

УДК 331.1

Управление талантами: ключевые подходы к развитию человеческого капитала в организации

О.К. Прохорова✉, О.А. Колпакова

Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия

В текущих экономических условиях важнейшим ресурсом компании является человеческий капитал – её сотрудники: их профессионализм, творческое мышление и способность быстро адаптироваться определяют успешность бизнеса. Благодаря высокому уровню компетенций, развитым аналитическим способностям и гибкости персонала, организации получают уникальные знания и технологии, необходимые для производства конкурентоспособных товаров и услуг. Руководству важно своевременно выявлять талантливых работников, поощрять их развитие и вкладываться в обучение лучших специалистов. Обеспечение благоприятных условий труда, возможность постоянного повышения квалификации и профессионального роста способствуют раскрытию творческого потенциала сотрудников и активному участию в реализации ключевых целей компании. Всё это помогает бизнесу эффективно преодолевать кризисные ситуации, опережать конкурентов и уверенно удерживать лидирующие позиции на рынке.

Ключевые слова: управление талантами, человеческий капитал, стратегия управления персоналом.

Talent Management: Key Approaches for Developing Human Capital in an Organization

О.К. Prokhorova✉, О.А. Kolpakova

Voronezh Institute of High Technologies, Voronezh, Russia

In the current economic conditions, the most important resource of the company is human capital – its employees: their professionalism, creative thinking and ability to adapt quickly determine the success of the business. Due to the high level of competence, staff developed analytical abilities and flexibility, organizations receive unique knowledge and technologies necessary for the production of competitive goods and services. It is important for management to identify talented employees in a timely manner, encourage their development and invest in the training of the best specialists. Ensuring favorable working conditions, the possibility of continuous professional development and professional growth contribute to the disclosure of the creative potential of employees and active participation in the implementation of the company's key goals. All this helps businesses effectively overcome crisis situations, stay ahead of competitors and confidently maintain their leading positions in the market.

Keywords: talent management, human capital, personnel management strategy.

При высоком уровне конкуренции среди высококвалифицированных кадров и стремительной цифровой трансформации процессов грамотная работа с талантливыми сотрудниками становится основой стабильного роста компаний. Отечественным организациям приходится решать задачи не только привлечения, но и удержания профессионалов высокого уровня, создавая условия для их дальнейшего развития и мотивации, что непосредственно способствует достижению стратегических целей и повышению позиций на рынке. Современная практика управления кадрами подчеркивает значимость индивидуального подхода к профессиональному росту

персонала и активное использование цифровых решений для оценки, подготовки и построения карьеры сотрудников.

Сегодня вопросы управления талантами чаще всего рассматриваются специалистами-практиками в области HR, научная составляющая данного вопроса находится пока на этапе активного формирования и совершенствования. Однако западные ученые постепенно формируют концептуальную основу для данной сферы, предлагая различные теории и модели управления талантами. Среди известных исследователей выделяются такие авторы, как Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте, М. Орт, М. Эффрон, Э. Майклз, Э. Хэндфилд-Джонс и Э. Экселрод. Они разрабатывают теоретические концепции, направленные на структурирование подходов к поиску, развитию и сохранению талантов внутри организаций. Тем не менее, российская наука управлением персоналом пока отстает в изучении данной темы. Многие отечественные исследования носят прикладной характер и фокусируются больше на практике рекрутинга и адаптации талантливых сотрудников, нежели на формировании полноценной методологии. Несмотря на некоторые попытки отечественных ученых осмыслить феномен управления талантами, этот процесс всё ещё остаётся недостаточно изученным и требует дальнейшей разработки. Таким образом, хотя методологические основы управления талантами начали формироваться, эта область науки нуждается в дальнейшем углублении исследований, создании чётких методик диагностики, отбора и развития талантов, а также внедрении научно обоснованных инструментов управления человеческими ресурсами.

Управление талантами представляет собой современную и многогранную стратегию управления человеческими ресурсами, ориентированную на привлечение, развитие и сохранение наиболее значимых и перспективных сотрудников, способствующих выполнению стратегических задач организации. Понятие «управление талантами» появилось в начале XXI века благодаря исследованию консалтинговой фирмы McKinsey & Company, представленному в докладе «War for Talent», изданном в 2001 году. Эта публикация не только закрепила термин в профессиональном лексиконе, но в целом дала сильный толчок к изменениям в подходах и принципах управления персоналом, фактически положив начало развитию новой концепции [1].

