., 2015). Стратегический подход к управлению талантами предполагает интегрирование управления талантами в генеральную стратегию организации для достижения её конкурентного преимущества (Lewis, Neckman, 2006). Ресурсный подход к управлению талантами основывается на теории человеческого капитала, под которым понимается совокупность способностей, навыков, знаний работников (общих или специальных), которыми система должна управлять и развивать наряду с поведением и отношениями работников для достижения стратегических целей компании (Wright et al., 2001).

Проблема управления талантами также рассматривается с позиции оценки талантов, карьерного подхода, теории социального обмена, теории сильных сторон и «пулов талантов» (Gallardo-Gallardo, 2015). Подход к управлению талантами с точки зрения пулов талантов является комплексным: он сочетает в себе главным образом стратегический, ресурсный, карьерный, оценочный подходы. Согласно данному подходу, *пул талантов представляет собой группу высокопроизводительных сотрудников, занимающих стратегические позиции в организации, а также высокопотенциальных сотрудников, которые могут занять данные должности в будущем* (Cappelli, Keller, 2014). Такой подход является альтернативой для традиционной концепции кадрового резерва: пул сравнивается с портфелем талантов, а не с конкретными преемниками, что позволяет заполнять ключевые должности другими кандидатами из пула даже при уходе нескольких талантливых сотрудников из компании благодаря их обширной подготовке.

В мире бизнеса управление талантами зачастую осуществляется типичными практиками управления человеческими ресурсами (рекрутмент, оценка, развитие, удержание, вознаграждение и мотивация) и распространяется на всех работников организации, что является просто подменой понятия и не несет никакой ценности для компании (Lewis, Neckman, 2006). Управление процессами обеспечения талантами организации представляет собой комплексную систему, которая должна рассматриваться с позиции сразу нескольких теоретических подходов. В связи с тем, что в последнее время ведущей парадигмой в управлении персоналом является ресурсный подход, в котором работники рассматриваются как самый ценный актив организации (Армстронг, 2009), то общей теоретической рамкой рассмотрения управления талантами в настоящей статье будет являться именно данный подход, делящийся на два направления. Первый из них — подход с точки зрения человеческого капитала — рассматривает работников как объект для инвестиций с целью получения максимального коэффи-

циента возврата на инвестиции (ROI). Второй подход рассматривает управление талантами только в отношении стратегических должностей в организации, приносящих компании максимальное конкурентное преимущество.

Управление талантами можно также рассматривать с точки зрения функций управления человеческими ресурсами, необходимых как для внешнего привлечения талантов, так и для управления внутренним пулом талантов. Их наиболее исчерпывающий список включает в себя привлечение, идентификацию, отбор, вовлечение, продвижение, развитие и удержание талантов (Sparrow, Markam, 2015). Понятие «функции УЧР» необходимо отличать от понятия «практики УЧР». В данной статье под практиками УЧР понимаются средства, инструменты, методы, при помощи которых компании управляют социальными отношениями с сотрудниками, в том числе потенциальными, а также связанные между собой подходы к управлению людьми (Leana, Van Buren, 1999).

Принимая во внимание, что таланты — прежде всего ценный ресурс для организации, для комплексного понимания всех процессов управления талантами как на внутреннем, так и на внешнем рынке труда, необходимо учитывать риски, связанные как со стороны предложения, так и со стороны спроса. С точки зрения ресурсного подхода, таланты определяются как наиболее ценный ресурс компании, и для управления таким типом сотрудников можно применять модели из других областей менеджмента. В частности, для описания процессов управления талантами П. Каппелли предлагает использовать адаптированную модель управления цепями поставок (Cappelli, 2008). Е. Хассини, К. Сурти и К. А. Сирси предложили модель устойчивой цепи поставок, которая включала в себя такие стадии, как добыча ресурсов и производство, доставка, ценностное предложение, использование товара потребителем и утилизация (Hassini, Surti, Searcy, 2012).

Несомненное преимущество такой модели заключается в её комплексности: она рассматривает все элементы цепи поставок, от превращения сырья в товар и заканчивая его утилизацией. Однако для применения к теме управления талантами подобная модель нуждается в значительной адаптации. Такая попытка была предпринята У. Шиманном. Он предложил модель жизненного цикла управления талантами, который состоит из привлечения, отбора, адаптации, обучения, максимизации эффективности, развития и продвижения, удержания и поддержания связей после увольнения (Schiemann, 2014).

Для построения интегральной модели обеспечения организации талантами необходимо принять во внимание ключевые характеристики, которые были выработаны в рамках управления цепями поставок, а именно: гибкость (*agility*), адаптивность (*adaptability*) и согласованность (*alignment*) (Lee, 2004). Под гибкостью подразумевается способность гибко реагировать на изменения спроса и предложения талантов, а адаптивность связана с возможностями быстрой перестройки системы управления талантами. Под согласованностью нужно понимать удовлетворение интересов всех заинтересованных лиц (*stakeholders*) в рамках системы управления талантами. Процессы, отражающие управление талантами непосредственно в рамках организации, детально раскрыты и отражены на Рис. 1.

Детально рассматривая этап развития пула талантов, необходимо отметить, что в него включаются работники как с внутреннего рынка труда, так и с внешнего, что позволит компании успешно разрешить дилемму «создавать или покупать» (*make or buy*), а также обеспечит согласованность с реализацией стратегии (Cappelli, 2008). В отличие от модели традиционного кадрового резерва в пул талантов включаются работники со всех уровней иерархии, что позволит компании готовить целую группу сотрудников на замещение как управленческих должностей, так и смежных позиций, что позволяет системе управления

талантами быть гибкой и адаптивной с точки зрения влияния как внутренних, так и внешних факторов (Ulrich, Smallwood, 2012).

Согласно исследованию М. Латуха, объектом которого были работники российских бизнес-организаций, для успешного внедрения практик управления пулом талантов необходимо предпринять следующие шаги: 1) анализ внутренней и внешней среды, прогнозирование потребностей в талантах, вовлечение работников (начиная от высшего менеджмента и заканчивая специалистами); 2) обеспечение ресурсами и определение характеристик системы управления талантами. Далее управление пулом талантов сводится к реализации УЧР-функций: привлечение, отбор, оценка, коммуникация, развитие, продвижение и удержание, мотивация и коммуникация (Latukha, 2015).

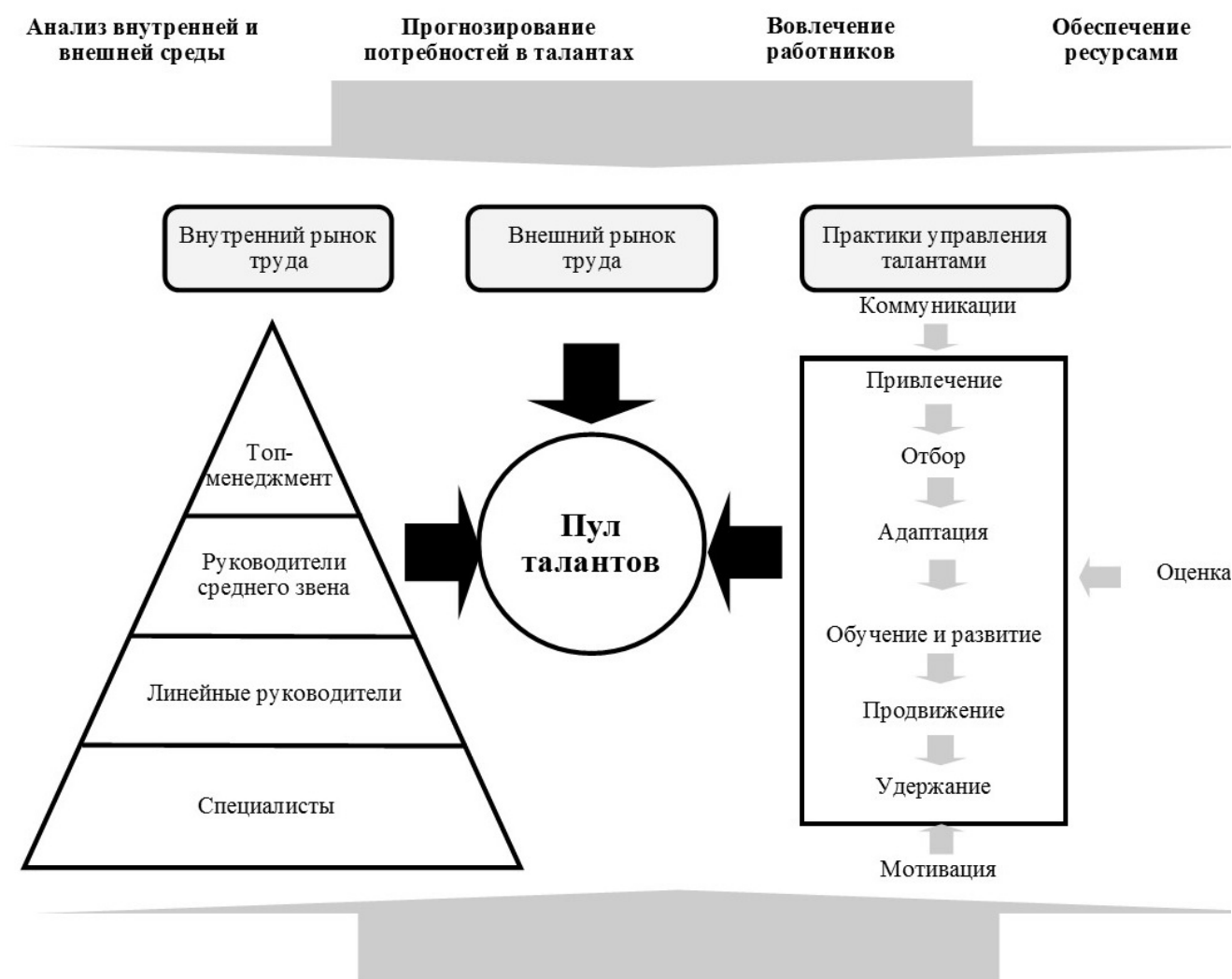


Рисунок 1. Модель обеспечения организации талантливими сотрудниками

В научной литературе существует множество наборов функций управления талантами, которые соответствуют типичному набору УЧР-функций, однако отличаются от них своей направленностью на определённую категорию работников — пул талантов. Например, речь идёт о трёх глобальных функциях: привлечение, развитие и удержание талантов (Tatigue, Schuler, 2010); привлечение талантов, вовлечение и удержание (Sparrow, Makram, 2015) или о четырёх процессах управления талантами: отбор, идентификация, вознаграждение, обучение и развитие (Карташов, Одегов, Шаталов, 2013). Все выше перечисленные классификации

дополняют друг друга, однако в них отсутствует чрезвычайно важный элемент: управление коммуникацией, поскольку обладание работниками информацией о том, кто включён в пулы талантов, и сама форма преподнесения данных сообщений может существенно влиять на установки работников, а также на демонстрируемые ими результаты (Björkman et al. 2013; Swailes, Blackburn, 2016).

