

## ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-4-104-111

УДК 331.1(045)

JEL M1, M12

## Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт

М.В. Полевая<sup>а</sup>, С. Дзаппала<sup>б</sup>, Е.В. Камнева<sup>с</sup><sup>а, б, с</sup> Финансовый университет, Москва, Россия<sup>б</sup> Университет Болоньи, Италия<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6161-37032>; <sup>б</sup> <http://orcid.org/0000-0002-8679-1063>;<sup>с</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6165-1339>

### АННОТАЦИЯ

В статье представлено исследование управления талантами как одного из актуальных современных трендов в области управления человеческими ресурсами в организациях, этапы построения системы управления талантами и рассмотрено влияние корпоративной культуры и других факторов на мотивацию талантливых сотрудников. Цель работы – исследование существующих научно-практических трактовок понятия управления талантами и современных стратегий компаний по работе с ними. В статье актуализируется потребность в управлении талантами в организациях, рассматривается история возникновения понятия «управление талантами», существующие на сегодняшний день трактовки данного термина, характеристика уровней управления талантами в организации. Проанализированы этапы внедрения системы управления талантами в компании. Приводятся примеры использования системы управления талантами в организациях, а также результаты исследований в области управления талантами. Сделан вывод о том, что система управления талантами в современной организации должна строиться исходя из принципов меритократии, приоритетности корпоративной культуры, креативной нематериальной мотивации и высокого профессионального развития персонала организаций.

**Ключевые слова:** управление талантами; управление человеческими ресурсами; мотивация; персонал; корпоративная культура компании; система управления талантами

**Для цитирования:** Полевая М.В., Дзаппала С., Камнева Е.В. Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт. *Управленческие науки*. 2018;8(4):104-111. DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-4-104-111

## ORIGINAL PAPER

## Talent Management: Interpretation, Systematization, Experience

M.V. Polevaya<sup>а</sup>, S. Zappala<sup>б</sup>, E.V. Kamneva<sup>с</sup><sup>а, б, с</sup> Financial University, Moscow, Russia<sup>б</sup> University of Bologna, Italy<sup>а</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6161-37032>; <sup>б</sup> <http://orcid.org/0000-0002-8679-1063>;<sup>с</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6165-1339>

### ABSTRACT

The article presents the study of talent management as one of the current trends in the human resources management field in organizations, stages of building a talent management system, the influence of corporate culture and other factors on the motivation of talented employees are reviewed. The aim of the work is to study the existing scientific and practical interpretations of the concept of talent management and company modern strategies to work with them. The article actualizes the need for talent management in the organization, examines the history of the concept of “talent management”, existing to date interpretations of the term, the characteristics of talent management levels in the organization. The stages of talent management system implementation in the company are analyzed. Examples of talent management use in organizations, as well as the results of research in the field of talent management are given. It is concluded that the talent management system in a modern organization should be based on the principles of meritocracy, priority of corporate culture, creative non-material motivation and high professional development of personnel.

**Keywords:** talent management; human resource management; motivation; personnel; company corporate culture; talent management system

**For citation:** Polevaya M.V., Zappala S., Kamneva E.V. Talent management: Interpretation, systematization, experience. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*. 2018;8(4):104-111. (In Russ.). DOI: 10.26794/2404-022X-2018-8-4-104-111

## Управление талантами — современный тренд

Итоги исследования HR-TRENDS 2016, ежегодно проводимого Аналитическим центром Саммита HR-Директоров, показали, что на сегодняшний день усиливается тренд «Индивидуализации подходов к мотивации и управлению талантами»<sup>1</sup>, как за рубежом, так и в РФ он входит в первую десятку.

Взаимосвязь между эффективностью организационной культуры и развитием человеческих ресурсов организации была замечена достаточно давно, а в 1970-х гг. получила научное признание. Термин «управление талантами» впервые использовал в 1998 г. в своей статье Дэвид Уоткинс. В последующем он развил его в программном труде «Системы управления талантами», увидевшим свет в 2004 г.

