

УДК 005.32:159.928

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ТАЛАНТЛИВЫМИ СОТРУДНИКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ: ЗАРУБЕЖНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ

**Золотарёва Ксения Георгиевна**, канд. полит. наук, доц.,  
МАДИ, Россия, 125319, Москва, Ленинградский пр., 64; Финансовый университет при  
Правительстве РФ, Россия, 125319, Москва, Ленинградский пр., 49, [kgzolotareva@fa.ru](mailto:kgzolotareva@fa.ru)

**Фурсова Полина Васильевна**, ассистент,  
МАДИ, Россия, 125319, Москва, Ленинградский пр., 64, [polinafursova@yandex.ru](mailto:polinafursova@yandex.ru).

**Аннотация.** В настоящее время экономика проходит этап инновационного развития, характерной чертой которого является особая роль человеческого капитала в стратегическом развитии организаций. В существующих конкурентных условиях организации должны сделать одной из главных своих целей привлечение, развитие и удержание талантов. Работа с талантами компании должна стать основной задачей каждого руководителя компании. Внедрение процесса управления талантами в деятельность организаций будет способствовать их развитию и приведет к достижению поставленных целей.

**Ключевые слова:** менеджмент, таланты, управление талантами, развитие талантов, эффективность организации

## INTERACTION WITH TALENTED EMPLOYEES OF THE ORGANIZATION: FOREIGN AND DOMESTIC EXPERIENCE

**Zolotareva Ksenia G.**, Ph.D., associate professor,  
MADI, 64, Leningradsky Prosp., Moscow, 125319, Russia; Financial University under the  
Government of the Russian Federation, 49, Leningradsky Prosp., Moscow, 125319, Russia,  
[kgzolotareva@fa.ru](mailto:kgzolotareva@fa.ru)

**Fursova Polina V.**, assistant lecturer,  
MADI, 64, Leningradsky Prosp., Moscow, 125319, Russia, [polinafursova@yandex.ru](mailto:polinafursova@yandex.ru).

**Abstract.** Currently, the economy is undergoing a stage of innovative development, a characteristic feature of which is the special role of human capital in the strategic development of organizations. In the current competitive environment, organizations should make attracting, developing and retaining talent one of their main goals. Working with the company's talents should become the main task of every company manager. The implementation of the talent management process in the activities of organizations will contribute to their development and lead to the achievement of their goals.

**Key words:** management, talents, talent management, talent development, organization efficiency.

### Введение

Современная ситуация российского рынка труда вынуждает работодателя осваивать методы активного поиска талантливых сотрудников внутри коллектива компании, а также за его пределами [1]. Впоследствии данным сотрудникам необходимо обеспечить возможность развития и достойного применения их способностей при решении приоритетов в бизнес-задачах.

В современной литературе представлено большое количество определений понятия «талантливый сотрудник». Все они сводятся к тому, что талантливым является сотрудник, играющий важную роль в процессе достижения целей организации и занимающий лидерскую позицию за счет имеющихся у него способностей и результативности [2].

Американские исследователи аналогичным считают и понятие «ценного сотрудника». Компании, занимающие лидерские позиции отмечают, что талантливые сотрудники оказывают влияние на успешность организации, а также являются их конкурентным преимуществом. Это доказывает тот факт, что на рынке труда уже сформированы новые отношения, в которых решающее слово остается за сотрудником, а не за организацией, как это было раньше. В России же к «таланту» сотрудника также относят его внешние связи и риски. Ключевыми характеристиками талантливого сотрудника можно отметить:

- уход данного сотрудника из организации спровоцирует возникновение негативных последствий: сбои в работе его подразделения и компании в целом;
- для подбора сотрудника на данную должность необходим вложение значительных ресурсов;

- для работы новому сотруднику будет необходимо пройти длительное и сложное обучение (введение в должность);
- информация, имеющаяся у талантливого сотрудника при передачи третьим лицам (конкурентам, государственным органам) может нанести ущерб организации;
- сотрудник располагает связями со значимыми для организации «внешними» лицами.