В недавнем прошлом компании были основным агентом, принимающим решение относительно привлечения и отбора талантов. Но последние данные говорят о том, что организации испытывают значительные затраты, связанные с обеспечением привлечения и отбора кандидатов. Стоимость одного найма в США возросла на 7% в 2015 г. по сравнению с 2014 г., а средний срок закрытия вакансии увеличился на четыре дня по сравнению с 2011 г. (цит. по: Phillips-Wren et al., 2016). Основной проблемой привлечения талантов является дилемма привлечения кандидата с внешнего рынка труда либо приглашение работника на ту или иную позицию с внутреннего рынка труда — так называемая дихотомия «создать или купить». Исследование, объектом которого были работники инвестиционных банков, обнаружило, что производительность кандидатов, нанятых с внешнего рынка, в первые два года трудовой деятельности была ниже, чем у коллег, занимающих аналогичную должность, однако заработная плата «новичков» была выше на 18% (Bidwell, 2011). П. Каппелли предложил модель «талант-по-запросу» (*talent-on-demand framework*), которая позволит нивелировать риски как со стороны предложения, так и со стороны спроса. Модель предполагает такие мероприятия, как балансирование внутреннего и внешнего найма, разбиение развивающих программ на короткие блоки, выполнение сотрудниками дополнительных заданий в обмен на обучение и сохранение баланса в отношениях работник-работодатель (Cappelli, 2008).

Если говорить о конкретных практиках привлечения талантов, то среди российских публикаций есть единичные теоретические работы, посвящённые данному вопросу. В работе В. В. Цивун был дан краткий обзор методов и технологий (в нашей трактовке — практик) привлечения талантов с внешнего рынка труда, при этом некоторые определения методов вызывают у нас вопросы ввиду неясности терминологии. В частности, автор выделила восемь методов: событийный рекрутинг (*event recruiting*), «охота за головами» (*headhunting*), поиск лучших специалистов (*executive search*), «аренда» персонала (*leasing*), аутсорсинг персонала (*outsourcing*), общий поиск (*general recruitment*), массовый поиск и подбор (*mass recruiting*), «просеивание», первичный подбор (*screening*) (Цивун, 2017). Так, автор определяет *general recruitment* как поиск кандидатов по собственным связям либо в базе данных, хотя данное определение характерно либо для привлечения по рекомендациям (*word-of-mouth*), либо для прямого поиска. Определение автором метода «executive search», применяемого к кандидатам уровня топ-менеджмента, совпадает с определением метода «охоты за головами». Стоит также отметить, что за последнее десятилетие произошло бурное развитие онлайн-практик привлечения талантов. Однако компании должны не только освоить технологический аспект использования социальных сетей или агрегаторов вакансий, но и построить стратегию поведения в социальных сетях, направленную как на активных, так и на пассивных талантов (Phillips-Wren et al., 2016).

В ряде работ были освещены основные теоретические основы взаимосвязи темы бренда работодателя и управления талантами (Edwards, 2017). При этом подчёркивается важность сегментации работы с HR-брендом в зависимости от различных категорий талантов со ссылкой на классические работы по сегментации рабочей силы. Однако отсутствует анализ эмпирических исследований и приводится лишь указание на важность сегментации работы с брендом, в то время как глубинные аспекты темы остаются незатронутыми. Заслуживает особого внимания эмпирическая статья М. Баума и Р. Кабста, посвящённая кросс-культурным

различиям привлечения молодых талантов в Индии, Китае, Германии и Венгрии. По мнению авторов, национальные культурные особенности будут оказывать эффект медиации на взаимосвязь между составляющими бренда работодателя и намерением откликнуться на вакансию (Baum, Kabst, 2013). Однако далеко не все элементы бренда работодателя были подвержены данному эффекту: как показали результаты исследования, атмосфера компании и карьерные перспективы влияли на намерение апплицироваться на вакансию для всех национальностей одинаково.

Вопросы привлечения молодых талантов изучаются как российскими, так и зарубежными исследователями. К примеру, в работе В. И. Кабалиной и М. Муратбековой-Турон было выявлено, что на этапе привлечения выпускников работодатели прежде всего делают акцент на своём бренде и ценностном предложении, работая с элитными вузами, которые играют роль фильтров, а также на многоступенчатых практиках оценки и отбора, поскольку у данной категории талантов опыт работы минимален (Кабалина, Муратбекова-Турон, 2016).

Рассматривался вопрос влияния факта наличия глобальных программ управления талантами на привлекательность работодателя. Были найдены кросс-культурные различия в привлекательности тех или иных аспектов программ развития: карьерный фактор был привлекателен представителям индивидуалистических культур, тогда как на кандидатов из коллективистских культур подобный фактор влиял отрицательно. Поразительным оказался тот факт, что наличие самих глобальных программ управления талантов никак не повлияло на привлекательность работодателя (Ewerlin, 2013).

Среди эмпирических исследований есть также работы, в которых наряду с неясностями в терминологии встречаются довольно поверхностные выводы. В исследовании, которое было посвящено изучению ключевых аспектов привлечения талантов, между работниками экономики знания и талантами был автоматически, без пояснений поставлен знак равенства, что вызывает большие сомнения в соответствии исследования заявленной тематике (Schlechter et al., 2014). Однако дизайн исследования является оригинальным: авторы провели эксперимент, создав несколько тестовых объявлений о вакансии. Результатом подобного эксперимента стал ожидаемый вывод о том, что для привлечения талантливых сотрудников компании должны предлагать им высокий уровень вознаграждения. Однако вряд ли этот вывод можно считать неожиданным и распространить на все категории талантов.

Особого внимания заслуживают работы, посвящённые привлечению и созданию внутренних пулов талантов из сотрудников. Пособие «Talent management handbook» (2004) предоставляет четкий набор инструментов для оценки сотрудников и распределения в тот или иной сегмент согласно разработанной модели «Nine Grid Box», которая классифицирует всех работников по двум шкалам — потенциал и результат, — каждая из которых измеряется по девяти баллам. В итоге талантами считаются работники, которые набрали максимальное количество баллов по двум шкалам.

Практики отбора талантливых сотрудников

Ограниченное количество эмпирических исследований посвящено практикам отбора талантливых сотрудников. Примером такого исследования является работа, целью которой было выяснение наиболее критических факторов при отборе талантов. Используя метод DEMATEL³, авторы установили, что самыми важными критериями при отборе талантов

³ DEMATEL (акроним от англ. *DE*cision *MA*King *TR*ial and *E*valuation *LAB*oratory) — эффективный метод идентификации причинно-следственных цепей сложной системы. Он позволяет оценить взаимозависимые отношения между факторами и определить критические результаты с помощью визуальной структурной модели (см. например: Sheng-Li, S., Xiao-Yue, Y., Hu-Chen, L., Ping, Zh. (2018). DEMATEL technique: A systematic review of the state-of-the-art literature on methodologies and applications, *Mathematical Problems in Engineering*, vol. 2018, Article ID 3696457). *Прим. ред.*

являются умение принимать решение, лидерские навыки и умение работать в команде (Aksakal et al., 2013). Если говорить о современных исследованиях, посвящённых новейшим практикам отбора талантов, то особого внимания заслуживает работа и Т. Чаморро-Премузика и его коллег (Chamorro-Premuzic et al., 2017). Авторы выделяют три основные современные практики, основанные на цифровых и онлайн-технологиях:

1) алгоритмы машинного обучения, которые могут анализировать поведение кандидатов в онлайн-среде (*digital footprints*);

2) технологии, которые на основе анализа видео-интервью интерпретируют вербальное и невербальное поведение кандидата и составляют его психологический портрет с оценкой совпадения с будущей ролью, а также потенциальной результативности труда;

3) геймификационные практики оценки талантов.

Однако авторы указывают на то, что успешное применение таких практик должно быть сопряжено с решением следующих проблем, а именно — разграничения аспектов владения и распространения информации о результатах отбора; обеспечение прозрачности приватности данных; этичного использования данных.

В статье В. И. Кабалиной и О. В. Мондрус описаны особенности практик управления талантами в секторе информационных технологий. Исследование, выполненное в дизайне сравнительного *case-study*, показало, что вследствие дефицита молодых талантов на рынке труда, компании этого сектора проактивно взаимодействуют со школами и профильными вузами, устраивают мероприятия и открывают базовые кафедры (Кабалина, Мондрус, 2018). Согласно зарубежному исследованию, при отборе талантливых выпускников работодатели делают акцент на потенциале молодых специалистов, благодаря которому в будущем посредством приобретения опыта и обучения недавние выпускники могут стать высокопотенциальными работниками (McCracken et al., 2016). Другой категорией талантов, на которую обращается особое внимание при отборе, являются таланты-руководители. В работе, посвящённой отбору талантов-лидеров на глобальном уровне, был дан обзор подхода на основе компетенций. Автор ограничился только тем замечанием, что перед самим процессом отбора HR-специалисты должны построить модель компетенций для такой категории талантов, однако никаких особенностей её построения приведено не было (Deters, 2017).

Ряд работ посвящены отбору и оценке талантов на внутреннем рынке труда. В них подчеркивается противоречивость таких практик ввиду того, что оценка персонала — это высоко политизированный процесс, который всегда окружён предубеждениями. Так, С. Свэйлс делает упор на важности этической стороны управления талантами: практики оценки талантов только тогда приносят пользу как организации, так и работникам, когда они нацелены на развитие потенциала как можно большего числа сотрудников (Swales, 2013). Самая серьёзная проблема при оценке талантов заключается в трудности прогнозирования того, будет ли работник демонстрировать эффективность на более высокой позиции (Gallardo-Gallardo et al., 2015). С этим сложным вопросом тесно связана проблема степени переносимости трудовых навыков, необходимых для определённых позиций, как между различными компаниями, так и внутри одной организации (Groysberg et al., 2008). В связи с данной проблемой авторы подчёркивают тесную связь между оценкой талантов и стратегиями найма. Управленцы должны выстраивать систему рекрутмента не просто в соответствии с дихотомией «создай или купи», а применять комплексный подход, с учётом того, что одни должности позволяют привлечь кандидата с внешнего рынка, а другие предполагают только внутреннее продвижение.

Подводя итог анализу научной литературы, посвящённой проблематике управления талантами в современных организациях, мы сформулировали исследовательские вопросы,

которые были положены в основу нашего качественного эмпирического исследования. Основной исследовательский вопрос звучит так: *какие практики привлечения и отбора талантливых сотрудников, в зависимости от категорий таких сотрудников и контекстуальных условий, применяются в российских организациях?*

Исследовательские подвопросы для составления плана интервью:

1. Как сконструирована система управления талантами в компании?
2. Как именно HR-специалисты определяют термин «талантливый сотрудник»?
3. Какие категории талантливых сотрудников выделяют специалисты службы УЧР?
4. Какие практики привлечения талантливых сотрудников применяют специалисты службы УЧР?
5. Какие практики отбора талантливых сотрудников применяют представители служб управления персоналом?
6. Как HR-специалисты оценивают эффективность практик привлечения и отбора?
7. Какие факторы повлияли на конструкцию систем привлечения и отбора талантов?

Дизайн исследования

В основе данного исследования лежит качественная методология, и основным методом сбора данных было полуструктурированное интервью с экспертами, в качестве которых выступили специалисты службы УЧР компаний. Выбор качественного дизайна исследования обусловлен тем, что тема практик привлечения и отбора талантливых сотрудников получила небольшое освещение как в зарубежной, так и в отечественной литературе, поэтому качественные методы исследования являются оптимальным дизайном для исследования разведывательного типа. Выбор полуструктурированного интервью как способа сбора данных обоснован тем, что данный метод позволяет интервьюеру использовать вопросы интервью как общий план, задавать их в свободной последовательности, а также получать уточняющую информацию (Brugman, 2004). Согласно исследованию Т. Дифенбаха к плюсам использования полуструктурированных интервью относятся возможность переформулировать вопрос и свобода в последующем анализе данных, которая отсутствует в структурированном интервью с жёстким набором обязательных вопросов (Diefenbach, 2009).

План интервью состоял из трёх основных блоков: общей информации о компании и респонденте; информации о службе управления персоналом и системе управления талантами и ключевого блока вопросов о практиках привлечения и отбора талантов. Структура плана интервью и формулировки вопросов, адресованных респондентам, были отредактированы в результате пилотного тестирования.