В 1990-е гг. крупнейшее консалтинговое агентство McKinsey опубликовало известный отчет «Война за таланты», и руководители многих компаний задумались о том, как работать с талантами.

## Новая эра «управление талантами»

На сегодняшний день управление талантами, лидерами и их мотивация — это одно из основных направлений работы в области управления человеческими ресурсами.

И. Бьерклан, Г. Штраль, Э. Фарндейл, Ф. Стилс, Ш. Морис, Дж. Тревор, П. Райт считают управление талантами «синонимом управления человеческим капиталом, признав „налаживание“ системы обеспечения талантами важнейшей проблемой. При управлении талантами возникают вопросы о том, развиваются или выбираются таланты, необходимо ли управлять их производительностью, требуют ли они особой оплаты, поощрения и удержания на данном рабочем месте и т.д.» [1, с. 94].

На сегодняшний момент существуют несколько трактовок понятия управления талантами:

1) «целенаправленная деятельность компании по созданию, развитию и использованию когорты талантливых сотрудников, умеющих эффективно решать сложные бизнес-задачи» [1, с. 95];

2) «управление совокупностью HR-процессов, позволяющих насытить компанию эффективны-

ми сотрудниками и поддерживать ее в таком состоянии»<sup>2</sup>;

3) «реализация интегрированного подхода к управлению различными HR-процессами, включая рекрутинг, адаптацию, развитие и обучение, управление эффективностью деятельности, лидерством и планирования замещения должностей» [2].

4) «деятельность компании, позволяющая использовать вложения в талантливый персонал в области среднего и высшего менеджмента» [3];

5) создание условий для раскрытия потенциала талантов, так как «такими людьми невозможно управлять в традиционном смысле слова»<sup>3</sup>.

Автор полностью согласен с Ю.Г. Одеговым, что «управление талантами может рассматриваться как область HR-менеджмента, занимающаяся привлечением высококвалифицированных работников, интеграцией новых сотрудников, а также удержанием персонала для удовлетворения текущих и будущих целей бизнеса; а также как выявление и развитие специалистов, владеющих профессионально ценными качествами и навыками, которые они с высокой эффективностью проявляют в работе. Управление талантами в организации будет эффективным при условии создания таких условий трудовой жизни сотрудников, в которых их полезные способности, знания и навыки будут развиты и с успехом реализованы» [1, с. 94].

Сегодня можно говорить о наступлении эры «управления талантами», когда на фоне завершения индустриальной эпохи и перехода мира к информационной эпохе, к 6 технологическому укладу растет спрос на талантливых управленцев и специалистов высочайшего уровня на фоне увеличивающейся склонности сотрудников легко менять место работы.

Теории о самостоятельном развитии таланта можно считать пережитыми, и сейчас все активнее, особенно в крупных иностранных корпорациях, проявляется тренд развития талантов. При составлении стратегической программы управления человеческими ресурсами HR-менеджеры обязательно включают программы управления талантами. Целью данных программ является осуществление

<sup>2</sup> Что такое управление талантами? Блог компании «Экопси консалтинг». URL: <http://talentcode.ru> (дата обращения: 12.04.2018).

<sup>3</sup> Философия практик управления талантами. Официальный блог «Экопси консалтинг». URL: <http://assessment.livejournal.com/5686.html>. (дата обращения: 10.10.2017).

<sup>1</sup> Рейтинг HR-Trends 2016. URL: <http://www.hr-summit.ru/ru/rejting/rejting-hr-trends-2016> (дата обращения: 12.04.2018).

мероприятий и направлений, обеспечивающих высокоэффективное использование специалистов с профессионально ценными качествами и навыками. В качестве критерия при этом определяется создание такой обстановки в организации, в которой способности и навыки талантливых специалистов будут развиваться и реализовываться в полной мере. Немаловажную роль в реализации данной установки играет соответствующая организационная культура компании.

### Уровни работы с талантами в организации

Выделяют три уровня работы с талантами, во-первых, это планирование замен (создание кадрового резерва). Во-вторых, планирование преемственности и, в-третьих, собственно управление талантами. На каждом уровне ставятся свои задачи, для них же определены свои объекты воздействия, оценки, характеристики результата и другие параметры (см. *таблицу*).

