

## ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

**Вяткина Галина Ярославна**, кандидат биологических наук,  
доцент кафедры «Государственное, муниципальное управление и кадровая политика», ИЭиУ АПК  
**Красноярский государственный аграрный университет, Красноярск, Россия**  
*e-mail: [vip.slavna@mail.ru](mailto:vip.slavna@mail.ru)*

**Фомина Людмила Владимировна**, кандидат сельскохозяйственных наук, доцент,  
заведующая кафедрой «Государственное, муниципальное управление и кадровая политика»,  
ИЭиУ АПК  
**Красноярский государственный аграрный университет, Красноярск, Россия**  
*e-mail: [lyfomina@yandex.ru](mailto:lyfomina@yandex.ru)*

**Аннотация.** В статье авторы обосновывают необходимость построения эффективной системы управления талантами. Рассмотрены ключевые элементы, обеспечивающие функционирование системы управления талантами и выявлены основные проблемы. По результатам исследования авторы делают вывод, что управление талантами не сводится только к оценке и формированию кадрового резерва. Необходимо чтобы оценка уровня сформированности компетенций носила регулярный характер и мотивировала сотрудника к развитию, проявляя его «зоны роста».

**Ключевые слова:** талант, управление талантами, система управления талантами, талант-менеджмент, HR-менеджмент.

## PROBLEMS OF FORMATION OF A TALENT MANAGEMENT SYSTEM

**Vyatkina Galina Yaroslavna**, candidate of biological sciences,  
docent of the department of "State, municipal management and personnel policy", Institute of Economics  
and Management of AIC  
**Krasnoyarsk state agrarian university, Krasnoyarsk, Russia**  
*e-mail: [vip.slavna@mail.ru](mailto:vip.slavna@mail.ru)*

**Fomina Ludmila Vladimirovna**, candidate of agricultural sciences, associate professor,  
Head the department of "State, municipal management and personnel policy", Institute of Economics and  
Management of AIC  
**Krasnoyarsk state agrarian university, Krasnoyarsk, Russia**  
*e-mail: [lyfomina@yandex.ru](mailto:lyfomina@yandex.ru)*

**Abstract.** In the article, the authors substantiate the need to build an effective talent management system. The key elements that ensure the functioning of the talent management system are considered and the main problems are identified. According to the results of the study, the authors come to the conclusion that talent management is not limited only to the assessment and formation of a personnel reserve. It is necessary that the assessment of the level of competence formation should be of a regular nature and motivate the employee to develop, showing his «growth zones».

**Key words:** talent, talent management, talent management system, talent management, HR management.

Вопросы управления талантами в настоящее время приобрели значимость на уровне стратегического конкурентного преимущества не только конкретных организаций, регионов, но и государств. Умение выявлять таланты, направлять их энергию в нужном направлении, умение воспроизводить и удерживать таланты - неотъемлемые составляющие современного общества и успешного бизнеса. Ограниченность данного ресурса, дефицит талантов приводит к необходимости и повсеместному преобразованию управления человеческими ресурсами в управление талантами.

Востребованность талантов объясняется возросшей динамикой рыночных изменений, непредсказуемостью экономических условий деятельности бизнеса, вынуждающих его реагировать с максимальной скоростью. Одним из эффективных способов преодоления возникающих проблем в вопросе работы с персоналом считается создание и применение системы управления талантами [8]. Именно поэтому выявление и идентификация талантов относится к одной из задач HR-менеджмента и здесь важно установить критерии, по которым определяются таланты и предпочтительные

направления их использования. В России компании ориентируются преимущественно на кандидатов с рынка труда, то есть продвижение собственных талантов, мониторинг и их развитие пока не относятся к приоритетным задачам компании, а ключевые должности закрываются преимущественно приглашенными специалистами [10]. Такое утверждение продемонстрировали 81% опрошенных представителей российских компаний. Возможно, именно поэтому оценка эффективности применения системы управления талантами оценивается в российских компаниях как средняя (43%) [1]. При этом зарубежные практики демонстрируют как раз невысокую эффективность нанятых талантов, подтверждая позиции, что внутренний найм эффективнее внешнего. У сотрудников, нанятых извне, в четыре раза ниже вероятность попасть в лидеры рейтинга результативности персонала, а также в четыре раза выше шансы оказаться в самом низу этого рейтинга, чем у сотрудников, продвигаемых изнутри компании [11]. Исследования доказывают, что нанятому извне специалисту требуется не менее трех лет для достижения уровня эффективности, который демонстрирует такой же специалист, но нанятый в самой компании, т.к. его предыдущие успехи не гарантируют желаемых результатов. И, тем не менее, привлечение специалистов со стороны остается одним из методов, позволяющих обеспечить компании быструю результативность: при удачном стечении обстоятельств талантливый менеджер способен с первого дня вносить ощутимый вклад в ее развитие.