Блок №1. Общая информация о компании и респонденте

- Сфера деятельности компании.
- Численность сотрудников.
- Происхождение капитала.
- Опыт работы респондента и его текущие должностные обязанности в компании.

Блок №2. Общая информация об службе персонала и системе управления талантами

- Структура службы персонала.
- Стратегия управления талантами.
- Система управления талантами.
- Определение термина «талантливый сотрудник».
- Категории талантов в компании.

Блок №3. Практики привлечения и отбора талантов

- Процесс и каналы привлечения талантливых сотрудников внутреннего и внешнего рынка труда.
- Эффективность практик привлечения талантов.
- Факторы выбора практик привлечения талантов.
- Процесс отбора талантливых сотрудников внутреннего и внешнего рынка труда.
- Эффективность практик отбора талантов.
- Факторы выбора практик отбора талантов.

В Таблице 1 представлена краткая характеристика организаций и респондентов.

Таблица 1. Основные характеристики компаний и респондентов

№	Характеристики компаний			Характеристики респондентов	
	Отрасль	Капитал	Численность сотрудников	Стаж (лет)	Должность
З-1	Консалтинг в сфере информационных технологий	Российский	300	8	HR Business Partner
Т-1	Производство продуктов питания	Зарубежный	20 000	7	Talent Acquisition Manager
Т-2	Атомная отрасль	Российский	300	20	Руководитель Управления эффективности персонала
Т-3	Производство продуктов питания	Зарубежный	3000	8	HR Business Partner & Talent Acquisition Head
Т-4	Производство и продажа бытовой техники	Зарубежный	1200	7	Руководитель Группы по подбору, обучению и развитию персонала
Т-5	Управление энергией и промышленная автоматизация	Зарубежный	12 000	9	Talent Acquisition Manager
З-2	Телекоммуникации	Российский	30 000	14	Руководитель отдела подбора персонала и бренда работодателя
З-3	Информационные технологии	Российский	6 200	14	Talent Acquisition Manager
З-4	Медицинские препараты и оборудование, средства диагностики	Зарубежный	1 400	11	Talent Acquisition Manager
З-5	Медицинские препараты и оборудование	Зарубежный	120	5	Recruiter
Т-6	Энергетика	Российский	73 782	20	Зам. директора управления по кадровому учёту и развитию персонала
З-6	Телекоммуникации	Российский	142 500	12	Head of talent acquisition
Т&З	Энергетика, нефтегазовая отрасль, транспортное машиностроение	Зарубежный	1 500	15	Talent Acquisition Partner
З-7	Консалтинговые услуги	Зарубежный	5 400	7	Senior Recruitment Associate
З-8	Фармацевтика, офтальмология	Зарубежный	900	19	Head of Talent Management and OD
З-9	Консалтинговые услуги	Зарубежный	2 700	20	Chief of Staff
Т-7	Производство продуктов питания	Зарубежный	70 000	16	Global Talent Manager
З-10	Информационные технологии	Российский	2 174	10	Специалист по оценке персонала
З-11	Фармацевтика, здравоохранение	Зарубежный	800	7	HR Business Partner
Т-8	Производство и продажа косметической продукции	Зарубежный	554	11	Talent Manager

Примечание: З — компания, принадлежащая к экономике знаний; Т — компания, принадлежащая к традиционным отраслям; Т&З — компания, принадлежащая к традиционным отраслям, и к экономике знаний

Основными критериями формирования выборки компаний и отбора респондентов стали следующие положения:

- 1) наличие в компании направления по работе с талантами (кадровым резервом, высокопотенциальными и высокопроизводительными сотрудниками);

2) обеспечение разнообразия компаний по отраслям деятельности, форме собственности (в первую очередь, присутствие или отсутствие иностранного капитала);

3) название должности респондента: специалист по работе с персоналом, специалист по подбору персонала, *talent acquisition manager*, *recruitment manager*, *HR-specialist* и так далее.

Все компании были разделены на две большие группы — компании, относящиеся к экономике знаний, и компании традиционных отраслей. В исследовании участвовала также компания-конгломерат (*T&Z*), которая была одновременно отнесена и к экономике знаний, и к традиционным отраслям. Данное деление компаний основывается на продуктах деятельности компаний: к традиционным отраслям были отнесены первичный, вторичный и третичный сектора экономики, в то время как к экономике знаний авторами были причислены те организации, которые поставляют на рынок высокотехнологичные и инновационные товары и услуги (Kenessey, 1987). Не исключено, что некоторые традиционные компании применяют инновационные технологии для изготовления услуг и продукции, но в данной работе классификация компаний производится только по результатам их деятельности и основополагающим факторам производства — компании, принадлежащие к экономике знаний, опираются на интеллектуальный капитал, а компании традиционных отраслей — на традиционные факторы производства (Powell, Snellman, 2004; Унтура, Евсеенко, 2007).

Из Таблицы 1 следует, что на этапе сбора данных удалось соблюсти совокупность критериев формирования выборки, а именно, разнообразие:

отрасли — в исследовании приняли участие компании 13 различных отраслей;

происхождения капитала — респондентами были представители 7 российских и 13 зарубежных компаний;

размера компаний — минимальный размер компании составил 120 сотрудников, максимальный — 142 500 сотрудников;

стажа респондентов — минимальный стаж респондентов был равен пяти годам, максимальный — 20 годам;

уровня должности респондентов — интервью было проведено как со специалистами (рекрутер, специалист по оценке персонала), так и с руководителями высшего звена (руководитель отдела подбора персонала и бренда работодателя, *chief of staff*), один респондент занимал руководящую должность глобального уровня (*global talent manager*).

Всего было проведено 20 полуструктурированных интервью: 15 из них в форме очной беседы на нейтральной территории или на территории компаний-участников исследования, а в оставшихся пяти случаях (компании 3-6, 3-7, 3-9, Т-7 и 3-10) интервью проходили в виде телефонных бесед. Поиск респондентов осуществлялся в социальных сетях Facebook и LinkedIn при помощи поисковых запросов «*talent manager*», «*talent acquisition manager*», «*управление талантами*». Все интервью были записаны на диктофон с разрешения респондентов, а затем транскрибированы. Средняя продолжительность интервью составила 50 минут, при минимальной длительности в 37 минут и максимальной в 83 минуты. Средний объём транскриптов был равен 15 страницам по 4 тыс. знаков на каждой.

Анализ текстов интервью проводился с использованием следующей процедуры. На первом этапе транскрипты интервью анализировались при помощи открытого кодирования. Цитатам интервью присваивались тематические метки и впоследствии все цитаты, объединённые общей темой или категорией, заносились в одну таблицу. Далее проводилась процедура уплотнения смыслов, согласно которой каждой цитате приписывался конденсированный смысл в виде слова или словосочетания (Страусс, Корбин, 2001). На втором этапе анализа, при помощи осевого кодирования, формулировка исследовательских категорий уточнялась, устанавливалась связь между ними, а также выявлялись основные тенденции

и причинно-следственные связи. Параллельно с двумя данными этапами анализа проводилась интерпретация смыслов основных выявленных тенденций и взаимосвязей (Квале, 2003). Контроль анализа данных осуществлялся при помощи кодирования и интерпретации одних и тех же данных всеми тремя исследователями.

Результаты

Система управления талантами

Анализ систем управления талантами показал, что все компании можно отнести к одному из пяти типов систем управления талантами, при этом три компании представляют собой единичные кейсы. Одиннадцать компаний успешно управляют как внутренним, так и внешним пулами талантов. Шесть компаний фокусировались только на работе с внутренним пулом талантов. Стоит отметить, что все компании, фокусировавшиеся только на внутреннем пуле талантов, принадлежат к компаниям из традиционных отраслей. Во многих компаниях управление внутренним пулом талантов сводится к замещению должностей:

Если у нас открыта какая-то позиция, и у нас есть какой-то внутренний талант. И в этом процессе задействован обязательно его менеджер и руководитель менеджера. И они определяют, насколько они готовы отпустить сотрудника (интервью Т-5).

В ряде компаний существуют специальные программы развития или кадровый резерв, которые готовят талантов к занятию пула позиций. В компании З-З была выявлена индивидуализированная работа с молодыми талантами и талантами-сотрудниками. Иными словами, для каждой группы талантов в данной компании была выстроена индивидуальная система управления талантливými сотрудниками:

Есть таланты школьники, есть таланты стажеры, таланты могут быть давно сложившимся костяком ребят. И это всё таланты. И система работы с каждым из них — она абсолютно разная (интервью З-3).

Примечательной практикой работы с внешним пулом талантов является анализ рынка потенциальных кандидатов (*talent mapping*), когда компания выстраивает карту потенциальных внешних кандидатов:

У нас должна быть информация об основных наших конкурирующих компаниях, и мы просто знаем конкретные фамилии и имена людей, которые занимают эти позиции в других компаниях (интервью З-11).

Две компании продемонстрировали отличающиеся от других системы управления талантами: гибкую, основанную на аутсорсинге и общих центрах обслуживания, и систему, где ведущую роль играют непосредственные руководители. Одна компания с российскими корнями, принадлежащая к экономике знаний, не имеет формализованной системы управления талантами ввиду своего небольшого размера, однако все практики управления талантами активно применяются на регулярной основе.

Определение талантливого сотрудника

Анализ определений термина «талантливый сотрудник» показал, что представители всех компаний, кроме компании 3-2, придерживаются объектного подхода к определению таланта, а именно, под талантом подразумевается качество или набор качеств сотрудников (см. Таблицу 2).

Таблица 2. Определения талантливого сотрудника

Определение таланта	Цитаты
Субъектный подход	
Все сотрудники	<i>Мы априори считаем, что каждый сотрудник — это талант (интервью 3-2)</i>
Объектный подход	
Компетенции	<i>Да, у нас есть ряд компетенций, то есть талантливый сотрудник — это тот сотрудник, который соответствует этим компетенциям (интервью 3-5)</i>
Результативность и потенциал	<i>В принципе мы оцениваем две категории у человека — потенциал и его реализацию (интервью Т-5)</i>
Следование ценностям и результативность	<i>Это человек, который следует ценностям компании и который приносит реальный результат для бизнеса (интервью Т-3)</i>
Надроловое поведение	<i>То есть это человек, который делает чуть больше, чем от него ожидается (интервью 3-3)</i>
Личные качества	<i>Какой-то стандартный набор качеств есть — проактивный, молодой, задорный, коммуникабельный, выносливый. Какие-то стандартные эпитеты (интервью 3-1)</i>
Лояльность	<i>Мы всегда строили свою кадровую политику на привлечение в энергетику людей, талантливых с точки зрения преданности профессии (интервью Т-6)</i>
Лояльность и метакомпетенции	<i>Это лояльность компании, умение договариваться, умение выстраивать коммуникации на горизонтальном уровне без привлечения руководства. Предпринимательское мышление (интервью Т-2)</i>
Лидерство	<i>У нас есть некая модель лидерства. Это человек, наверное, любой должен обладать типами лидерства, это бизнес-лидерство, персонал-лидерство (интервью Т-7)</i>
«Приобретённая гибкость» («Learning agility»)	<i>У нас глобально принята концепция «освоения гибкости». Это гибкость ума, гибкость к людям, гибкость к внешним обстоятельствам в целом, гибкость к достижению результата. И пятый фактор, он не про гибкость, он про понимание себя (интервью Т-8)</i>
Метакомпетенции и результативность	<i>Проактивность, желание учиться, коммуникации я уже сказала, ну с профессиональной точки зрения — ты что-то сказал, то, соответственно, ты, должен действительно это делать (интервью Т&3)</i>

С точки зрения субъектного подхода, только представитель одной российской компании, которая относится к экономике знаний, заявил, что талантами являются все сотрудники, что свидетельствует о применении инклюзивного подхода к управлению талантами (Swales et al., 2014).

