

## РАЗВИТИЕ ТАЛАНТЛИВЫХ СОТРУДНИКОВ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ: ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И СВЯЗЬ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**М. О. ЛАТУХА, Л. В. СЕЛИВАНОВСКИХ**

*Институт «Высшая школа менеджмента»*

*Санкт-Петербургского государственного университета*

Статья посвящена изучению практики развития талантливых сотрудников. В ней анализируются факторы, влияющие на создание и внедрение данной практики в российских компаниях. Демонстрируется связь между развитием талантов и результативностью деятельности компаний из развивающихся рынков на примере России. Полученные результаты позволяют определить специфику развития талантливых сотрудников, а также сделать выводы о ее важности в российском контексте.

*Ключевые слова:* талантливые сотрудники, развитие талантливых сотрудников, Россия, результативность деятельности.

*JEL:* M12, M51, M53.

В последние годы управление талантливыми сотрудниками получило признание среди ученых и практиков в качестве одного из ключевых направлений управленческой деятельности [Mellahi, Collings, 2010; Collings, 2014; Ariss, Cascio, Paauwe, 2014].

Исследователи предположили, что процедуры, направленные на привлечение, развитие и удержание<sup>1</sup> наиболее талантливых работников, могут стать решающими в достижении успеха компании [Boudreau, Ramstad, 2005]. Однако, несмотря на то

<sup>1</sup> Три основных процесса в теории управления талантами [Schuler, 2015]: привлечение, развитие и удержание талантливых сотрудников.

Статья подготовлена при финансовой поддержке Центра российских многонациональных компаний и растущих рынков Санкт-Петербургского государственного университета, проект № 15.61.172.2015, а также поддержке Института «Высшая школа менеджмента» СПбГУ, проект «Поддержка научно-исследовательских работ научно-педагогических работников Института „Высшая школа менеджмента“ СПбГУ» № 16.23.1845.2015.

Адрес организации: СПбГУ, Волховский пер., д. 3, Санкт-Петербург, 199004, Россия.

© М. О. Латуха, Л. В. Селивановских, 2016

DOI: 10.21638/11701/spbu18.2016.302

что многие руководители уже осознают значимость системы управления талантами в организации, связь между данными управленческими практиками и организационной эффективностью пока еще остается не до конца очевидной [Collings, 2014]. Управление талантливыми сотрудниками как одно из конкурентных преимуществ организации требует повышенного внимания к реализуемым программам развития и обучения, поскольку они способствуют более успешной интеграции талантов со стратегией и задачами компании [Ruona, Gibson, 2004]. Для достижения успеха в быстро изменяющейся конкурентной среде организациям необходимо внедрять инновации, а также уметь быстро адаптироваться и делать правильные прогнозы относительно будущих тенденций развития рынков. На этом фоне развитие человеческих ресурсов как инструмент реализации стратегии управления талантливыми сотрудниками играет ключевую роль в поддержании инновационной среды обучения, которая, в свою очередь, способствует созданию и развитию знаний в организации [Valentin, 2006]. Очевидно, что стратегические задачи и цели компании становятся достижимыми только в случае внедрения эффективной системы управления талантами и использования соответствующих практик, направленных на их развитие и обучение.

Развивающиеся экономики весьма привлекательны с точки зрения ведения бизнеса [Dunnagan et al., 2013]. Несмотря на то что фирмы из этих стран сильно изменили конкурентную среду на международной арене бизнеса, они по-прежнему нуждаются в развитых и передовых управленческих практиках (см., напр.: [BCG, 2011; Panibratov, 2012]). В ряде работ изучались основы конкурентоспособности компаний из таких рынков, их основные отличия от многонациональных компаний из развитых экономик (см., напр.: [Demirbag, Tatoglu, Glaister, 2009] и др.). Анализ практик управления талантливыми сотрудниками, в частности развития талантов,

на сегодняшний день остается актуальной задачей (см., напр.: [Skuza, Scullion, McDonnell, 2013; Latukha, 2015]). Совершенствование таких практик — одна из наиболее важных задач для компаний из развивающихся рынков [Ples, Preece, Chuai, 2010; Weir, 2010]), поскольку они помогают формировать необходимые для организации компетенции и навыки [Downs, Swailes, 2013], что особенно важно в контексте развивающихся стран [Dunnagan et al., 2013].

Основная цель настоящей статьи — определение роли практики развития талантливых сотрудников в российских компаниях и установление факторов, способствующих их развитию. Ключевой задачей было нахождение взаимосвязи между практикой развития талантливых сотрудников и результативностью деятельности организации. В процессе исследования были определены факторы, способствующие развитию высокопотенциальных работников, выявлены особенности программ развития талантов, а также основные компетенции, на формировании которых фокусируются российские компании при внедрении практик развития талантливых сотрудников.

### **Развитие талантливых сотрудников как практика управления: постановка проблемы**

Концепция управления талантливыми сотрудниками зародилась в 1990-е гг. после выхода в свет книги «Война за таланты», написанной консультантами McKinsey [Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, 2001]. Быстрые темпы технологического развития, глобализация, а также «стирание» границ между странами приводят к пониманию значимости талантливых работников, что подтверждается современными исследованиями, которые уделяют все большее внимание обсуждению феномена таланта [Silzer, Church, 2009; Nijs et al., 2014]. Некоторые авторы утверждают, что при определении потенциальных лидеров именно умение быстро учиться выступает

одним из самых важных факторов успеха [McDonnell et al., 2010; Yawson, 2012; Guangrong, De Meuse, King Yii, 2013], ведь «талант» часто определяют как «одаренность» (иными словами, существующий потенциал человека [Sita, Panapati, 2013; Sonnenberg, Zijderveld, Brinks, 2014]), а также как обладание определенными знаниями. Талантливыми сотрудниками являются наилучшие работники организации, способные демонстрировать исключительные результаты [Schuler, Jackson, Tarique, 2011; Guangrong, De Meuse, King Yii, 2013; Swailes, Downs, Orr, 2014] и располагающие потенциалом для дальнейшего развития и продвижения по карьерной лестнице [Barron, 2007; Claussen et al., 2014].