Одним из наиболее популярных определений управления талантами в научных источниках является версия Майкла Армстронга. Согласно его точке зрения, управление талантами подразумевает применение комплексной программы мероприятий, нацеленной на привлечение, поддержание, стимулирование и продвижение талантливых сотрудников, необходимых компании как в настоящий момент, так и в перспективе. Основная цель заключается в обеспечении устойчивого притока именно таких специалистов, являющихся основным ресурсом предприятия. Данное определение акцентирует внимание на долгосрочном и всестороннем подходе к управлению талантами, охватывая такие этапы, как подбор, адаптация, профессиональное развитие, оценка потенциала и поддержка карьерного продвижения сотрудников [2].

Среди российских исследователей наиболее распространённое определение принадлежит Ю.Г. Одегову, который определяет управление талантами как процесс идентификации и воспитания специалистов, обладающих значимыми профессиональными характеристиками и умениями, которые они демонстрируют в своей работе с высоким уровнем эффективности [3].

Рассмотрим разницу между эволюционными подходами к управлению в HR-менеджменте (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительный анализ процессов управления персоналом, человеческими ресурсами и талантами

Критерии сравнения	Управление персоналом (УП)	Управление человеческими ресурсами (УЧР)	Управление талантами (УТ)
Фокус	Административная деятельность	Стратегическое развитие человеческого капитала	Выявление и развитие уникальных талантов
Подход к сотруднику	Рассмотрение как рабочей силы	Сотрудники – ресурсы для улучшения результатов	Ценность сотрудника определяется высоким потенциалом
Интеграция с бизнесом	Ограниченная оперативная связь	Тесная связь с общей стратегией	Полноценная интеграция с ключевыми бизнес-процессами
Ответственность	Выполнение административных обязанностей	Планирование, мотивация, обучение сотрудников	Развитие лидеров и специализированных талантов
Категория сотрудников	Все работники одинаковой важности	Акцент на ценности всех сотрудников	Избирательное отношение к уникальным специалистам
Организационная культура	Минимальное влияние на корпоративную культуру	Формирование сильной корпоративной среды	Стремление создать уникальную атмосферу творчества
Методы и инструменты	Стандартные административные процедуры	Оценка компетентности, аттестация, развитие	Индивидуальные траектории развития, наставничество
Роль руководителя	Контроль исполнения	Участие в развитии сотрудников	Лидерская роль в поддержании и росте талантов
Стратегия	Оперативное обслуживание	Среднесрочная и долгосрочная стратегия	Стратегия максимального использования таланта
Инновационность	Традиционный подход	Использование передовых методов и технологий	Постоянное внедрение инновационных подходов
Примеры компаний	Бюрократичные структуры	Компании среднего и крупного масштаба	Быстрорастающие стартапы и высокотехнологичные сектора

Таким образом, разница между этими подходами проявляется в уровнях стратегической интеграции, восприятии роли сотрудников и инструментах управления ими.

Талантливые сотрудники – это не обязательно те, кто уже исчерпал возможности своего текущего положения. В рамках управления талантами особое внимание уделяется обнаружению и дальнейшему развитию тех работников, которые обладают большим потенциалом и способны успешно справляться с более сложными обязанностями и руководящими ролями в будущем (High Potential, HiPo), а также тех, кто уже проявляет высокие профессиональные качества и регулярно обеспечивает весомый вклад в работу компании (High Performer, HiPro). Таким образом, среди талантов организации выделяют две основные категории:

– высокопрофессиональные сотрудники (HiPro) – сотрудники, демонстрирующие высокую эффективность и стабильность в выполнении текущих задач, они вносят существенный вклад в текущие успехи компании и имеют хорошую репутацию;

– сотрудники с высоким потенциалом (HiPo) – это молодые или развивающиеся сотрудники, обладающие значительным потенциалом для роста и способные брать на

себя новые сложные задачи и должности. Потенциал означает наличие способности к быстрому освоению новой информации, готовность учиться и стремление занять важные позиции в будущем.