Категоризация талантливых сотрудников

Подходы к категоризации талантов, которые выделили респонденты, можно объединить в две группы: одноосновных и матричных подходов. В группу одноосновных подходов входят иерархический подход, функциональный подход и частично-инклюзивный подход. В группу матричных подходов входят 1) сочетание подходов на основе потенциала и результата, 2) сочетание иерархического и частично-инклюзивного подходов, 3) сочетание подходов на основе результата и «приобретённой гибкости» (*learning agility*), 4) сочетание иерархического подхода и результата и 5) сочетание иерархического и функционального подходов.

Отдельно стоит отметить, что восемь представителей зарубежных компаний заявили об отсутствии деления талантов на категории. Однако в ходе интервью все респонденты,

первоначально отрицавшие категоризацию талантов, называли категории талантов либо при обсуждении практик привлечения, либо при разговоре об отборе, либо и в том, и другом случае. Хрестоматийными примерами подобной латентной категоризации талантов являются компании 3-4 и 3-9, принадлежащие к экономике знаний. Сравним ответ респондента от компании 3-4 на вопросы о категориях талантов и практиках привлечении кандидатов. Сначала респондент утверждает об отсутствии деления талантов на категории: «Чтобы это были какие-то категории — вряд ли» (интервью 3-4). А на вопрос о практиках привлечения представитель компании выдает чёткую формулировку различных категорий талантов и соответствующих им практик:

Есть ещё мероприятия. Мы делали их в основном для того, чтобы привлечь человека директорского уровня или среднего или старшего специалиста. Но для стажеров — это лучше делать массовые рассылки, в социальные сети (интервью 3-4).

В блоке вопросов про отбор талантов респондент привела другую категоризацию талантов — в зависимости от бизнес-процесса, были также упомянуты молодые таланты:

«Если это медицинский представитель, то это интервью по компетенциям. Потом если мы говорим про медицинский отдел, то это экспресс-ассесмент. Что касается всех остальных, то здесь больше это интервью по компетенциям. И кейсы. <...>. И у стажеров были две задачи. Это как головоломки больше».

Относительно применения одноосновной и матричной категоризации талантов в определенной группе компаний однозначных выводов сделать нельзя: их в равной степени применяют как российские, так и зарубежные компании; как традиционные, так и «знаниевые»; как средние, так и компании-гиганты.

Таблица 3. Системы привлечения талантливых сотрудников

Системы привлечения талантов	Цитаты
Системы, фокусирующиеся на отдельных практиках привлечения. В данную категорию попали компании, которые делали акцент на одной группе практик привлечения талантов.	<i>Это могут быть кандидаты, которые самостоятельно к нам подают заявку через карьерную страничку, это может быть портал «Хэдхантер» и социальные сети (интервью Т-5)</i>
Системы, фокусирующиеся на привлечении определенных категорий талантов. Группа практик выстраивается вокруг привлечения определённой категории талантов.	<i>В большинстве своём мы нанимаем студентов больше всего, т.е. используем для этого различные каналы, в том числе и лекции в университетах, социальные сети, сотрудников приглашаем, но главный канал — это стажировки» (интервью 3-9)</i>
Системы привлечения, фокусирующиеся на использовании нескольких видов практик. Отличительной характеристикой таких систем является многообразие использования практик без фокусировки на определённой группе талантов.	<i>Портал Headhunter.ru или сеть LinkedIn, очень много у нас прямого поиска. Если мы говорим про руководящие роли, мы не работаем с агентствами, мы всё пишем самостоятельно, с сотрудниками стараемся общаться, узнавать, спрашивать рекомендации. Стажеры, мы эти вакансии постим, мы о них рассказываем в социальных сетях (интервью Т&3)</i>
Комплексные системы, сочетающие собственные практики привлечения и работу с агентствами. Компании наряду с собственными практиками использовали услуги рекрутинговых агентств и агентств «Executive search».	<i>Если мы говорим про роли достаточно сложные, здесь нам не обойтись без экспертизы в этой области, которую нам могут предоставить конкретно специализированные агенты. Если мы говорим про руководство высшего звена, то здесь мы работаем с определёнными хедхантерами» (интервью Т-7)</i>

Практики привлечения талантливых сотрудников (внешний рынок труда)

На основе анализа групп практик привлечения удалось выявить четыре архитектуры привлечения талантов, в Таблице 3 они охарактеризованы в порядке нарастания сложности. Теперь необходимо детально проанализировать практики привлечения различных категорий талантов. Возможной причиной «охоты» за молодыми талантами в российских компаниях являются фундаментальные проблемы в системе как среднего, так и высшего образования, и бизнес вынужден активно взаимодействовать со школами и вузами, чтобы не допустить кадрового голода:

Мы открываем энергоклассы там, где у нас регионы не отягощены качественным образованием. Мы договариваемся с каким-то вузом, который там расположен и передаем свои стандарты. У нас есть работники, которые преподают какие-то специальности» (интервью Т-6).

По мнению другого респондента, причина активизации работы по привлечению молодых талантов прежде всего связана с поколенческими различиями в мотивации — у молодых талантов наблюдается снижение мотивации достижения:

Я могу сказать, что влияет на успешность подбора молодого специалиста. Либо человек хочет работать, либо он не хочет работать. Желание чего-то добиваться, ориентация на результат, злость в хорошем смысле этого слова — это у молодого поколения уходит» (интервью Т-2).

Переходя к анализу конкретных практик привлечения молодых талантов, нужно выявить наиболее часто применяемые практики. Для выявления тенденций в использовании практик привлечения и отбора талантов использовался такой вспомогательный инструмент, как распределение частот, который представлен в Таблице 4. В частности, самой популярной категорией практик привлечения выпускников (*graduate-talents*) стали мероприятия в вузах. Респондент крупной традиционной компании характеризует данную группу практик следующим образом:

Студентов мы привлекаем мероприятиями в вузах — здесь мы выступаем как послы компании. На таких мероприятиях мы рассказываем про карьерные возможности и про функциональные особенности. Это прекрасная возможность пообщаться лицом к лицу (интервью Т-1).

Самой популярной практикой стало применение социальных сетей в привлечении молодых талантов. Стажировки стали второй по частоте применений практикой привлечения, причём компания 3-1 позиционирует свои программы для молодых талантов как возможность быстро принять участие в реальных проектах. Ярмарки вакансий оказались на третьем месте по популярности применения.

Частотный анализ практик привлечения показал, что рекомендации и портал *headhunte.ru* занимают первое место по популярности практик привлечения в отношении талантов-специалистов (см. Таблицу 4).

Таблица 4. Частотный анализ практик привлечения различных категорий талантов

Категория талантов	Практики привлечения талантов	Количество упоминаний
Молодые таланты	Мероприятия в вузах	7
	Социальные сети	7
	Стажировки	4
	Ярмарки вакансий	3
Таланты-специалисты	Рекомендации	7
	Портал Headhunter.ru	7
	Порталы поиска работы (кроме Headhunter.ru)	3
	Социальные сети (кроме LinkedIn)	6
	LinkedIn	4
	Прямой поиск	4
	Внутренние базы данных	3
Таланты-руководители	Рекомендации	14
	Социальная сеть LinkedIn	9
	Портал Headhunter.ru	9
	Прямой поиск	8
	Социальные сети (кроме LinkedIn)	8
	Внутренние базы данных	6
	Рекрутинговые агентства	5

В некоторых компаниях практикуется система как внутренних, так и внешних рекомендаций:

И кроме этого у нас есть система внутренних рекомендаций, она работает давно и всерьёз. И периодически мы запускаем систему внешних рекомендаций, но на ограниченную часть технологий и на ограниченное время (интервью 33).

Что касается ресурса Headhunter.ru, то примечательным кажется комментарий респондента компании 3-4. Согласно данному мнению, этот ресурс эффективен в силу своего охвата, однако в регионах он не эффективен, и там привлечение идет только по рекомендациям:

Портал headhunter.ru — он более генерализованный, он для всех позиций. Но с портала medpred.ru у нас был то ли один кандидат, то ли ноль. А с портала «Хэдхантер» гораздо больше. И здесь он более эффективен из-за массовости. Но в регионах он вряд ли поможет, там уже только по рекомендациям (интервью 3-4).

Содержательное замечание было высказано насчёт использования социальных сетей при привлечении специалистов. Респондент компании Т-3 поделился размышлениями о том, что не все социальные сети одинаково эффективны для всех талантов-специалистов:

Для определённых категорий компаний работают <социальные сети> Одноклассники, ВКонтакте. Я думаю, что ВКонтакте и Одноклассники — это одна категория людей. Фейсбук — это люди с английским языком, которые знают, что через эти источники можно найти работу, через рекомендации, репосты (интервью Т-3).

Прямой поиск представляет собой сочетание практик, когда HR-специалист использует все доступные онлайн-сервисы для нахождения подходящего кандидата. Интересна проблема прямого поиска, с которой столкнулась компания Т+3. Представитель данной компании отметила, что благодаря популярности бренда компания получает много входящих

заявок, многие из которых нерелевантны, поэтому специалисты по персоналу вынуждены в основном применять прямой поиск.

Стоит выделить два основных подхода к поиску талантов-руководителей. В одном случае компании используют услуги только специализированных подрядчиков:

Если мы говорим про руководство высшего звена, то здесь мы работаем так же, как многие другие компании, с определёнными хедхантерами, опять же экспертами в этой области, потому что здесь идёт уже прицельный поиск конкретного профиля (интервью Т-7).

Во втором случае компании формируют свои собственные практики привлечения талантов на высшие позиции. В отличие от группы талантов-специалистов, группа талантов-руководителей привлекалась через рекомендации в два раза чаще. Профессиональная социальная сеть LinkedIn стала вторым по популярности инструментом привлечения талантов-руководителей. Несмотря на то, что некоторые респонденты усомнились в применимости headhunter.ru для привлечения талантов на руководящие роли, он занимает второе место по частоте использований наряду с LinkedIn.

Практики привлечения талантливых сотрудников (внутренний рынок труда)

Переходя к практикам привлечения талантов в программы развития или на занятие определённых должностей, необходимо отметить, что тема категоризации талантов, которая была актуальна для работы с внешним пулом талантов, сошла на нет: компании-участники исследования применяли ко всем группам талантов одинаковые практики привлечения. Также не удалось обнаружить паттернов привлечения в зависимости либо от происхождения капитала, либо от отраслевой принадлежности. Однако удалось выявить три основных практики привлечения, которые в равной степени использовались во всех подгруппах компаний (см. Таблицу 5).

Таблица 5. Практики привлечения талантов с внутреннего рынка труда

Практики привлечения талантов с внутреннего рынка труда	Цитата
<p>Внутренний карьерный портал Данная онлайн-практика широко использовалась в изучаемых компаниях, она была реализована как в виде локального, так и глобального карьерного портала, при помощи которого таланты могут откликаться на позиции в других странах.</p>	<p><i>У нас есть внутренний глобальный карьерный портал. И каждый сотрудник может туда зайти, посмотреть, откликнуться и порекомендовать кого-то (интервью 3-4)</i></p>
<p>Встреча-диалог с руководителями Встречи работников, их непосредственных руководителей и HR бизнес-партнёров, которые применяются для оценки достигнутых результатов, а также для обсуждения перспектив развития.</p>	<p><i>В рамках этих встреч-диалогов обсуждается предыдущий опыт на проекте за последние полгода либо за последний год. То есть идет полноценный диалог руководителя департамента, сотрудника и специалиста по персоналу (интервью 3-1)</i></p>
<p>Ежегодная оценка персонала В четверти компаний из выборки ежегодная оценка персонала стала своеобразным инструментом привлечения талантов в программы развития или на занятие более высокой должности.</p>	<p><i>У нас есть специальный процесс, который называется обзор талантов (talent review). Есть две кампании, которые проводятся раз в год, это обзор талантов (talent review) и планирование успеха (succession planning) (интервью Т-5)</i></p>

Воспринимаемая эффективность практик привлечения талантов

Девять компаний отметили, что самый эффективный способ привлечения талантов всех категорий — это рекомендации:

Самый лучший способ — это привлечение по рекомендациям. Это самый эффективный и самый действенный метод (интервью 3-1).