### **Управление талантами как элемент системы управления персоналом**

Существует множество практических и теоретических подходов к пониманию сущности талантливого сотрудника: многие эксперты придерживаются мнения, что основными показателями талантливого сотрудника являются исключительного его производительность и качество труда. Также популярным считается подход, согласно которому главным показателем отнесения к категории «талантливых сотрудников» является статус занимаемой должности – исходя из данного подхода, можно сделать вывод, что чем выше должность сотрудника компании, тем его значимость выше. Другие же определяют «талантливого сотрудника» как человека, обладающего исключительными неординарными знаниями и умениями, которые имеют непосредственное воздействие на успешность бизнеса.

При определении талантливого сотрудника необходимо учитывать, что ценность сотрудника – это неструктурированное явление, сложно прогнозируемое и проявляющееся неравномерно. Вследствие чего наиболее сложной является попытка его оценки [4].

Специалисты, изучающие вопрос талантов полагают, что наличие врожденных способностей составляет не более 10% ценности сотрудников. То есть, потенциальная ценность сотрудника находится в зависимости от природных задатков только на 10%. На 90% уровень ценности сотрудника

компания может быть сформирован при помощи упорного труда, постоянной практики и развития.

Развитие карьеры талантливого сотрудника организации является целенаправленной деятельностью, в следствие которой создаются благоприятные условия для должностного и профессионального движения персонала организации. Как и планирование, развитие карьеры, осуществляется на двух уровнях: индивидуальном и организационном. Развитие карьеры на первом предложенном уровне является конкретным процессом, реализующим карьерные планы сотрудников, в то время как второй уровень предполагает непрерывное формирование и развитие карьерного пространства компании. Постановка каких-либо карьерных целей и построение путей их достижения является планированием карьеры. Как было сказано ранее, планирование карьеры реализуется на идентичных развитию уровнях. Только в данном случае планирование на первом представленном уровне направлено на составление карьерного плана для определенного талантливого сотрудника, с учетом его целей в карьере и их соотнесение с возможностями, которые может предоставить компания. На организационном уровне развитие карьеры предполагает четкое и конкретное выявление компанией направлений непосредственного развития сотрудников компании.

Планирование карьеры сотрудников организации на двух представленных уровнях является постоянным, непрерывным, взаимосвязанным и единым процессом. Любому сотруднику, который находится на любой должности необходима квалифицированная помощь для выявления своих способностей и развития пути построения карьеры, которые непосредственно имеют влияние на развитие сотрудника внутри данной организации.

Как правило, любая компания имеет свой интерес в реализации трудового и творческого потенциала персонала, по причине того, что

именно это влияет на лояльность сотрудников организации и их мотивацию, что напрямую воздействует на текучесть кадров и минимизацию неблагоприятного для любой компании девиантного поведения сотрудников.

План развития деловой карьеры талантливого сотрудника должен иметь место с первого и до последнего рабочего дня. Во время данного промежутка времени необходимо осуществлять непрерывное продвижение и развитие сотрудника, уделять внимание его горизонтальной и вертикальной ротации, а также росту профессионализма с целью мониторинга его деятельности и способностей. Важно говорить сотруднику о перспективах его работы, указывать конкретные цели (каких показателей он должен добиться) для его продвижения по карьерной лестнице.

Исходя из представленной информации, в карьерное продвижение включены карьерный рост и ротация персонала. Карьерным/должностным ростом считается переход на должность более высокого уровня. Ротацией же называют переход работника на должность, находящуюся на том же уровне «по горизонтали», в следствие чего меняется только содержание деятельности. Говоря о системе продвижения сотрудников организации можно также отменить участие в творческих и временных группах, проектах, командировки и стажировки, а также различные формы обучения. Российским компаниям необходимо внедрение основных принципов, которые, получают все более широкое признание в мире и способствуют победе в борьбе за талантливых сотрудников.