Прогноз потребности в определенных человеческих ресурсах для компании, создание условий для их привлечения и развития — вот что такое управление талантами сегодня. Однако в современном хаотичном, изменчивом, скоростном и непредсказуемом HR, в том числе в управлении талантами, старые подходы и технологии перестают работать. Поэтому сейчас наиболее актуален вопрос: *как эффективно находить, отбирать, развивать и удерживать таланты в организации, где изменения постоянны?*

Различный подход управленцев к пониманию понятия «талант», свои корпоративные показатели и критерии для оценки подобных сотрудников, неопределенность в методах оценки таланта делают задачу создания эффективной и действенной системы управления талантами чрезвычайно сложной. При этом изначально талант относится к способностям, проявление которых достаточно сложно отследить, а еще сложнее подтвердить, проверить и наглядно продемонстрировать.

Последние исследования зарубежных ученых показали, что компания, осуществившая у себя внедрение системы управления талантами, реализовывает одновременно несколько стратегических целей. К примеру, повышение своего рейтинга на рынке, усиление конкурентоспособности, развитие профессиональных качеств сотрудников и расширение круга их компетенций, создание резерва талантливых потенциальных сотрудников, которые

быстро, эффективно и высококачественно способны замещать ключевые должности в организации.

### Этапы внедрения системы управления талантами

Можно выделить следующие этапы внедрения системы управления талантами в организации:

**1 этап** — принятие установки на таланты. Изменение установки руководства на таланты и на работу с ними. Поиск, развитие и работа с талантами — всем этим необходимо заниматься высшему руководству. Данный этап считается реализованным, если завершается усилением коллектива талантливыми сотрудниками, привлекаемыми руководством. Для эффективного прохождения этого этапа в организации необходимо:

- «установить „золотой стандарт” для талантов, т.е. набор их компетенций;
- активно участвовать в HR-менеджменте талантов;
- оценивать потенциал работников;
- дать установку на таланты для всех управленцев на всех уровнях иерархии и в сетях;
- обеспечивать материальными и не монетарными ресурсами развитие талантов;
- нести личную ответственность за поиск и развитие талантов» [1, с. 96].

**2 этап** — разработка в компании привлекательных предложений с целью привлечения и удержания талантливых сотрудников. Если компания действительно заинтересована в талантливых работниках, она должна обеспечить лучшее предложение на рынке труда по таким показателям, как: социальный пакет, оплата труда, климат и отношения в коллективе, перспективные и интересные проекты и работы и т.п.

**3 этап** — происходит перестройка стратегии приема на работу сотрудников. Компании должны учитывать реалии современного рынка труда, когда не организация диктует работникам условия, а талантливые высококлассные работники выбирают наиболее перспективную и интересную для них компанию. При этом поиск талантов осуществляется постоянно, а не только при появлении вакантных должностей.

**4 этап** — обеспечить непрерывное развитие и обучение сотрудников, для чего необходимо использовать современные методы и формы обучения и развития, а также мониторить результативность данного процесса. Определено, что при нецелевом

Таблица / Table

**Сравнительная характеристика уровней управления талантами в организации /  
Comparative characteristics of organization talent management levels**