Можно выделить причины, по которым данная практика работает лучше всего. Например, респондент одной из компаний отметил, что рекомендации эффективны в силу высокой конкуренции работодателей за специалистов на рынке труда отрасли информационных технологий. Другая причина была отмечена представителем компании Т-3, который поделился наблюдением о том, что кандидаты сейчас очень осторожно относятся к переходу на новое рабочее место.

Примечателен ответ респондента из компании 3-3, которая отметила, что выделить практики, хорошо работающие для разных категорий талантов, невозможно в силу сложной статистики закрытия вакансий, а также того факта, что эффективность практики зависит от индивидуального опыта рекрутера:

Статистика есть, но я её не выдам, поскольку каждый год мы её обновляем и смотрим по всей компании, а я обладаю статистикой по многим кусочкам. И там она разнится. То есть у кого-то из рекрутеров хорошо работают рекомендации, а у кого-то получается находить через базу (интервью 3-3).

Еще три компании высказали мнение о том, что эффективным способом привлечения является прямой поиск кандидатов. Респондент от компании Т-5 отмечает, что 90% вакансий закрываются именно таким способом:

90% трудоустроенных — это те, кого мы находим сами. То есть мы открываем Headhunter.ru — и большую часть позиций мы закрываем через него. Мы их ищем «проактивно» (интервью Т-5).

Анализ ответов респондентов на вопрос о формальной оценке эффективности практик привлечения талантов показал, что у пятнадцати компаний есть систематическая оценка различных инструментов. Респондент компании Т+3 поделился описанием подобной системы оценки и регистрации практик привлечения талантов:

С точки зрения эффективности, всё заведено в систему, и есть достаточно удобный ресурс, куда ты можешь зайти онлайн и посмотреть по разным параметрам, по разным уровням, как, откуда приходят кандидаты, это были рекомендации или был внутренний перевод, была позиция вовне запущена или была закрыта внутренним кандидатом (интервью Т&3).

Теперь необходимо осветить основные аспекты оценки эффективности практик привлечения. В компании Т-1 фокусом оценки эффективности привлечения стал бренд работодателя. В некоторых компаниях оценивалась эффективность работы сторонних подрядчиков, например, рекрутинговых агентств. Представитель крупной зарубежной традиционной компании Т-7 указал на то, что эффективность практик привлечения сравнивается в различных регионах и на глобальном уровне.

Довольно противоречивый метод оценки эффективности привлечения был отмечен у компании Т-2, где эффективность привлечения в кадровый резерв измерялась количеством

сотрудников, получивших повышение. Поэтому в кадровый резерв компании направляются только те сотрудники, которые точно получат повышение:

Основной показатель эффективности — это продвижение. Сейчас внешняя система контроля эффективности резервистов стала главной. Поскольку они нас загоняют в такие рамки, то в кадровый резерв мы направляем только тех, кого мы знаем, что продвинем (интервью Т-2).

Среди компаний, которые не оценивают эффективность практик привлечения (З-1, Т-3, Т-5, З-4, З-6), были как российские, так и зарубежные организации. У компании З-6 можно отметить реактивный подход к оценке эффективности практик привлечения, когда действия по корректировке практик применялись уже после явного отрицательного результата.

Факторы, повлиявшие на построение системы привлечения талантов

Факторы, которые, по мнению респондентов, оказывают влияние на систему привлечения талантов, удалось сгруппировать в три категории (см. Таблицу 6). Индивидуальные факторы относятся к характеристикам самих талантов (мотивации, предпочтениям, поведению). Организационные факторы характеризуют особенности компании, вакансии, институциональные особенности, запросы менеджеров и опыт специалистов по персоналу. Особого внимания заслуживает тот факт, что почти все факторы данной группы были озвучены представителями зарубежных компаний, что может свидетельствовать о том, что в зарубежных компаниях управление талантами институционализировано в большей степени, нежели в российских компаниях. Факторы внешней среды описывают социальные, технологические, политические, региональные и образовательные особенности, которые откладывают отпечаток на систему привлечения талантов.

Практики отбора талантливых сотрудников (внешний рынок труда)

Среди многообразия практик отбора, которые применяются к различным категориям талантов, удалось выявить пять групп практик: тестирование, интервью, сбор личной информации, практические задания и комплексные практики. Вариативность практик отбора увеличивается с ростом позиции, на которую претендует талант, что кажется логичным, поскольку увеличивается сложность деятельности. Если к молодым талантам применяется суммарно 18 различных практик отбора, то для специалистов и руководителей данная величина достигает 26. У руководителей и специалистов увеличивается вариативность такой практики отбора, как интервью.

На основе анализа материалов интервью удалось выявить три системы отбора: система с фокусом на одну группу практик; система с ориентацией на категорию талантов и система, ориентированную на отдельную позицию (см. Таблицу 7). Системы отбора классифицировались с использованием следующих критериев: разнообразие/однообразие инструментов отбора для разных категорий/должностных позиций талантов. При этом такие системы отбора, ориентированные на категорию талантов и на отдельную позицию, были характерны только для компаний экономики знаний, а все компании традиционных отраслей использовали системы с фокусом на одну группу практик.

Далее рассмотрим более подробно практики отбора, которые применяются к различным категориям талантов. Для категории молодых талантов такая практика, как интервью со специалистом по персоналу, была самой популярной (см. Таблицу 9). При этом респондент З-10 отмечает, что таланты-стажеры обычно проходят меньшее количество этапов интервью из-за отсутствия опыта работы:

На собеседовании со стажёрами у нас меньше этапов собеседований, в силу того, что им не нужно оценивать опыт работы, не нужно оценивать экспертизу, просто в силу её отсутствия (интервью 3-11).

Таблица 6. Факторы, повлиявшие на построение системы привлечения талантов

Фактор	Цитата
Индивидуальные факторы	
Тип талантов: активные или пассивные	<i>Тут нужно скорее смотреть от типов талантов — их можно разделить на две категории — активных и пассивных (интервью Т-1)</i>
Мотивация таланта	<i>Я могу тебе сказать своё мнение, что влияет на успешность подбора молодого специалиста. Только одно. Либо человек хочет работать, либо он не хочет работать (интервью Т-1)</i>
Отношение к смене места работы	<i>Сейчас люди очень боятся менять работу, боятся идти на переговоры, потому что кадровая служба быстро всё узнает (интервью 3-6)</i>
Предпочтения по социальным сетям	<i>Если мы говорим про экспертов, то они обитают либо на LinkedIn, либо на Facebook (интервью 3-6)</i>
Потребности талантов	<i>Где-то идёт от потребностей кандидатов, от того, на что они фокусируются, и поэтому здесь и компания так же выстраивает стратегию (интервью Т&3)</i>
Организационные факторы	
Специфика должности	<i>Политика привлечения определяется тем, насколько опытных специалистов мы ищем, их редкостью и уникальностью (интервью 3-10)</i>
Специфика бизнеса и стратегии компании	<i>Специфика бизнеса и та задача, которая перед нами стоит, и как бы, контекст (интервью Т-8)</i>
Ресурсы	<i>Ресурсы, которыми мы располагаем (интервью Т-8)</i>
Запрос нанимающего менеджера	<i>Как правило, к нам обращается нанимающий менеджер и говорит: нам нужен такой-то и такой-то человек, с такими компетенциями (интервью 3-4)</i>
Политика глобального офиса	<i>Здесь, наверное, сыграл фактор того, что несколько лет назад была принята глобальная концепция, было принято решение о том, что рекрутмент должен быть внутри (интервью Т-5)</i>
Опыт сотрудников рекрут- мента	<i>Здесь, наверное, логика. То есть это практика. В агентстве я вела похожие вакансии. У меня не было массового подбора никогда (интервью 3-5)</i>
Этика поведения в органи- зации	<i>У нас есть определённый кодекс проведения внутри организации (интервью Т-7)</i>
Факторы внешней среды	
Специфика отрасли	<i>Просто в консалтинге проще человеку, который понимает консалтинг изначально (интервью 3-9)</i>
Рыночные тренды	<i>Наверно, общая ситуация на рынке и даже опережать какие-то тенденции, тренды на рынке (интервью 3-7)</i>
Региональные особенности	<i>У нас очень многие вещи завязаны на понимании территорий и это очень-очень индивидуальная штука (интервью 3-8)</i>
Развитие технологий	<i>Цифровое развитие коммуникационных каналов. Информационно-коммуникационные технологии уже разрабатывают некоторые алгоритмы анализа считывания профилей в социальных сетях (интервью 3-11)</i>
Поколенческие различия	<i>Эта история связана с новыми поколениями, вообще позиционированием определённого блока людей, типа мышления, текущих студентов (интервью 3-7)</i>
Низкое качество школьного образования в регионах	<i>Когда мы поняли, что в регионах перестали дети сдавать физику, и, соответственно, уменьшается количество наших потенциальных работников, мы вынуждены были прийти в школы (интервью Т-6)</i>
Экономическая ситуация	<i>Я думаю, что прежде всего кризисные моменты влияют, то есть экономическая ситуация точно (интервью Т-3)</i>
Политические факторы	<i>Те же самые политические события, поскольку та же самая социальная сеть LinkedIn, которую закрыли и который в какой-то момент стал недоступен (интервью Т-3)</i>

Таблица 7. Системы отбора талантов с внешнего рынка труда

Система отбора талантов	Цитата
<p>Система с фокусом на одну группу практик Для такого класса систем отбора характерно применение одинакового набора практик ко всем категориям талантов</p>	<p><i>У нас нет каких-то категорий или позиций, на которые мы работаем по-разному. В целом у нас весь рекрутмент идёт по классическому методу интервью (интервью Т-5).</i></p>
<p>Система с фокусом на категории талантов В данных системах практики отбора различались в зависимости от категорий талантов, как в разрезе иерархической позиции, так и в плане функциональных обязанностей, которые будет выполнять «талант»</p>	<p><i>И стажёров, и разработчиков, и экспертов, и руководителей мы обязательно проверим на умение писать код и решение алгоритмических задач... При этом вне разработки — продуктологи, маркетинологи, финансисты, юристы, специалисты по персоналу — мы можем давать домашние задания (интервью 3-3).</i></p>
<p>Система с фокусом на позицию Данный класс систем отбора является самым сложным в своем исполнении, поскольку набор практик отбора конструируются индивидуально в зависимости от каждой позиции</p>	<p><i>Нет, тут нет какого-то формализованного подхода, мы обсуждаем это с менеджерами. И обсуждаем конкретно под позицию (интервью 3-4)</i></p>

На втором месте по популярности было интервью с нанимающим менеджером. Тестирование способностей было также распространённым способом отбора молодых талантов. Однако компания Т&З намеренно отказалась от применения данной практики. Представитель компании объяснил это тем, что практика кросс-интервью более эффективна, чем применение тестирования:

Если это матричная структура, мы привлекаем разных людей для оценки. Это для кандидата утомительно, но зато у нас разное мнение, и мы как-то выработали, что для нас это лучше работает, чем в формате теста (интервью Т+3).