Наиболее распространенной причиной сдержанного отношения к внутреннему рекрутингу и развитию собственных талантов являются трудоемкость создания стратегии управления талантами и длительность настраивания полноценной системы управления талантами, не смотря на то, что стратегия возвращения талантов укрепляет лояльность сотрудника к компании [3].

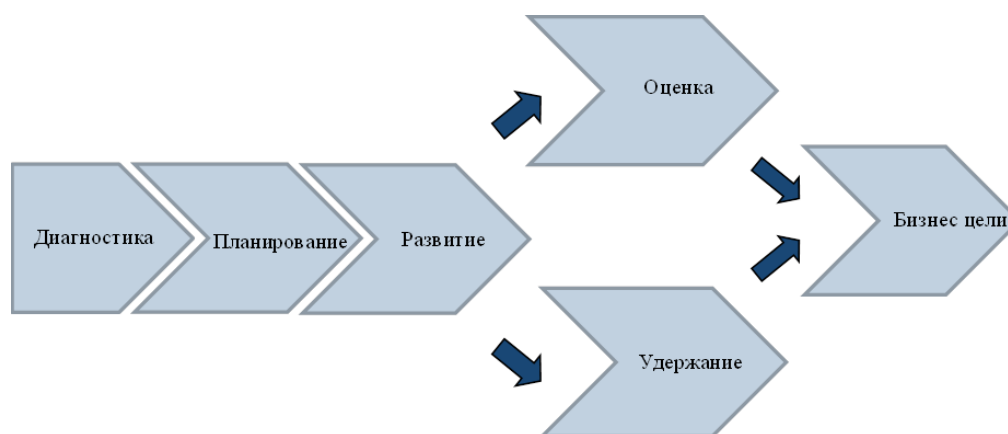
Необходимо отметить, что большинство людей даже не догадываются о наличии у них талантов. Часто жизненные обстоятельства заставляют людей выполнять привычную рутинную работу, получать оценки KPI и заработную плату за отработанное рабочее время. Проявление талантов и инициатив сотрудниками в таких условиях затруднительно, а иногда и небезопасно лично для них в силу неприятия таких проявлений непосредственными руководителями, как реакции на угрозу их собственным интересам и амбициям. Без тщательно проработанной в компании стратегии в отношении талантов их сложно определить и можно столкнуться с противодействием со стороны сотрудников. При этом стратегия должна учитывать множество критериев и характеристик, которые обеспечат объективный подход, и прежде всего, к выявлению таланта.

В современных подходах существуют различные определения таланта. Первый подход определяет талант как сотрудника, проявляющего максимальную эффективность и производительность [4]. Как правило, применение данного подхода предусматривает формирование кадрового резерва, его обучение, продвижение и развитие. Такое решение позволяет компании существенно экономить бюджет, однако неизбежны трудности с отбором кандидатов в кадровый резерв, кроме того снижается вовлеченность других сотрудников в развитие компании, что способствует возникновению рисков при уходе сотрудника из компании и потере средств, потраченных на его развитие.

Второй подход предполагает, что талантливыми являются все сотрудники компании, которые рассматриваются не только с точки зрения результативности их труда, но и с учетом потенциала каждого сотрудника [7]. Выявление перспективных направлений развития сотрудников достаточно затратный и длительный процесс, однако он позволяет снизить текучесть персонала и повысить уровень его вовлеченности. Именно данный подход используют ведущие компании [9].

Еще один подход достаточно ограничен в применении, так как преимущественно относится к интеллектуальному или творческому бизнесу. Он заключается в определении таланта как личности, обладающей творческим мышлением и энергией, способной вдохнуть в компанию новые идеи. Такой подход в большей степени характерен для ИТ компаний или в рекламной сфере [2].

Использование даже отдельных элементов управления талантами положительно влияет на работу компаний и дает им определенные результаты [6]. Однако принципиальные изменения можно получить только при системном подходе. В построении системы управления талантами следует выделить несколько ключевых этапов – рисунок 1.



*Рисунок 1 – Ключевые этапы формирования системы управления талантами.  
(составлено авторами)*

Прежде всего, это выявление целевых потребностей бизнеса в талантливых сотрудниках. В обязательном порядке это делается в корреляции с планами развития компании. Создается подсистема отбора сотрудников с высоким потенциалом. Основой функционирования данной подсистемы является реестр критериев отбора, составленный с учетом специфики бизнеса.