Параметры сравнения / Comparison options	Уровни управления / Management Levels		
	Планирование замен / Replacement Planning	Планирование преемственности / Succession Planning	Управление талантами / Talent Management
Задача / Task	Управление рисками / Risk management	Стратегическое кадровое обеспечение и развитие / Strategic staffing and development	Всеобщая преемственность в развитии / Universal continuity in development
Объект воздействия / Object of impact	Ключевые руководящие позиции / Key leadership positions	HiPo (сотрудники с высоким потенциалом) / HiPo (high potential employees)	Весь персонал организации / All personnel of the organization
Оценка / Assessment	Профессиональный потенциал и деятельность / Professional potential and activities	Оценка потенциала и прогресса деятельности и лидерских компетенций / Potential assessment and progress of activities and leadership competencies	Все способности и результаты имеют значение / All abilities and results matter
Результат / Result	План замен для ключевых позиций / Replacement plan for key items	Развитие и карьерный план для HiPo компетенций / Development and career plan for HiPo competencies	Полностью интегрированные в HR-процессы системы развития и раскрытия талантов / Fully integrated into the HR processes of the system development and discovering talents
Карьера / Career	Линейная, в основном по функционалу / Linear, mostly functional	Межфункциональная, межрегиональная и междивизионная ротация / Crossfunctional, interregional and interdivision rotation	Гибкая, межфункциональная как по географии, так и по бизнесу / Flexible, cross-functional both in geography and business
Периодичность / Periodicity	Ежегодный обзор / Annual review	Ежегодный обзор с планированием развития / Annual review with development planning	Непрерывно, с постоянной связью с остальными HR-процессами / Continuously, with constant communication with other HR processes
Участники / Participants	Руководители / Senior officials	Менеджеры / Managers	Участвуют работники, специалисты по управлению персоналом, руководство, генеральный директор / Involving workers, management personnel, seniors, CEO
Отношение сотрудников / Personnel attitude	Согласие / Consent	Одобрение / Approval	Участие / Participation

Источник / Source: [4, с. 75].



и не адресном обучении компания теряет средства, обучаемые сотрудники — доверие к руководству и мотивацию к работе. Необходимо обеспечить участие талантливых сотрудников в решении приоритетных задач, таких как реструктуризация организации, участие в открытии новых направлений и филиалов, работе в филиале или центральном офисе компании за рубежом, предоставление должности с расширенным кругом полномочий, участие в работе над значимыми проектами и пр.

**5 этап** — дифференцировать, воодушевлять и мотивировать сотрудников. Индивидуализация оплаты труда, с учетом стремления сотрудников к карьерному росту, развитию и счастью, а также с учетом индивидуальной и групповой результативности, является современным трендом в мотивации персонала, который руководство должно учитывать с целью повышения результативности работы своих сотрудников.

«В HR-стратегиях целого ряда транснациональных корпораций уже напрямую указывается, что задача HR состоит в том, чтобы управлять уровнем счастья сотрудников, удерживая их тем самым в организации. Вследствие данного тренда в задачу HR-а добавился поиск практик, которые позволят сотрудникам компании чувствовать себя в прямом смысле счастливее на рабочем месте» [5, с. 154].

### Исследование PwC в области управления талантами

PricewaterhouseCoopers International Limited (PwC) в 2013 г. провела исследование в области управления талантами и ценностного предложения для сотрудников<sup>4</sup>.

В исследовании приняли участие 62 компании, из которых 53% — российские, 47% — международные, 41% из всех — имеют численность работников свыше 10 тысяч человек.

Согласно полученным результатам 92% компаний-респондентов ведут работу по управлению талантами, 86% всех компаний-респондентов включают в программы по управлению талантами всех сотрудников компании. И только 14% респондентов, большая часть из которых — российские компании, в программу по управлению талантами включают

только руководящих сотрудников. Такие результаты, казалось бы, должны были обнадеживать.

Однако многие компании (и большинство из них российские) находятся лишь на первом этапе работы с талантами — работе с кадровым резервом, так как 37% опрошенных компаний не делают разницу между понятиями «кадровый резерв» и «ключевые таланты», используя их как синонимы; 24% работают только с «кадровым резервом» и только 14% (большая часть из которых международные) выделяют отдельно пул ключевых талантов. Очень мало компаний работают по созданию системы всеобщей преемственности в развитии, не наделяют талантами весь свой персонал и не проводят работу в развитии таланта всех сотрудников.

Наиболее часто используемыми инструментами мотивации ключевых сотрудников в российских компаниях являются: индивидуальные планы развития (30% в российских компаниях и 39% в международных); программы обучения и развития для лидеров (25 и 38% соответственно); интересно, что в международных компаниях на первое место выходит такой метод, как участие ключевых сотрудников в стратегических инициативах (41% компаний).