1. Сконцентрировать кадровую политику компании на талантливых сотрудниках – ответственность за управление персоналом должны нести не только линейные руководители и отдел по управлению персоналом, но и все элементы структуры компании. По одиночке ни одно отдельное подразделение не сможет реализовать план развития

сотрудника. Корректно реализовать свой план действий по развитию персонала сможет только та организация, внутри которой все части направлены на взаимодействие с талантливыми сотрудниками.

2. Применять рекрутинговую стратегию, то есть разрабатывать для талантливых сотрудников уникальные и значимые для них варианты развития, которые будут являться уникальным вариантом развития. Для многих сотрудников крупных организаций материальная основа перестала быть решающим фактором в выборе трудовой деятельности. Это подтверждает масса исследователей, которые постоянно доказывают, что для такой категории, как «талантливые сотрудники» в настоящее время наиболее важна возможность самореализации и непрерывного развития. Исключительно после этих двух моментов идет материальная зависимость.

Особенностью развития сферы работы с талантливыми сотрудниками в российской бизнес-среде, является необходимость первоочередной работы с руководителями компаний, доведение до них информации о необходимости смены существующей стратегии и ориентации на развитие сферы взаимодействия с уникальными сотрудниками.

Сотрудники – это люди, исполняющие назначенную работу и получающие вознаграждение за свои труды. Вознаграждением может выступать, как форма денежной оплаты, так и получаемое моральное удовлетворение, приобретаемый статус и так далее. Следовательно, формируется ценность сотрудников из составляющих моральной, качественной, и материальной сторон. Однако, в это же время, надобность компании в каком-либо сотруднике возникает исключительно, когда существует потребность в результатах его деятельности. Любой сотрудник необходим своей организации исключительно до момента завершения своей деятельности и снятия возложенных обязанностей. После того, как необходимость в данной деятельности пропадает, сотрудник перестает

быть полезным для организации и впустую растрчивает ее ресурсы. На данном этапе жизнедеятельности организации он становится лишним.

Обратное утверждение также нельзя исключать: любая организация необходима сотруднику пока за трудовую деятельность он получает вознаграждение или же удовлетворяет потребности в виде условий труда, статуса и т.д. При этом необходимо учитывать, что профессиональные отношения являются отношениями товарно-денежными, где в качестве товара выступают результаты определенных работ. Вследствие этого, кроме качеств руководители должны оперировать понятиями «стоимости». Поскольку, в случае, если потребности организации в исполнении работ не меняется, то может изменяться стоимость данных работ. Данный факт определяется состоянием на рынке труда и рядом других факторов. Уровень полезности сотрудников для организации должен соответствовать соотношению цена/качество [3].

Следовательно, для успешного взаимодействия с талантливыми сотрудниками в любой компании организационная структура должна быть гибкой и готовой к постоянным изменениям, при этом абсолютно соответствовать запрашиваемым требованиям организации в какой-либо момент жизненного цикла. Польза и ценность для компании в настоящее время определяет необходимость сотрудника, прошлые заслуги и личные качества не должны влиять на решение о его надобности в компании.

Рассматривая факторы, определяющие взаимодействия с талантливыми сотрудниками, необходимо учитывать, что в организации невозможно обеспечить благоприятные условия абсолютно для всех членов коллектива, особенно это касается корпораций, масштаб которых увеличивается с каждым годом. Процесс взаимодействия реализуется под воздействием и негативных сил, которые тормозят процессы, даже до их абсолютной остановки. На отдельных точках и этапах развития взаимодействия при любых условиях возможно наступление кризиса,

последующая реакция которого имеет влияние не только на развитие определенного работника или весь коллектив, но также и на развитие подразделения или предприятия в целом [5].