Таблица 8. Частотный анализ практик отбора различных категорий талантов

Категория талантов	Практики отбора талантов	Количество упоминаний
Молодые таланты	Интервью со специалистом по персоналу	10
	Интервью с нанимающим менеджером	7
	Тесты способностей	5
	Ассесмент-центр	4
	Профессиональное тестирование	4
	Кейсы	3
Таланты-специалисты	Интервью со специалистом по персоналу	13
	Интервью с нанимающим менеджером	9
	Профессиональное тестирование	7
	Тесты способностей	4
	Ассесмент-центр	3
	Телефонное интервью	3
Таланты-руководители	Интервью со специалистом по персоналу	20
	Интервью с нанимающим менеджером	13
	Ассесмент-центр	7
	Тесты способностей	6
	Телефонное интервью	6
	Кейсы	5

Такие практики, как интервью со специалистом по персоналу и нанимающим менеджером, также являются самыми часто применяемыми при отборе талантов-специалистов.

Следующей по популярности практикой отбора талантов-специалистов является профессиональное тестирование. Как и в случае со специалистами, интервью со специалистом по персоналу и с нанимающим менеджером являются неотъемлемыми компонентами процесса отбора талантов-руководителей. Аналогично практикам привлечения талантов-руководителей, некоторые компании привлекают сторонние фирмы для проведения процедуры отбора:

Если это руководящая должность, то мы привлекаем третьих лиц, партнёров, которые проводят нам Центр оценки (интервью 3-5).

Практики отбора талантливых сотрудников (внутренний рынок труда)

Нам удалось определить два типа систем отбора внутренних талантов, основанием для выделения которых было либо совпадение с внешней системой отбора, либо наличие самостоятельной системы внутреннего отбора талантов (см. Таблицу 9).

Таблица 9. Системы отбора талантов с внутреннего рынка труда

Практики привлечения талантов с внутреннего рынка труда	Цитата
<p>Отбор внутренних талантов совпадает с отбором внешних талантов</p> <p>В данной группе систем отбора можно выделить две подгруппы: в одних компаниях внутренние сотрудники рассматривались в первую очередь, тогда как в других компания все таланты-кандидаты были в равных условиях</p>	<p><i>Точно так же, как и внешний человек, внутренний кандидат участвует в конкурсе, проходит по секциям. Всё идентично. И в финале, мы можем иметь двух внутренних и трёх внешних кандидатов, и руководитель будет выбирать абсолютно на равных условиях, с одинаковым набором испытаний (интервью 3-3)</i></p>
<p>Отбор внутренних талантов представляет собой самостоятельную систему</p> <p>В двух компаниях традиционного сектора (Т-6 и Т-1) при отборе внутренних талантов использовалась одна комплексная практика — Ассесмент-центр. В других компаниях можно наблюдать многоступенчатую систему внутреннего отбора с применением множества практик</p>	<p><i>Мы отбираем тех, чьи компетенции оценены на «соответствует ожиданиям» и выше. Сначала мы отбираем по формальным критериям. И дальше мы начинаем оценку по мягким критериям. Дальше мы делаем оценку 360 градусов. И после отсева мы пропускаем оставшихся через тест способностей. Дальше мы делаем мотивационное интервью (интервью Т-4).</i></p>

Интересен опыт компании Т-8, в которой таланты не проходят особой процедуры отбора, а их развитием полностью занимается непосредственный руководитель:

У нас нет такого, что вот «мы ищем таланты». У нас есть просто понимание, мы оцениваем всех людей и тех, кого мы взяли на радар. Мы вкладываем в них. Дальше если руководитель видит, что конкретно этому человеку нужно или что у человека всё прекрасно (интервью Т-8).

Одновременно с данными классами систем внутреннего отбора талантов были выявлены два предельных случая, иллюстрирующих эксклюзивный и инклюзивный подходы к включению талантов в программы развития. В двух традиционных компаниях Т-2 и Т-4 был отмечен эксклюзивный подход к отбору внутренних талантов. Данная архитектура отбора обосновывается респондентами двумя причинами. Респондент Т-4 отметил, что компания не нуждается в большом количестве высокопотенциальных сотрудников, поскольку вышестоящие должности освобождаются очень медленно:

Такая большая воронка потому, что программа очень привлекательна, а мест для сотрудников мало. Потребности в таких выделенных сотрудниках в компании также немного. У нас маленькая текучесть (интервью Т-4).

Компания 3-2 может служить примером инклюзивного подхода к отбору внутренних талантов, поскольку возможность развиваться даётся каждому сотруднику без исключения:

Мы априори считаем, что каждый сотрудник — это талант. Нам кажется, что вся система должна быть настроена таким образом, чтобы она способствовала развитию. Нужно создавать такую среду, которая способствует тому, чтобы все хотели развиваться (интервью 3-2).

Можно выделить два противоположных случая с точки зрения подхода к оценкам талантов: жёсткий и мягкий. В ряде компаний после процедуры оценки кандидаты попадают в определённую жёсткую категорию, и им присваивается определённый уровень:

По горизонтали мы оцениваем потенциал для дальнейшего развития внутри компании: «низкий потенциал (low potential), то есть специалист скорее всего останется на своей текущей роли, второе — это средний потенциал (medium) и высокий (high) потенциал для развития. По вертикали, соответственно, мы оцениваем эффективность (performance), результаты работы за три года. Соответственно, это низкая, средняя и высокая эффективность (low performer, performer и high performer) (интервью Т-5).



Рисунок 2. Измерения управления внутренним пулом талантов

Подобный подход также применялся в компаниях 3-10 и 3-6. В противоположность этому, в компаниях 3-1 и Т-7 подход к оценкам был более мягким. Например, респондент из компании Т-7 отметила, что особенностью в работе с талантами является уход от формальных оценок эффективности работы:

Мы решили от этого всего уйти и сделать акцент на эффективной коммуникации. Так, чтобы человека в любой момент приняли, он понимал, где он находится, как он работает, какие у него различия имеются, и что он делает очень хорошо (интервью Т-7).

Данные измерения «эксклюзивность— инклюзивность» управления талантами внутреннего рынка труда, а также подходы к оценке внутренних талантов проиллюстрированы на Рисунке 2.

Воспринимаемая эффективность практик отбора талантов.

Так же, как и в случае воспринимаемой оценки эффективности практик привлечения, ни один респондент не смог сопоставить эффективность практик отбора в зависимости от категорий талантов. Представители компаний делились своими экспертными оценками одной практики либо групп практик. Другие представители компаний высказывали мнение о том, что лучших практик отбора талантов нет, и в силу вступает контекстуальный подход, что означает учёт совокупного влияния факторов как внутренней, так и внешней среды при принятии решения о выборе практик (Vaiman et al., 2012; Vaiman et al., 2017). Теоретически контекстуализацию управления талантами следует понимать как процесс взаимодействия системы управления талантами с факторами глобального, национального, отраслевого, организационного и индивидуального уровней (Кабалина, Мондрус, 2018).

В ряде компаний (Т-2, Т-5, З-6, Т&З, З-9) респонденты охарактеризовали интервью как лучший способ отобрать таланта:

Наверное, интервью. Потому что важно не только логическое мышление, но и личность человека в комплексе, то есть умение думать, умение строить отношения, умение говорить, а пока лучше всего человека в комплексе оценивает метод интервью (интервью З-9).

Однако респондент компании З-5 высказала противоположную точку зрения, поскольку некоторые опытные таланты-кандидаты владеют навыками самопрезентации, и их поведение в трудовой деятельности может отличаться от продемонстрированного:

У них есть хорошие презентационные навыки, и на биографическом интервью не всегда возможно докопаться до сути. А кейсы или Центр оценки не всегда приближены к нашему бизнесу, скорее, не приближены. И человек попадает в некомфортные условия, и здесь могут «вылезти» такие моменты, которые для нас рискованны (интервью З-5).

Представители ряда других компаний (Т-1, З-4, З-5, З-11) определили ассесмент-центр наилучшим методом отбора талантов:

Ассесмент, в принципе, из того, что придумали на данный момент, это самый валидный инструмент и позволяющий с разных сторон человека посмотреть (интервью З-11).

Примечателен тот факт, что представители нескольких компаний охарактеризовали различные тесты как способ эффективного отсеивания кандидатов для создания воронки. Интересное мнение высказали респонденты от трёх российских компаний в сфере информационных технологий (З-1, З-3, З-10). Согласно их практике, универсальных эффективных методов отбора не существует, выбор практик варьируется в зависимости от позиции:

Да, они в целом все хорошо работают. Какого-то универсального нет. Здесь для определённой позиции определённый набор компетенций нужен (интервью З-1).

В половине исследуемых компаний практика формальной оценки эффективности практик отбора отсутствовала. Например, представитель компании З-5 аргументировала отсутствие необходимости подобной системы тем фактом, что если какая-то практика отбора работает не так, как ожидалась, то её всегда можно заменить в зависимости от ситуации.

Респондент из компании 3-8 отметил, что анализ инструментов происходит тогда, когда талантливый сотрудник увольняется.

В отличие от предыдущих кейсов, примером комплексного подхода к оценке практик отбора талантов может служить компания 3-10, в которой оценка практик сочетается с оценкой адаптации сотрудника:

Мы анализируем каждый этап, анализируем конверсию на этих этапах, анализируем источник. Более того, какое впечатление произвёл кандидат на собеседовании, смотрим, как его оценили на всех этапах собеседования, каким образом эти оценки влияют потом на его работу, смотрим на то, как в первый месяц работы, первые полгода, год работы (интервью 3-10).

Факторы, повлиявшие на построение системы отбора талантов

Весь набор факторов, которые были названы респондентами как критические для построения системы отбора талантов, был разделён на три группы (см. Таблицу 10).

Таблица 10. Факторы, повлиявшие на построение системы отбора талантов

Фактор	Цитата
Организационные факторы	
Стратегические цели компании	<i>Я бы сказала, что влияют сначала наши стратегические цели (интервью Т-2)</i>
Потребности бизнеса	<i>Всё, что мы делаем сейчас, нацелено на то, чтобы мы могли стать правильным партнёром нашему бизнесу (интервью Т-7)</i>
Специфика производства	<i>Мы проводим отбор, потому что производство сложное и опасное, а психика должна быть устойчивая. Речь должна быть грамотная. Инструкции должны быть поняты при прочтении и при реализации (интервью Т-6)</i>
Потребности нанимающей команды	<i>Очевидно, команда нанимающая, то, какими инструментами они будут отбирать и мерить (интервью 3-3)</i>
Опыт компании	<i>Многолетний опыт. Просто это опыт, налаженный процесс в компании (интервью 3-7)</i>
Характеристики инструментов отбора	
Валидность инструментов	<i>Важно понимание валидности инструмента, их композиции (интервью 3-8)</i>
Объективность инструментов	<i>«360 градусов» мы включили потому, что этот инструмент даёт объективность. Все остальные инструменты являются субъективными, поэтому всегда может возникнуть нарекание в том, что мы что-то неправильно оценили (интервью Т-4)</i>
Необходимость проверки компетенций	<i>Ассессментцентр призван понять презентационные навыки, ход мыслей, логику в принятии решений, а также профессиональные качества, которые с помощью кейсов можно оценить (интервью Т-3)</i>
Внешние факторы	
Влияние иностранных практик	<i>Большинство компаний, по крайней мере, иностранные, поступают так же. Т.е. здесь мы, на самом деле, не сильно уникальны (интервью 3-9)</i>
Влияние отрасли	<i>Рыночная практика, в основном (интервью 3-11)</i>

К группе организационных факторов относятся факторы, в той или иной мере характеризующие потребность бизнеса (особенности производственного процесса, потребности нанимающих менеджеров, стратегические цели компании). На выбор тех или иных инструментов отбора повлияли их свойства — валидность, объективность, способность выявить те или иные компетенции талантов. В нескольких интервью содержались указания на влияние внешних факторов институционального характера. В двух зарубежных компаниях респонденты отметили важность следования ставшим распространёнными правилам отбора, которые существуют как норма в западных компаниях, а также в отрасли.