Успех в управлении талантами во многом зависит от корпоративной культуры компании, от того, какие принципы и методы взаимодействия между сотрудниками заложены при ее построении. Опираясь на систему ценностей, сотрудники получают удовлетворение от общения с коллегами, у них растет желание не менять место работы долгое время, они всемерно содействуют коллегам в их профессиональном росте, осуществляют широкий обмен опытом и знаниями, постоянно готовы сделать все зависящее от них, чтобы обеспечить рост и развитие компании. В целом позитивный корпоративный климат относится к числу мотивирующих моментов для сотрудников любой организации. Таким образом, репутация и этический климат организации — это те элементы корпоративной культуры, которые способствуют трудовой мотивации и удержанию в организации талантливых сотрудников, при этом они, объединяя свои усилия, умножают потенциал друг друга. Соответствующая корпоративная культура организации, позволяет талантливым сотрудникам осознать свое место в ней, формирует лояльность и мотивацию к проявлению своего таланта в деятельности организации. Такой вариант корпоративной культуры, соответствующие корпоративные традиции, этикет деловых отношений способствуют формированию

<sup>4</sup> PwC Экспресс-исследование 2013: управление талантами и ценностным предложением для сотрудника. URL: [https://www.pwc.ru/en/hr-consulting/publications/assets/hr-pulse\\_survey-tm-evp-2013.pdf](https://www.pwc.ru/en/hr-consulting/publications/assets/hr-pulse_survey-tm-evp-2013.pdf).

«установки на талант» руководителями и сотрудниками организации.

### Опыт использования системы управления талантами в организациях

Компанию General Electric называют пионером в сфере управления талантами [6]. Она активно использует в своей кадровой политике технологии управления талантами. На этапе подбора персонала активно привлекает молодые таланты: выпускников колледжей, университетов, бизнес-программ и школ MBA. Управление талантами заложено в корпоративную культуру организации. «В систему ценностей включены следующие:

- принципиальная и непоколебимая порядочность (личная целостность, integrity);
- страстное стремление к мастерству и ненависть к бюрократии;
- открытость идеям, откуда бы они не исходили;
- создание конкурентного преимущества с помощью постоянного улучшения качества, уменьшения издержек и повышения скорости работы;
- уверенность в себе, достаточная для того, чтобы привлекать других и действовать, не обращая внимания на существующие ограничения и преграды;
- создание ясного, простого и реалистичного видения и доведение своей позиции до членов команды;
- огромная энергия и способность заряжать других;
- постановка агрессивных задач и вознаграждение прогресса, но не в ущерб ответственности и обязательности;
- отношение к изменениям как к возможностям, а не угрозам;
- глобальное мышление, позволяющее строить диверсифицированные и международные команды»<sup>5</sup>.

Одним из ключевых факторов в работе с персоналом в компании считают систему вознаграждения и мотивации, которая «базируется на комбинации „вклада” и „навыков”, т.е. для компании важны не только достижения конкретного человека или подразделения, но и факторы, влияющие на долгосроч-

ное развитие и результаты — компетенции и навыки сотрудников. Базовая компенсация основана на системе грейдов. Основным элементом системы мотивации, позволяющим компании удерживать и стимулировать сотрудников, конечно, являются практически безграничные возможности для личного и профессионального развития»<sup>6</sup>.

Интересен опыт компании Procter & Gamble в управлении талантами и мотивации персонала. P&G — это «чистой воды меритократия. Нас не заботит, какой университет вы оканчивали, имеете ли вы степень MBA, в какой стране вы родились. Единственное, что нас заботит, это то, что Ваши характер и порядочность позволят вам достигать исключительных результатов и строить сильную организацию»<sup>7</sup>.