С целью выявления данных причин важно знать классификацию причин торможения взаимодействия с сотрудниками: факторы торможения по характеру воздействия включают в себя: факторы сдерживания (обладают характером индивидуального происхождения, их определяет недостаточность внутренних ресурсов) и факторы сопротивления (выражаются воздействием внешней среды и не подчиняются воле сотрудников, однако проявляются как следствие сопротивления других сил, таких как коллеги, руководство, в первую очередь, это проявления конкуренции в коллективе, либо страх начальства перед возможностью, что сотрудник может занять его должность).

Факторы торможения по природному происхождению представлены в таблице 1.

Таблица 1

### Факторы торможения по природному происхождению

Факторы физического характера	Физические факторы определены состоянием организма сотрудника, сюда можно отнести наличие дефектов речи, внешность, низкую работоспособность по причине болезни.
Факторы психологического характера	Психологические факторы складываются на основании требований субъектов карьеры, взаимоотношения себя и окружения, состояния нерешительности, уровня боязливости, возникновения страхов, проблем интеллектуального уровня.
Факторы социального характера	Социальные факторы выражаются на уровне дезорганизации социального устройства. Это: политический, государственный (престижность профессии), организационно-административный (отсутствие четкой регламентации назначений и поощрений), правовой (отсутствие защищенности должности и работников), экономический, неформально-групповой (напряженность в отношениях)
Факторы идеального характера	Идеальными факторами торможения являются негативные проявления сфер культуры, морали, идеологии и т.п.

Факторы торможения по временным характеристикам отражены в таблице 2.

Таблица 2

### Факторы торможения по временным характеристикам

Факторы краткосрочного действия	Усталость, острое заболевание.
Факторы стойкого воздействия	Дезорганизация в работе с кадрами, экономические перепады, нарушение традиций и т.д.
Факторы постоянного влияния	Возрастные изменения.

При взаимодействии с талантами руководство старается повысить привлекательность работы, для чего повышают уровень условий труда, увеличивают размер заработной платы, модернизируют систему материального и нематериального стимулирования, предлагают гибкий график работы и дают возможность выбора времени отпуска, предоставляют информационное обеспечение, регламентируют возможность карьерного роста, предлагают возможности для повышения уровня профессионализма и многое другое, то есть руководство стремится повысить степень удовлетворенности трудом.

В последние годы на территории Российской Федерации зарождается опыт взаимодействия с талантливыми сотрудниками, объясняется это большим желанием использовать наработанный за рубежом опыт, чем совершать собственные дорогостоящие ошибки. Однако, немало руководителей крупных и средних организаций до сих пор применяют метод запугивания и угроз по отношению к своим подчиненным. Для сравнения систем взаимодействия с талантами можно использовать опыт США и Европы.

Соединенные Штаты Америки всегда считались идеологами ведения бизнеса. Именно они основатели терминов и определений: «внутрикорпоративная культура» и «Human Resource», что в переводе с английского языка переводится как человеческий ресурс. Многие

американские компании предлагают своим талантам не только всевозможную материальную мотивацию, но также медицинское страхование, корпоративные обеды, программы обучения и развития, а также курсы повышения квалификации и т.д. Повышение квалификации – важнейший пункт для жителя США. По мнению американцев, обучение работников является выгодным перспективным вложением, результат которого более чем оправдывается в виду увеличения прибыли компании и повышения трудовой отдачи каждого отдельно взятого сотрудника [2].

Рассматривать европейский подход к управлению талантливыми сотрудниками можно на примере Франции. Во Французской Республике рабочая неделя составляет 35 часов. Исходя из этого можно сделать вывод, что жители Франции далеко не самый нетрудолюбивый народ, однако на самом деле, они всего лишь предпочитают не перерабатывать ввиду наличия нормативов рабочего времени, которые регламентированы в большинстве французских компаний. Жители Франции положительно относятся к вниманию компании и руководства, принимая это за норму. Наилучшая нематериальная мотивация – гибкий график работы, поэтому немало жителей республики работает на «фрилансе». Однако, не только гибкий график работы может заинтересовать француза, интересным предложением для сотрудника считается социальное и медицинское страхование, помощь в выплате кредита и корпоративное питание, а построение системы управления талантами строится преимущественно на данных элементах.