Заключение

В статье отражены результаты описания и систематизации теоретических подходов и категоризации практик определения и выделения групп талантливых сотрудников, их привлечения и отбора компаниями традиционных отраслей и отраслей экономики знаний. Большинство стратегий исследуемых компаний были выстроены на основе работы с пулами талантливых сотрудников (внешних, внутренних), что согласуется с теоретическими работами, посвящёнными дилемме «создай или купи» (Cappelli, 2008; Cappelli, Keller, 2014). Анализ транскриптов полуструктурированных интервью показал, что наши респонденты были склонны сводить определение талантливого сотрудника к набору качеств, то есть придерживаться объектного подхода. Категоризация практик привлечения талантов происходила по иерархическому признаку, то есть в зависимости от должностной позиции таланта в организационной структуре компании. Наиболее часто используемыми практиками привлечения молодых талантов оказались мероприятия в вузах и социальные сети, что полностью согласуется с особенностями практик привлечения молодых талантов в отрасли информационных технологий (Кабалина, Мондрус, 2018). Напротив, в группе талантов-специалистов была видна тенденция перехода к онлайн-инструментам и рекомендациям. В группе талантов-руководителей рекомендации как практика привлечения использовалась в два раза чаще, чем у предыдущей группы талантов.

Факторы, повлиявшие на выбор тех или иных практик привлечения талантов, удалось разделить на три группы: индивидуальные, организационные факторы и факторы внешней среды. Что касается практик отбора, то для молодых талантов, талантов-специалистов и руководителей на первом месте по частоте использования были интервью со специалистом по персоналу и нанимающим менеджером. Если для талантов-стажёров чаще использовались тесты способностей, то для талантов-специалистов более актуальным было профессиональное тестирование. Что касается талантов-руководителей, то ряд компаний привлекали внешние фирмы для проведения отборочных мероприятий. Ассесмент-центры и интервью оказались самыми эффективными практиками отбора талантов. Все факторы, повлиявшие на конструкцию системы отбора, удалось разделить на три группы: организационные факторы, характеристики инструментов отбора и внешние институциональные факторы.

Анализ транскриптов интервью позволил обнаружить три тенденции в практиках привлечения и отбора талантов. Во-первых, все компании, система управления талантами которых фокусировалась только на внутренних талантах, принадлежат к традиционным отраслям экономики. Данный факт может быть объяснён тем, что исторически российские традиционные промышленные компании направляли свои усилия на работу с кадровым резервом для обеспечения устойчивого потока внутренних кандидатов на управленческие должности. Напротив, компании, оперирующие в сегменте экономики знаний, успешно управляли и внутренним, и внешним пулами талантов. Этот результат можно объяснить тем, что компании, принадлежащие к четвертичному сектору экономики, действуют в чрезвычайно конкурентной и быстро развивающейся среде, где очень важно сбалансировать обе стратегии «создай или купи».

Во-вторых, удалось выявить различия систем отбора талантов между традиционными компаниями и компаниями экономики знаний. Оказалось, что организации традиционных индустрий склонны применять одну группу практик отбора ко всем группам талантов, тогда как для компаний экономики знаний характерно использование различных групп практик по отношению к разным категориям талантов либо конструирование практик отбора инди-

видуально под каждую позицию. Эта тенденция может быть обоснована тем, что компании экономики знаний тщательно подходят к процедуре рекрутмента, поскольку достижение высоких бизнес-результатов в сфере высокоинтеллектуальной деятельности требует отбора лучших из лучших.

В-третьих, ряд зарубежных компаний применяет латентную категоризацию талантов. Иными словами, представителями компаний изначально утверждалось, что компания не делит талантов на категории, тогда как при обсуждении конкретных практик респонденты описывали дифференцированную систему практик в зависимости от категорий талантов. Данный факт может объясняться современными западными принципами управления персоналом инклюзивности и управления разнообразием (*diversity and inclusion*), согласно которым акцент управления талантами смещается от дифференциации к гармонизации практик (Deloitte, 2017). Однако подобное неявное дифференцирование практик может приводить к трудностям в управлении обеспечением компаний талантами.

Ограничения исследования

Ввиду качественного кросс-секционного дизайна исследования, установить причинно-следственные связи между применением тех или иных практик привлечения и отбора талантов, а также типом отрасли и происхождением капитала компаний не представляется возможным, поэтому в исследовании описаны лишь выявленные тенденции. В данном исследовании есть также региональное ограничение, и его результаты нельзя переносить на все бизнес-организации России, поскольку в исследовании участвовали только респонденты города Москвы. Более того, результаты исследования могут быть нерелевантны для других национальных культур: несмотря на то, что в процессе анализа данных были выявлены различия между российскими и зарубежными компаниями, данный аспект изучения практик привлечения и отбора талантов требует более детального изучения.

Направления будущих исследований

Проведенное исследование является базой для проведения дальнейших количественных и качественных лонгитюдных исследований, которые позволят установить значимые взаимосвязи между использованием практик привлечения и отбора талантов и контекстуальными факторами. Перспективным продолжением настоящего исследования может быть расширение охвата практик управления талантами (адаптации, развития, мотивации и удержания талантливых сотрудников) для эмпирической проверки существования различий в зависимости от принадлежности компаний либо к традиционным отраслям, либо к области экономики знаний, которые на практике могут выражаться в различных стратегиях управления талантами. Многообещающим направлением для исследования является также проблема среды, поддерживающей развитие талантов (King, 2017), на макро-, микро- и индивидуальном уровне, изучение которой позволит более глубоко понять факторы эффективности внедрения стратегий управления талантами в российских компаниях.

Литература

- Армстронг, М. (2009). *Практика управления человеческими ресурсами*. СПб.: Питер.
- Богоявленская, Д. Б., Шадриков В. Д. (ред.) (2003). *Рабочая концепция одаренности*. М.: Магистр.
- Дружинин . В. Н. (1997). Структура психометрического интеллекта и прогноз индивидуальных достижений. В сб.: Д. Б. Богоявленская (ред.). *Основные современные концепции творчества и одаренности* (161–185). М.: Молодая гвардия.
- Дружинин, В. Н. (2007). *Психология общих способностей*. СПб.: Питер.

- Дымарская, О. Я. (2014). Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ представлений заинтересованных сторон. *Организационная психология*, 4(2), 6–28.
- Кабалина, В. И., Мондрус, О. В. (2017). Факторы управления талантами в компании: контекстный подход. *Вестник СПбГУ, Менеджмент*, 16(2), 268–298.
- Кабалина, В. И., Мондрус, О. В. (2018). Контекстуализация управления талантами в российских IT-компаниях. *Российский журнал менеджмента*, 16(1), 5–36.
- Кабалина, В. И., Муратбекова-Турон, М. (2016). Программы управления молодыми талантами в российских и международных компаниях. *Менеджмент в России и за рубежом*, 5, 110–117.
- Карташов, С. А., Одегов, Ю. Г., Шаталов, Д. В. (2013). Управление талантами как HR-технология. *Вестн. Омского ун-та. Сер. Экономика*, 1, 85–94.
- Квале, С. (2003). *Исследовательское интервью*. М: Смысл.
- Латуха, М. О., Селивановских, Л. В. (2016). Межстрановые особенности управления талантливými сотрудниками в IT-компаниях из стран с развивающимися рынками. *Вестник СПбГУ. Серия Менеджмент*, 3, 54–81.
- Мондрус, О. В. (2016). Теоретические и практические дилеммы управления талантами в организациях. *Вестн. Омского ун-та. Сер. Экономика*, 3, 115–124.
- Страусс, А., Корбин, Дж. (2001). *Основы качественного исследования: обоснованная теория, процедуры и техники*. М.: Эдиториал УРСС.
- Унтура, Г. А., Евсеенко, А. В. (2007). Экономика знаний как определяющий элемент новой экономики региона. *Регион: экономика и социология*, 1, 154–168.
- Цивун, В. В. (2017). Краудсорсинг — технология привлечения талантливых. *Вестник факультета управления СПбГЭУ*, 1, 1–4.
- Aksakal, E., Dağdeviren, M., Eraslan, E., Yüksel, I. (2013). Personel Selection Based on Talent Management. *Social and Behavioral Sciences*, 73, 68–72.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard business review*, 80(1), 80–88.
- Baum, M., Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353–378.
- Berger, L. A., Berger, D. R. (2011). *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing and promoting the best people*. New York: McGraw-Hill.
- Bidwell, M. (2011). Paying More to Get Less: The Effects of External Hiring versus Internal Mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369–407.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195–214.
- Bolander, P., Werr, A., Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523–1551.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. N. Y.: Oxford University Press, 318–345.
- Cappelli, P. (2008). Talent management of the 21st century. *Harvard business review*, 86(3), 74–81.
- Cappelli, P., Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 305–331.
- Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., Sherman, R. A. (2017). The datafication of talent: how technology is advancing the science of human potential at work. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 18, 13–16.
- CIPD (2012). *Learning and Talent Development. Annual Survey Report*. CIPD.

- Deters, J. (2017). Global Leadership Talent Selection and Global Leadership. *Frontiers in Global Management. Emerald Publishing Limited*, 9–37.
- Diefenbach, T. (2009). Are case studies more than sophisticated storytelling? Methodological problems of qualitative empirical research mainly based on semi-structured interviews. *Qual Quant*, 43, 875–894.
- Dries, N., Pepermans, C. O. (2008) Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 254–267.
- Du Don au Talent* (1998). Paris, Eurotalent.
- Edwards, M. R. (2017). *Employer Branding and Talent Management*. The Oxford Handbook of Talent Management.
- Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 27(3), 279–304.
- Gagné, F. (2010) Motivation within the DMGT 2.0 framework. *High Ability Studies*, 21(2), 81–99.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human resource management review*, 25(3), 264–279.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., Gonzalez-Cruz, T.F. (2013). What is the meaning of talent in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
- Groysberg, B., Sant, L., Abrahams, R. (2008). When ‘Stars’ Migrate, Do They Still Perform Like Stars? *MIT Sloan management review*, 50(1), 41–46.
- Hassini, E. Surti, C., Searcy, C. A. (2012). A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 69–82.
- Howe, M. J., Davidson, J. W., Sloboda, J. A. (1998). A. Innate talents: Reality or myth? *Behavioral and brain sciences*, 21(3), 399–407.
- Kenessey, Z. (1987). The primary, secondary, tertiary and quaternary sectors of the economy. *Review of Income and Wealth*, 33(4), 359–385.
- King, K. A. (2017). The talent climate: Creating an organisational context supportive of sustainable talent development through implementation of a strong talent system. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 298-314.
- Latukha, M. (2015). Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1051–1075.
- Latukha, M., Selivanovskikh, L. (2016). Talent management practices in IT companies from emerging markets: A comparative analysis of Russia, India, and China. *Journal of East-West Business*, 22(3), 168–197.
- Leana, C.R., Van Buren, H.J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24, 538–555.
- Lee, H. L. (2004). The triple-A supply chain. *Harvard Business Review*, 82(10), 102–112.
- Lewis, R., Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- McCracken, M., Currie, D., Harrison, J. (2016). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: sharpening ‘the edge’ of graduate. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2727– 2752.
- Meyers, M., Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.
- Meyers, M. C., Woerkom, M., Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321.