Также существуют промежуточные категории, объединяющие оба типа:

– Future Leaders (будущие руководители) – потенциально сильные кандидаты на руководящие позиции, чьи навыки лидерства и управления будут полезны компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе;

– Key Experts (ключевые эксперты) – узкопрофильные специалисты с редкими и важными навыками, необходимыми для специфичных проектов и областей деятельности компании.

Эти классификации позволяют компаниям целенаправленно выстраивать систему управления талантами, обеспечивая подготовку и развитие соответствующих групп сотрудников.

Для того чтобы наглядно и упорядоченно классифицировать сотрудников, выделяя среди них высокопотенциальных (HiPo), высокопроизводительных (HiPro) и тех, кому необходима помощь либо перемещение, многие компании используют матрицу «9 boxes». Данный инструмент был разработан в 1970-е годы консультантами McKinsey&Company специально для оценки и распределения финансовых вложений в подразделения корпорации General Electric, основываясь на двух параметрах: привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнеса. Впоследствии матрица получила широкую популярность в управлении талантами, поскольку позволяла удобно оценить сотрудников сразу по двум важным характеристикам: текущей результативности и возможностям развития, распределяя их по девяти различным сегментам:

Высокий потенциал + высокая производительность: «Будущие лидеры»	Высокий потенциал + средняя производительность: «Перспективные таланты», нуждающиеся в дополнительном обучении и поддержке	Высокий потенциал + низкая производительность: «Потенциальные звёзды», которые требуют интенсивного развития и наставничества
Средний потенциал + высокая производительность: «Эффективные профессионалы», заслуживающие признания и продолжения успешного курса	Средний потенциал + средняя производительность: «Основная масса сотрудников», которой нужны регулярное улучшение навыков и стимулы	Средний потенциал + низкая производительность: «Проблемные сотрудники», которым необходимы конкретные шаги для улучшения работы
Низкий потенциал + высокая производительность: «Хорошие исполнители», которые важны для текущих операций, но вряд ли займут руководящие позиции	Низкий потенциал + средняя производительность: «Среднеуровневые исполнители», возможно подлежащие переобучению или перемещению	Низкий потенциал + низкая производительность: «Неподходящие сотрудники», рассматриваемые для увольнения или перевода на низшие позиции

Рисунок. Матрица «9 boxes» для классификации сотрудников

В практике организаций существует два основных подхода к управлению талантами. Первый – инклюзивный подход, в рамках которого каждый сотрудник признается потенциально талантливым. Главная задача talent-менеджеров – разглядеть

и раскрыть сильные стороны каждого работника, предоставляя каждому равные возможности для развития и самоактуализации. Важно учитывать, что такой подход направлен на максимальное задействование внутреннего потенциала всей команды, а не отдельных звезд. Второй подход – эксклюзивный. При таком подходе программа управления талантами охватывает лишь избранных сотрудников, демонстрирующих наибольший потенциал для будущего роста и развития компании, а основное внимание уделяется раннему выявлению и сопровождению таких сотрудников. Этот подход нацелен на концентрацию усилий на небольшом количестве действительно выдающихся специалистов, которые смогут оказать наибольшее положительное воздействие на достижение стратегических целей компании.

Применяются и различные стратегии управления талантами, интегрирующие в общей системе принципов и решений работы с сотрудниками процессы выявления, оценки, мотивации, карьерного развития, удержания сотрудников для достижения стратегических целей организации.

Практика бизнеса выделяет четыре основные стратегии управления талантами:

- стратегия приобретения готовых талантов («Buy») – на работу привлекаются уже подготовленные и опытные специалистов, которых находят на внешнем рынке труда;
- стратегия выращивания собственных талантов («Build») – предприятие сосредотачивается на поиске перспективных сотрудников внутри компании и инвестировании в их образование, развитие и карьеру;
- стратегия заимствования талантов («Borrow») – включает временное перераспределение сотрудников между отделами, привлечение временных специалистов или подрядчиков для выполнения разовых проектов;
- гибридная стратегия – объединяет принципы первых двух подходов («Buy» и «Build»), позволяя сочетать быстрый набор внешнего персонала с одновременным развитием собственных сотрудников.