Следующий этап – это этап планирования работа с перспективными сотрудниками и выстраивание активного поиска внутренних резервов. Однако, даже при наличии талантов, организация может столкнуться с их недостатком и вынужденным поиском необходимых специалистов на рынке. Кроме того, система должна предусматривать обучение талантов и развитие их лидерских качеств, а также подсистему работы с их мотивацией, продвижением и удержанием, что требует дополнительных временных и финансовых затрат. Важнейшим этапом настраивания системы является оценка эффективности всех действий, которая проводится по итогам деятельности и в запланированные сроки.

Для полноценного проявления талант должен быть обеспечен прозрачными условиями для развития, более того, важно чтобы талант был востребован и использован в нужное время и в нужном месте, что обеспечит компании гибкость и устойчивость в условиях серьезных изменений и стоящих перед ней вызовов. Отсутствие единых и подтвержденных достоверной практикой методик талант-менеджмента, в том числе и по причине высокой индивидуальности его применения, отсутствие методик оценки и планирования затрат на реализацию данного подхода вызывают определенные трудности при его внедрении [5]. В этом случае выход, по нашему мнению, следует искать в конкретизации целей компании: если компания ограничивается желанием выжить на рынке, то ей вполне достаточно заниматься просто повышением производительности труда работников, а если компания стремится занять лидирующие позиции, то здесь неизбежен выбор в пользу развития потенциала персонала.

К значимым маркерам, которые следует применять для выявления таланта, мы относим:

- высокую производительность и результативность, эффективность при любых обстоятельствах;
- любознательность;
- знание новейших тенденций в области трудовой деятельности;
- открытость любым идеям;
- высокий интеллект и умение мыслить нестандартно;
- умение договариваться и находить компромиссы;
- высокий уровень эмоционального интеллекта;
- способность за рутинными задачами видеть долгосрочные горизонты и большие задачи в будущем;
- организаторские способности и способность мотивировать людей;
- способность к самокритике и извлечению уроков из ошибок.

В современной российской HR-практике поиска талантов чаще всего осуществляется через формирование кадрового резерва, что, на наш взгляд, нельзя признать оптимальным подходом даже при проведении комплексного подхода к оценке кандидатов, т.к. подавляющее большинство сотрудников остаются вне системы поиска талантов, их потенциал никого не интересует и он никак не оценивается. Довольно часто список резервистов составляет непосредственный руководитель, что

неизбежно включает фактор личных взаимоотношений и конфликт интересов, т.к. расставаться с лучшими специалистами или создавать угрозу своему положению, продвигая потенциального конкурента, готов не каждый.

Таким образом, можно сделать вывод, что управление талантами как процесс, который обеспечивает нужный результат, может осуществляться только при правильно настроенной системе, включающей все элементы работы с сотрудниками, и не сводится только к оценке и формированию кадрового резерва [12-17]. Важно, чтобы оценка уровня сформированности компетенций носила регулярный характер и мотивировала сотрудников к развитию, проявляя их «зоны роста». Эта задача, решение которой представляет не только практический, но и теоретический интерес.