- Muratbekova-Touron, M., Kabalina, V., Festing, M. (2018). The phenomenon of young talent management in Russia — A context-embedded analysis. *Human Resource Management*, 57(2), 447–455.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248–259.
- Phillips-Wren, G., Doran, R., Merrill, K. (2016). Creating a value proposition with a social media strategy for talent acquisition. *Journal of Decision Systems*, 25, 450–462.
- Powell, W., Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annu. Rev. Sociol.*, 30, 199–220.
- Rewriting the rules for the digital age. *Deloitte Global Human Capital Trends*. (2017).
- Schiemann, W. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49, 281–288.
- Schlechter, A., Hung, A., Bussin, M. (2014). Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1–13.
- Schuler, R. (2015). The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamics*, 44, 47–56.
- Sparrow, P. R., Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25, 249–263.
- Swales, S. (2013). The ethics of talent management Business Ethics. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32–46.
- Swales, S., Downs, Y., Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529–544.
- Swales, S., Blackburn, M. (2016). Employee reactions to talent pool membership. *Employee Relations*, 38(1), 112–128.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
- Tarique, I., Schuler, R.S. (2010). Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122–133.
- Ulrich, D. Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 63, 55–61.
- Vaiman, V., Collings, D. G., Scullion, H. (2017). Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 294–297.
- Vaiman, V., Scullion, H., Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941.
- Vinkhuyzen, A. A. E., van der Sluis, S., Posthuma, D., Boomsma, D. I. (2009). The heritability of aptitude and exceptional talent across different domains in adolescents and young adults. *Behavior Genetics*, 39, 380–392.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.



Talent attraction and selection practices in industrial and knowledge-intensive companies

Alexandra OSIPOVA

Veronika KABALINA

Olga MONDRUS

National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* This paper aims to identify the features of talent attraction and selection practices, in accordance with both talent categories and the industry type (knowledge economy or traditional industries). *Methodology.* The empirical research was conducted with the use of qualitative methods, and the data was collected through 20 semi-structured with HR-specialists from knowledge economy and traditional companies located in Moscow. Companies of 13 different industries participated in the study, both traditional (FMCG, energy, engineering, oil & gas) and knowledge-intensive ones (IT, telecom, pharmaceuticals). *Findings.* Turning to the main findings, it was revealed that all companies, whose talent management system was focused only on internal talent pool, belong to traditional industries. The vast majority of companies used the object approach to define talent, describing it as a certain set of characteristics. Interestingly, a latent talent categorization was a popular case for foreign companies, which was not true for Russian ones. The paper also discusses three types of talent selection systems: systems focusing on one particular group of practices; systems with differentiated selection practices and systems with individual set of practices for each position. It turned out that the application of systems with differentiated selection practices and systems with individual set of selection practices are the features of knowledge economy. *Originality* of this work results in detected trends in the use of practices of talent attraction and selection in both traditional companies and firms belonging to the knowledge economy.

Keywords: talent management, talent attraction, talent selection, external labour market, internal labour market, traditional industries, knowledge-intensive industries.

References

- Aksakal, E., Dağdeviren, M., Eraslan, E., Yüksel, I. (2013). Personel Selection Based on Talent Management. *Social and Behavioral Sciences*, 73, 68–72.
- Armstrong, M. (2009). *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami* [The practice of human resource management]. SPb.: Piter.
- Axelrod, B., Handfield-Jones, H., Michaels, E. (2002). A new game plan for C players. *Harvard business review*, 80(1), 80–88.
- Baum, M., Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353–378.

- Berger, L. A., Berger, D. R. (2011). *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing and promoting the best people*. New York: McGraw-Hill.
- Bidwell, M. (2011). Paying More to Get Less: The Effects of External Hiring versus Internal Mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369–407.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195–214.
- Bogoyavlenskaya, D. B., Shadrikov V. D. (Eds.) (2003). *Rabochaya koncepciya odarennosti* [Working concept of giftedness]. M.: Magistr.
- Bolander, P., Werr, A., Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523–1551.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. N. Y.: Oxford University Press, 318–345.
- Cappelli, P. (2008). Talent management of the 21st century. *Harvard business review*, 86(3), 74–81.
- Cappelli, P., Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 305–331.
- Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., Sherman, R. A. (2017). The datafication of talent: how technology is advancing the science of human potential at work. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 18, 13–16.
- CIPD (2012). *Learning and Talent Development. Annual Survey Report*. CIPD.
- Deters, J. (2017). Global Leadership Talent Selection and Global Leadership. *Frontiers in Global Management. Emerald Publishing Limited*, 9–37.
- Diefenbach, T. (2009). Are case studies more than sophisticated storytelling? Methodological problems of qualitative empirical research mainly based on semi-structured interviews. *Qual Quant*, 43, 875–894.
- Dries, N., Pepermans, C. O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 254–267.
- Druzhinin, V. N. (1997). Struktura psikhometricheskogo intellekta i prognos individualnyh dostizhenij [The structure of psychometric intelligence and the prediction of individual achievements]. In D. B. Bogoyavlenskaya (Ed.). *The main modern concepts of creativity and giftedness* (161–185). M.: Young Guard.
- Druzhinin, V. N. (2007). *Psikhologia obshchih sposobnostei* [Psychology of general abilities]. SPb.: Peter.
- Du Don au Talent* (1998). Paris, Eurotalent.
- Dymarskaya, O. Ya. (2014). Ob'ekt upravleniya talantami v rossijskikh organizacijah: sravnitel'nyj analiz predstavlenij zainteresovannyh storon [The object of talent management in Russian organizations: a comparative analysis of the views of stakeholders]. *Organizational psychology*, 4(2), 6–28.
- Edwards, M. R. (2017). *Employer Branding and Talent Management. The Oxford Handbook of Talent Management*.
- Ewerlin, D. (2013). The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 27(3), 279–304.
- Gagné, F. (2010) Motivation within the DMGT 2.0 framework. *High Ability Studies*, 21(2), 81–99.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., Gonzalez-Cruz, T.F. (2013). What is the meaning of talent in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human resource management review*, 25(3), 264–279.

- Groysberg, B., Sant, L., Abrahams, R. (2008). When “Stars” migrate, do they still perform like stars? *MIT Sloan management review*, 50(1), 41–46.
- Hassini, E. Surti, C., Searcy, C. A. (2012). A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 69–82.
- Howe, M. J., Davidson, J. W., Sloboda, J. A. (1998). A. Innate talents: Reality or myth? *Behavioral and brain sciences*, 21(3), 399–407.
- Kabalina, V. I., Mondrus, O. V. (2017). Faktory upravleniya talantami v kompanii: kontekstnyj podhod [Factors of talent management in a company: a contextual approach]. *Vestnik SPbGU, Menedzhment*, 16(2), 268–298.
- Kabalina, V. I., Mondrus, O. V. (2018). Kontekstualizaciya upravleniya talantami v rossijskih IT-kompaniyah [Contextualization of talent management in Russian IT companies]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, 16(1), 5–36.
- Kabalina, V. I., Muratbekova-Turon, M. (2016). Programmy upravleniya molodymi talantami v rossijskih i mezhdunarodnyh kompaniyah [Management programs for young talents in Russian and international companies]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 5, 110–117.
- Kartashov, S. A., Odegov, Yu. G., Shatalov, D. V. (2013). Upravlenie talantami kak HR-tehnologiya [Talent management as HR technology]. *Vestn. Omskogo un-ta. Ser. Ekonomika*, 1, 85–94.
- Kenessey, Z. (1987). The primary, secondary, tertiary and quaternary sectors of the economy. *Review of Income and Wealth*, 33(4), 359–385.
- King, K. A. (2017). The talent climate: Creating an organisational context supportive of sustainable talent development through implementation of a strong talent system. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 298–314.
- Kwale, S. (2003). *Issledovatel'skoe interv'yu* [Research interview]. M: Smysl.
- Latuha, M. O., Selivanovskikh, L. V. (2016). Mezhdunarodnye osobennosti upravleniya talantlivymi sotrudnikami v IT-kompaniyah iz stran s razvivayushchimisya rynkami [Cross-country features of managing talented employees in IT companies from emerging markets]. *Vestnik SPbGU. Seriya Menedzhment*, 3, 54–81.
- Latukha, M. (2015). Talent management in Russian companies: domestic challenges and international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(8), 1051–1075.
- Latukha, M., Selivanovskikh, L. (2016). Talent management practices in IT companies from emerging markets: A comparative analysis of Russia, India, and China. *Journal of East-West Business*, 22(3), 168–197.
- Leana, C.R., Van Buren, H.J. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, 24, 538–555.
- Lee, H. L. (2004). The triple — A supply chain. *Harvard Business Review*, 82(10), 102–112.
- Lewis, R., Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- McCracken, M., Currie, D., Harrison, J. (2016). Understanding graduate recruitment, development and retention for the enhancement of talent management: sharpening “the edge” of graduate. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2727–2752.
- Meyers, M. C., Woerikom, M., Dries, N. (2013). Talent — Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321.
- Meyers, M., Woerikom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203.

- Mondrus, O. V. (2016). Teoreticheskie i prakticheskie dilemmy upravleniya talantami v organizatsiyah [Theoretical and practical dilemmas of talent management in organizations]. *Vestn. Omskogo un-ta. Ser. Ekonomika*, 3, 115–124.
- Muratbekova-Touron, M., Kabalina, V., Festing, M. (2018). The phenomenon of young talent management in Russia — A context-embedded analysis. *Human Resource Management*, 57(2), 447–455.
- Pfeffer, J. (2001). Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248–259.
- Phillips-Wren, G., Doran, R., Merrill, K. (2016). Creating a value proposition with a social media strategy for talent acquisition. *Journal of Decision Systems*, 25, 450–462.
- Powell, W., Snellman, K. (2004). The knowledge economy. *Annu. Rev. Sociol.*, 30, 199–220.
- Rewriting the rules for the digital age. *Deloitte Global Human Capital Trends*. (2017).
- Schiemann, W. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49, 281–288.
- Schlechter, A., Hung, A., Bussin, M. (2014). Understanding talent attraction: The influence of financial rewards elements on perceived job attractiveness. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1–13.
- Schuler, R. (2015). The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamics*, 44, 47–56.
- Sparrow, P. R., Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25, 249–263.
- Strauss, A., Corbin, J. (2001). *Osnovy kachestvennogo issledovaniya: obosnovannaya teoriya, proce-dury i tekhniki* [Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques]. M.: Editorial URSS.
- Swales, S. (2013). The ethics of talent management Business Ethics. *Business Ethics: A European Review*, 22(1), 32–46.
- Swales, S., Blackburn, M. (2016). Employee reactions to talent pool membership. *Employee Relations*, 38(1), 112–128.
- Swales, S., Downs, Y., Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529–544.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
- Tarique, I., Schuler, R.S. (2010). Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122–133.
- Tsivun, V. V. (2017). Kraudsorsing — tekhnologiya privilecheniya talantlivykh [Crowdsourcing is a technology for attracting talented people.]. *Vestnik fakul'teta upravleniya SPbGEU*, 1, 1–4.
- Ulrich, D. Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, 63, 55–61.
- Untura, G. A., Evseenko, A. V. (2007). Ekonomika znaniy kak opredelyayushchij element novej ekonomiki regiona [The economy of knowledge as a defining element of the new economy of the region]. *Region: ekonomika i sociologiya*, 1, 154–168.
- Vaiman, V., Collings, D. G., Scullion, H. (2017). Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 294–297.
- Vaiman, V., Scullion, H., Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941.
- Vinkhuyzen, A. A. E., van der Sluis, S., Posthuma, D., Boomsma, D. I. (2009). The heritability of aptitude and exceptional talent across different domains in adolescents and young adults. *Behavior Genetics*, 39, 380–392.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701–721.