Работа с талантами и всем персоналом построена на основных принципах и ценностях компании, которые большинство сотрудников полностью поддерживают:

1. «Сила ума: мыслит и действует решительно, использует и совершенствует свое мастерство; вводит новшество и применяет наработанный опыт.
2. Сила людей: ведет за собой; строит отношения сотрудничества с самыми разными людьми в организации; создает и расширяет возможности.
3. Сила быстроты и гибкости; всегда рядом; принимает перемены; действует ответственно»<sup>8</sup>.

В P&G оплата труда состоит из оклада, базового вознаграждения и бонусов. На уровень заработной платы влияют четыре фактора: должность, стаж работы в этой должности, рост зарплат на рынке и индивидуальные достижения работника. В компании разработаны различные мотивационные программы для удержания талантливых лидеров. Например, мотивационная программа STAR — краткосрочная премия за достижения, зависящая от вклада сотрудника и его должностной позиции. Очень активно используется нематериальная мотивация: активная вовлеченность сотрудников в развитие карьеры и профессиональный рост; гибкий график рабочего

<sup>5</sup> General Electric: пионеры управления талантами. URL: [http://www.wardhowell.com/teinstitute/tei\\_exclusive\\_2/general\\_electric\\_pionery\\_upravleniya\\_talantami/](http://www.wardhowell.com/teinstitute/tei_exclusive_2/general_electric_pionery_upravleniya_talantami/) (дата обращения: 10.10.2017).

<sup>6</sup> General Electric: пионеры управления талантами. URL: [http://www.wardhowell.com/teinstitute/tei\\_exclusive\\_2/general\\_electric\\_pionery\\_upravleniya\\_talantami/](http://www.wardhowell.com/teinstitute/tei_exclusive_2/general_electric_pionery_upravleniya_talantami/) (дата обращения: 10.10.2017).

<sup>7</sup> Procter & Gamble: конвейер по производству лидеров. — URL: [http://wardhowell.com/teinstitute/tei\\_exclusive\\_2/procter\\_gamble\\_konvejer\\_po\\_proizvodstvu\\_liderov/](http://wardhowell.com/teinstitute/tei_exclusive_2/procter_gamble_konvejer_po_proizvodstvu_liderov/) (дата обращения: 19.10.2017).

<sup>8</sup> Там же.

времени; широкий набор льгот; семинары и курсы повышения квалификации и программы развития в различных странах.

В практике российских компаний можно выделить Госкорпорацию «Росатом», в которой проводится целенаправленная работа по поиску и развитию «Талантов Росатома» среди персонала компании. Акцент в кадровой политике компании сделан «на использование внутреннего потенциала отрасли», в связи с чем разработана трехуровневая система по отбору и подготовке кадрового резерва, включающая следующие уровни<sup>9</sup>:

- «Достояние Росатома» — модульная программа развития руководителей высшего и старшего звена управления отрасли.
- «Капитал Росатома» — модульная программа развития руководителей среднего звена управления отрасли.
- «Таланты Росатома» — модульная программа развития перспективных специалистов и руководителей начального звена, обладающих высоким потенциалом.

**На современном этапе для эффективного управления талантами в организации необходимо:**

- динамичные, подвижные и гибкие работники;
- гибкие процессы — необходимо, чтобы все текущие и новые программы по управлению талантами по умолчанию строились на принципе гибкости как ключевом элементе и имели возможность меняться под заказчика и его нужды [7];

<sup>9</sup> Кадровый резерв Росатома. URL: [http://www.rosatom.ru/employee/sotrudnikam/kariernie\\_vozmozhnosti/candidatespool/](http://www.rosatom.ru/employee/sotrudnikam/kariernie_vozmozhnosti/candidatespool/) (дата обращения: 11.10.2017).

- тренинг решения неожиданных проблем, который обеспечит готовность сотрудников к диагностике и принятию эффективных решений возникающих проблем;
- акцентирование на инновациях, поиске сотрудников-инноваторов, склонных к внедрению изменений;
- быстрое обучение и самообучение;
- быстрые внутренние ротации;
- временная (условная) занятость работников;
- быстрый поиск талантов на рынке труда (формирование и развитие внутренних и внешних кадровых резервов);
- гибкие, реальные должностные инструкции;
- аутсорсинг, обеспечивающий внутреннюю гибкость для выполнения горящих задач и непредвиденных объемов работ;
- развитие и создание конкурентных преимуществ своих талантов над другими.