### Список литературы

1. Аналитический отчет «Управление талантами: цифры и тренды». - 2016. – РwC: ООО «ПрайсвотерхаусКуперсКонсультирование» - [Электронный ресурс].
2. Вяткина, Г. Я. Управление талантами: системный, процессный и ситуационный подходы / Г. Я. Вяткина // Актуальные психолого-педагогические, философские, экономические и юридические проблемы современного российского общества: коллективная монография. – Ульяновск: ИП Кеньшенская Виктория Валерьевна (издательство "Зебра"), 2022. – С. 110-132. – EDN YRWGUC.
3. Вяткина, Г. Я. Некоторые аспекты теории поколений в управлении персоналом / Г. Я. Вяткина // Актуальные психолого-педагогические, философские, экономические и юридические проблемы современного российского общества. – Ульяновск : ИП Кеньшенская Виктория Валерьевна (издательство "Зебра"), 2021. – С. 38-61. – EDN ULQHCВ.
4. Дубинина, В. В. Значение управления талантами в эффективном управлении организацией / В. В. Дубинина, Д. А. Тарбаев, Е. В. Кравец // Экономические аспекты цифровой трансформации промышленности: Материалы Научно-практической конференции, Москва, 30 ноября 2020 года. – Москва: Федеральное государственное унитарное предприятие "Всероссийский научно-исследовательский институт "Центр", 2020. – С. 80-82. – EDN VRSQIV.
5. Жураховский, А. С. Проблемы формирования эффективной системы управления талантами в современных организациях/ А.С. Жураховский // Вестник МГОУ. - Серия: Экономика. - 2018. - №2. – С. 78-82.
6. Карташов, С. А. Развитие талантов в организации как метод повышения эффективности труда работников / С. А. Карташов, А. Б. Конобеева, С. А. Шапиро. – Москва : ООО «Директ-Медиа», 2022. – 268 с. – ISBN 978-5-4499-3211-2. – EDN GPLIZV.
7. Пуляева, В. Н. Формирование системы управления талантами в организации / В. Н. Пуляева // Управленческие науки в современном мире : Сборник докладов Восьмой Международной научно-практической конференции, Москва, 10–11 ноября 2020 года. – Санкт-Петербург: Издательский дом "Реальная экономика", 2021. – С. 348-350. – EDN HQQQRK.
8. Садова К.В. Управление талантами как современный подход к повышению эффективности компании // Вестник ВУиТ. 2016. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-kak-sovremennyy-podhod-k-povysheniyu-effektivnosti-kompanii> (дата обращения: 27.05.2022).
9. Финкельштейн, Г. От кадрового резерва – к управлению талантами/ Г. Финкельштейн // АНАЛИТИКА, ИССЛЕДОВАНИЯ. №29, 01.2016 The HUMAN RESOURCES TIMES (HRT) MAGAZINE — корпоративный журнал компании «ЭКОПСИ Консалтинг» - С. 55-61.
10. Managerial potential: emotional intelligence, empathy and tolerance to uncertainty of agribusiness managers / A. V. Vyatkin, G. Ya. Vyatkina, L. V. Fomina, Zh. N. Shmeleva // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Krasnoyarsk, 16–19 июня 2021 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering. – Krasnoyarsk: IOP Publishing Ltd, 2021. – P. 22048. – DOI 10.1088/1755-1315/839/2/022048. – EDN MVVNQW.
11. Bidwell M. (2011) Paying More to Get Less: Specific Skills, Incomplete Information and the Effects of External Hiring versus Internal Mobility. (Draft).
12. Accreditation of the university education as a guarantee of the competencies quality in the labor market / I. Bagdasarian, A. Stupina, Z. Vasileva [et al.] // 19th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2019. – Albena: Общество с ограниченной ответственностью СТЕФ92 Технолоджи, 2019. – P. 3-8. – DOI 10.5593/sgem2019/5.4/S22.001. – EDN ATPUVD.
13. The issues of territorial branding of agricultural products in modern conditions / T. G. Butova, E. B. Bukharova, V. N. Morgun [et al.] // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science.

– Krasnoyarsk: Institute of Physics and IOP Publishing Limited, 2019. – P. 22097. – DOI 10.1088/1755-1315/315/2/022097. – EDN UZLHEU.

14. Frolova, O. Y. The importance of the agrarian sector in the socio-economic systems development: methodological aspect / O. Y. Frolova, L. V. Fomina, Zh. N. Shmeleva // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. – Volgograd, Krasnoyarsk: Institute of Physics and IOP Publishing Limited, 2020. – P. 22023. – DOI 10.1088/1755-1315/548/2/022023. – EDN XQPWQY.

15. Shmeleva, Zh. N. Development of profession-oriented textbooks on the English language as a prerequisite for accreditation by the European Council for business education / Zh. N. Shmeleva // Russian Journal of Education and Psychology. – 2018. – Vol. 9. – No 1-1. – P. 5-20. – DOI 10.12731/2218-7405-2018-1-5-20. – EDN XPPRNZ.

16. Shmeleva, Zh. N. Learning a foreign language at the Krasnoyarsk SAU as the factor of the competitiveness increase for graduates of economic specialties / Zh. N. Shmeleva // Проблемы современной аграрной науки. – Красноярск: Красноярский государственный аграрный университет, 2019. – P. 524-529. – EDN UBTUFO.

17. Shmeleva, Zh. Professionally-oriented teaching of a foreign language for future human resource managers at the Krasnoyarsk state agrarian university / Zh. Shmeleva // 20th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2020, Albena, 18–24 августа 2020 года. – Sofia: Общество с ограниченной ответственностью СТЕФ92 Технолоджи, 2020. – P. 845-850. – DOI 10.5593/sgem2020/5.2/s22.104. – EDN BRGHKB.