В отличие от американцев, жители Франции нейтрально относятся к дополнительному образованию и обучению за счет компании в виду малого интереса. Не смотря на данный нейтралитет, многие работодатели стараются организовать различные обучающие программы, примерами являются автомобильные компании Peugeot и Renault, при этом данные программы считаются для исключительно талантливых сотрудников.

Для Швеции наибольшую роль играет коллектив, а именно взаимодействие и последующая дружба. Также для жителей Королевства немаловажно иметь интерес и вовлеченность в работу, а уже только после этого идет заинтересованность в заработной плате и материальных привилегиях. Сейчас в Швеции многие компании предоставляют талантливым сотрудникам работать удаленно, что тоже очень удобно.

Жителей Государства Нидерланды, наоборот, в большей мере интересуют различные льготы и компенсации, которые им может предоставить их работодатель. Если у сотрудника организации появляется какая-либо проблема со здоровьем и ему необходима консультация специалиста, то компания предоставляет оплачиваемое время для решения данной проблемы.

Следовательно, ведущий принцип в отношении талантливых сотрудников в зарубежной практике, можно выразить следующим образом – нужно найти тех, кто сможет и захочет учиться, и дать им возможность для развития способностей, создав условия для отработки навыков.

При этом существует ряд трудностей при поиске идеально подходящих сотрудников, которые изначально обладают навыками, требующимися для работы в компании. Поэтому необходимо производить отбор знающего персонала, сотрудников со способностями во всем мире и развивать их в массовых масштабах, не экономя на это время и силы. Не стоит полагаться на стечение обстоятельств, которое даст возможность нахождения врожденных талантов – данные находки случаются крайне редко. Руководство компании и менеджерский персонал должны работать с данностью, то есть с рядом способностей, скрытых в сотрудниках, стремящихся достигнуть личностного роста. Данные ценности являются не столь яркими, и процесс их развития нуждается в долгом, упорном труде. При этом необходимо понимать, что суть данного процесса нельзя сводить исключительно к обучению. Подлинность развития ценностей

сотрудников не нужно ограничивать процессом освоения профессиональных навыков, он должен выступать в роли отправной точки.

На территории Российской Федерации руководители часто не уделяют необходимого внимания своим сотрудникам. При этом, многие компании практикуют некорректные подходы, которые запрещены за пределами России, суть которых заключается в запугивании и давлении на сотрудника, иными словами, основной упор делается на чувство страха.

Однозначно, руководителям компаний в России необходимо ориентироваться на опыт и практику мотивации сотрудников коллег за рубежом. Копировать систему взаимодействия с талантливыми сотрудниками не стоит, необходимо разработать систему мотивации и стимулирования талантливых сотрудников.

### **Заключение**

Компаниям, реализующим свою деятельность на территории Российской Федерации необходимо ориентироваться на постоянное совершенствование методов обучения персонала. Работники должны быть способны осуществлять свою работу в соответствии с требованиями организации. В настоящий момент каждая компания заинтересована в умных и компетентных сотрудниках, что подтверждает теорию о необходимости их развития.

Сейчас же большинство крупных компаний Российской Федерации находятся на стадии активных изменений, которая характеризуется переосмыслением позиции компании на рынке, модернизацией бизнес-процессов, совершенствованием организационных структур, а также внесением радикальных изменений и инноваций в корпоративную жизнь.

Для сохранения успешности нужно держать мотивацию на достойном уровне и стремиться к ее повышению, необходим рост целеустремленности сотрудников, поддержка постоянного желания и внутренней потребности осуществлять профессиональную деятельность на

достижение наилучших результатов. Чтобы достичь результативности в выполнении данных задач, сами руководящие сотрудники должны обладать определенными талантами.