Сравнительный анализ данных стратегий представлен в таблице 2.

Таблица 2

Сравнительный анализ стратегий управления талантами

Стратегия	Преимущества	Недостатки	Ключевые инструменты и практики	Рекомендуемые ситуации применения
Buy (Привлечение)	Быстрое восполнение дефицита компетенций; привлечение новых идей и опыта; ускоренное внедрение инноваций	Высокие затраты на поиск и адаптацию; риск несоответствия корпоративной культуре; сложности удержания	Активный рекрутинг, EVP (бренд работодателя), программы адаптации	Быстрый рост, дефицит специфических навыков, проекты с жёсткими сроками
Build (Развитие)	Формирование лояльности; экономия на найме; укрепление корпоративной культуры; долгосрочная устойчивость	Длительное время развития; риск недостатка свежих идей; требует постоянных инвестиций	Индивидуаль-ные планы развития, коучинг, программы обучения, менторство	Долгосрочные стратегии, стабильное развитие, подготовка кадрового резерва

Таблица 2 (Продолжение)

Стратегия	Преимущества	Недостатки	Ключевые инструменты и практики	Рекомендуемые ситуации применения
Воггов (Временное использование)	Гибкость и оперативность; снижение постоянных затрат; доступ к узкоспециализированным компетенциям	Ограниченная вовлечённость; риск потери знаний; сложности интеграции	Временные проекты, аутсорсинг, внутренняя мобильность	Проектная работа, временные задачи, сезонные работы и мероприятия
Гибридная	Баланс скорости и устойчивости; разнообразие компетенций; передача опыта	Требует высоких управленческих ресурсов; сложность координации	Комбинированные программы найма и развития, гибкие карьерные треки	Компании в фазе масштабирования и трансформации

Применение стратегии привлечения уже готовых талантов наиболее популярно в отраслях с высокой скоростью изменений, связанных с информационными технологиями, а также организации, занятые инновационной деятельностью, в том числе стартапы. Таким отраслям для быстрого решения стоящих сегодня перед организацией задач необходим срочный найм специалистов. В противовес этому сферы образования, консалтинга, промышленности, ориентированные на длительное развитие и поддержку корпоративной культуры, способные «вести» и «взрачивать» специалиста долгое время, предпочитают стратегию развития талантов. Здесь упор делают на внутреннее обучение, карьерный рост сотрудников и формирование кадрового резерва, что укрепляет внутреннюю сплочённость и гарантирует высокое качество работы. Стратегия временного использования талантов популярна в проектах с сезонными особенностями, таких как аутсорсинг, консалтинг и творческие индустрии. За счёт гибкого привлечения сотрудников компания способна оперативно отвечать на краткосрочные запросы клиентов и снижать издержки. Гибридная стратегия востребована крупными предприятиями, работающими в широком спектре отраслей – производственном секторе, телеком-индустрии, розничной торговле, где необходим сбалансированный подход: с одной стороны, быстрое расширение, а с другой – стабильность и диверсификация компетенций. Выбор конкретной стратегии зависит от особенностей компании, её целей, доступного ресурса и характера деятельности.

Очевидно, что система управления талантами в организации представляет собой стратегически важную структуру, которая требует детального проектирования, тесного сотрудничества с различными подразделениями компании и регулярного обновления. Грамотно выстроенная система превращается в мощный механизм, соединяющий управление человеческими ресурсами с основной бизнес-стратегией компании, обеспечивая наличие необходимых талантов для стабильного роста и сохранения конкурентных преимуществ.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод; пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 272 с.
2. Армстронг М. Главный учебник HR в мире / М. Армстронг; пер. с англ. Е.Л. Бегма. – Москва: Эксмо, 2023. – 384 с.

3. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 445 с.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Прохорова Ольга Константиновна, кандидат экономических наук, доцент, Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия.

e-mail: oprohorova@vvt.ru

Колпакова Ольга Алексеевна, магистрант, Воронежский институт высоких технологий, Воронеж, Россия.

e-mail: olgakolpakova402@gmail.com