## Заключение

Примеры успешной работы ведущих компаний, в которых функционируют системы управления талантами, позволяют сделать вывод об усилении тренда на управление талантами в организациях. Управление талантами — это новая стадия управления персоналом, которая соответствует современным требованиям экономики. Процесс управления талантами в современной организации должен строиться исходя из принципов меритократии, приоритетности корпоративной культуры, креативной нематериальной мотивации и высокого профессионального развития персонала организаций.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Одегов Ю.Г. Управление талантами — реальность современного менеджмента. *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. 2015;(1):92–99.
2. Антонова О. Фокус на талант. *Персонал Микс*. 2007;(10).
3. Тараскова Е. Правильное решение. Управляем талантами. 2008. URL: <http://www.ancor.ru/labourmarket/article/articleid/2013/> (дата обращения: 05.11.2017).
4. Савченко А. Найти или вырастить таланты. *Кадровик. Кадровый менеджмент*. 2007;(5):73–76.
5. Бухарина А.Ю. Управление талантами: чему учить сотрудников сегодня, чтобы выжить завтра. *Социальная психология и общество*. 2017;8(1):144–162. DOI: 10.17759/sps.2017080109
6. Руденко Г.Г., Сидорова В.Н., Сидоров Н.В. Управление талантами: зарубежный опыт и лучшие практики. *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. 2016;(2):113–119.
7. Sullivan J. VUCA: The new normal for talent management and workforce planning. 2012. URL: <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/> (дата обращения: 10.10.2017).

## REFERENCES

1. Odegov Yu. G. Talent management as a reality of modern management. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Herald of Omsk University. Series: Economics*. 2015;(1):92–99. (In Russ.).
2. Antonova O. Focus on talent. *Personal Miks*. 2007;(10). URL: <http://www.Coleman.ru/nashe-mnenie/personnel-management> (accessed 10.10.2017). (In Russ.).
3. Taraskova E. The right decision. Managing talents. 2008. URL: <http://www.ancor.ru/labourmarket/article/articleid/2013/> (accessed 05.11.2017). (In Russ.).
4. Savchenko A. Find or grow talents. *Kadrovik. Kadrovyi menedzhment*. 2007;(5):73–76. (In Russ.).
5. Bukharina A. Yu. Talent management: What to teach employees today to survive tomorrow. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo = Social Psychology and Society*. 2017;8(1):144–162. (In Russ.). DOI: 10.17759/sps.2017080109
6. Rudenko G. G., Sidorova V. N., Sidorov N. V. Talent management: Foreign experience and best practices. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Herald of Omsk University. Series: Economics*. 2016;(2):113–119. (In Russ.).
7. Sullivan J. VUCA: The new normal for talent management and workforce planning. 2012. URL: <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/> (accessed 10.10.2017).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Марина Владимировна Полевая** — доктор экономических наук, доцент, заведующая кафедрой «Управление персоналом и психология», Финансовый университет, Москва, Россия  
m-v-p@list.ru

**Сальваторе Дзэппала** — профессор психологии Университет Болоньи, Италия; доцент кафедры «Управление персоналом и психология», Финансовый университет, Москва, Россия  
salvatore.zappala@unibo.it

**Елена Владимировна Камнева** — кандидат психологических наук, доцент кафедры «Управление персоналом и психология», Финансовый университет, Москва, Россия  
ekamneva@yandex.ru

## ABOUT THE AUTHORS

**Marina V. Polevaya** — Dr. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of the Department Personnel Management and Psychology, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
m-v-p@list.ru

**Salvatore Zappala** — Professor of psychology University of Bologna, Italy; Associate Professor, Department of personnel Management and psychology, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
salvatore.zappala@unibo.it

**Elena V. Kamneva** — Cand. Sci. (Psych.), Associate Professor, Department of personnel Management and psychology, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
ekamneva@yandex.ru