Наиболее трудной функцией руководителей в подобных условиях выступает скорость и значительность усиления команды уникальных сотрудников, которые способны выполнять работу на опережение конкурентных компаний. Однако лишь единицы современных российских компаний придерживаются приведенных принципов. Несмотря на повсеместные заключения о персонале – как ценности компаний, большинство компаний на практике не применяют никаких средств управления талантливыми сотрудниками. Более того, большая масса предприятий, ограничиваясь привлечением талантливых сотрудников, не считают нужным ими управлять, либо данный процесс является неэффективным, что, как следствие, приводит к потере компанией данной категории сотрудников.

В России значительное время уделяется формированию бюджета, планированию эффективного или же оптимального использования имеющихся у компании материальных ресурсов, но вопросами эффективности использования человеческих ресурсов, качества подобранного трудового коллектива задумывается редкий руководитель. Несмотря на то, что практически все руководители признают, зависимость результатов компаний от наличия в ней одаренных сотрудников, но при этом, они сохраняют применение устаревших и скорее интуитивных управленческих подходов, не учитывающих новые рыночные условия при работе с сотрудниками компании. Как следствие возникает ситуация недовольства обеих сторон: талантливый сотрудник уходит в другую компанию, а руководитель считает свои надежды неоправданными. Усложняется данная ситуация, тем, что обычно подобные сотрудники обладают лидерскими качествами и при уходе из

компании способны увести за собой часть коллектива, удовлетворенного рабочим положением.

На основании рассмотренного материала возможно сделать вывод о том, что взаимодействие организаций с талантливыми сотрудниками базируется на следующих общих принципах: выстраивание отношений на основе сложившихся деловых практик и этических норм, взаимное уважение и учет интересов, а также своевременное информирование заинтересованных сторон о деятельности Компании.

Компании, освоившие стратегию управления людьми (в том числе, с уникальными способностями) сделали из нее ключевой источник конкурентных преимуществ. Компании, способные наиболее эффективно привлекать, осуществляют развитие, вдохновение и удержание талантливых сотрудников, тем самым обеспечивают получение лучшей, чем у других, доли данных критических дефицитных ресурсов и способствуют повышению своих результатов.

### Список литературы

1. Будущее рынка труда PWC. - URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/the-future-of-the-labour-market.html> (дата обращения: 15.09.2021).
2. Дуглас, Д.О. Глобальная борьба за таланты: перспективы США / Д.О. Дуглас, Р. Эделштейн // Экономика образования. – 2011. – № 1(62). – С. 79-82..
3. Измайлова, М.А. Новые кадры для экономики знаний: как привлечь и удержать таланты? // Экономика образования. – 2019. – №. 1. – С. 4-16.
4. Майклз, Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Б. Экселрод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 280 с.
5. Терновая, Л.О. Антикризисные императивы перехода к управлению талантами / Л.О. Терновая, К.Г. Золотарева // Вестник Московского автомобильно-дорожного государственного технического университета (МАДИ). – 2015. – № 3(42). – С. 37-42.

## References

1. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/the-future-of-the-labour-market.html>
2. Douglas D. O., Edelstein R. *Ekonomika obrazovaniya*, 2011, no. 1, pp. 79-82.
3. Izmailova, M. A. *Ekonomika obrazovaniya*, 2019, no. 1, pp. 4-16.
4. Michaels E. Handfield-Jones H., Exelrod B. *Vojna za talanty* (The War for Talent), Moscow, Mann, Ivanov and Ferber, 2011, 280 p.
5. Ternovaya L. O., Zolotareva K. G. *Vestnik Moskovskogo avtomobil'no-dorozhnogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta (MADI)*, 2015, no. 3(42), pp. 37-42.

Рецензент: М.Н. Вражнова, д-р. пед. наук, доц., МАДИ