В контексте многонациональных компаний особо выделяется способность некоторых сотрудников «накапливать» знания и в дальнейшем их распространять [Collings, Anthony, Scullion, 2009; Collings, 2014]. Некоторые исследователи подчеркивают, что управление талантливыми сотрудниками в первую очередь зависит от того, насколько работник «совместим» с корпоративной культурой организации (см., напр.: [Ewerlin, 2013] и др.). Кроме того, данный процесс часто связывают не с управлением как таковым, а с развитием сотрудников с наибольшим потенциалом и производительностью [Collings, 2014]. Организационное развитие, обучение персонала и построение карьеры [Werner, 2014] тесно связаны с управлением талантами и их развитием. Однако, в отличие от развития человеческих ресурсов, направленного на улучшение индивидуальной, групповой и организационной производительности, развитие талантов — это прежде всего система мероприятий и практик, направленная на формирование перспектив карьерного роста талантливых работников, а также определенных компетенций, необходимых компании в будущем. Развитие высокопотенциальных сотрудников помогает им внести свой вклад в достижение результатов деятельности организации, используя возможности обучения.

Как отмечалось, вопросы, связанные с развитием талантливых сотрудников, остаются сравнительно малоизученными [Collings, Anthony, Scullion, 2009; Ples, Preece, Chuai, 2010; Garavan, Carbery, Rock, 2012]. Однако, учитывая акцент в обучении работников на формирование определенных компетенций и навыков, способствующих индивидуальному, групповому и организационному росту и достижению высоких результатов [Collings, 2014], некоторые исследователи ведут речь о существовании взаимосвязи между управлением талантливыми сотрудниками и развитием человеческих ресурсов [Ples, Preece, Chuai, 2010; Kim, McLean, 2012; Collings, 2014]. Это определяет важность развития талантов для достижения результативности деятельности компаний [Collings, 2014; Werner, 2014].

В процессе внедрения практики развития талантливых сотрудников организации сталкиваются с проблемами, присущими системе управления талантами в целом, однако они имеют более узкую направленность: идентификация и привлечение талантливых работников, а также создание программ развития [Wang-Cowham, 2011]. При этом развитие талантов важно для организации с точки зрения как удержания персонала, так и подготовки работников для реализации стратегических задач компании и формирования ключевых компетенций [Gilley, Dixon, Gilley, 2008]. Оценка эффективности системы развития также является весьма важной [Berke, Kossler, Wakefield, 2009; Clarke, 2012], но тем не менее исследователи не делают однозначного вывода о том, как правильно оценивать результаты системы развития талантливых сотрудников [Collings, Anthony, Scullion, 2009]. Очевидно, что все такие процедуры и методы должны быть адаптированы к конкретной организации [Meurers, Woerkom, 2014], приведены в соответствии с ее основными стратегическими задачами, ценностями и культурой [Fernandez-Araoz, Groysberg, Nohria, 2011; Agnew, 2014]. Следовательно, развитие

талантливых сотрудников само по себе не гарантирует никаких результатов — оно должно быть интегрировано в систему управления талантами и связано со стратегическими целями компании [Wang-Cowham, 2011; Swailes, 2013].

Существует ряд факторов, которые необходимо учитывать при внедрении системы развития талантов. Менеджеры среднего звена должны проявлять большой интерес к процессам организационного развития: мотивировать и поощрять сотрудников, в особенности тех, кто поддерживает инновационную культуру [Ready, Hill, Thomas, 2014; McNally, 2014]. Чем шире спектр этих мероприятий, тем в большей степени это способствует развитию талантливых сотрудников и человеческих ресурсов в целом [Wang-Cowham, 2011; Riordan, 2013; McNally, 2014], кроме того, особую важность приобретает оценивание успеха тех или иных предпринятых действий [Kesler, 2002]. Многие авторы утверждают, что развитие талантливых сотрудников всегда должно быть прозрачным и конкретным [Wang-Cowham, 2011; Fernandez-Araoz, Groysberg, Nohria, 2011; Clarke, 2012], связанным с организационной культурой [Silzer, Church, 2009; Mandhanya, Shah, 2010; Riordan, 2013; Agnew, 2014], оценкой текущих задач развития компетенций [Richman, Wiggenhorn, 2005; Collings, Anthony, Scullion, 2009; Mandhanya, Shah, 2010; Tarique, Schuler, 2010; Wang-Cowham, 2011; Ready, Hill, Thomas, 2014], способностью компании удерживать своих сотрудников после прохождения ими программ обучения [Mandhanya, Shah, 2010; Ewerlin, 2013], вопросами баланса личной жизни и работы, созданием бренда работодателя и разнообразием рабочей силы [Mandhanya, Shah, 2010; Wang-Cowham, 2011; Ewerlin, 2013; Agnew, 2014]. В работе [Younger, Smallwood, Ulrich, 2007] приводится перечень методов развития талантливых сотрудников, которые обязательно должны быть взяты во внимание руководителями, а именно: планирование карьеры и привлечение талантливых со-

трудников в операционное и стратегическое планирование; участие руководителей среднего звена в организационных процессах; проведение оценки трудовой деятельности; наставничество; создание кадрового резерва.

### **Развитие талантливых сотрудников в компаниях из развивающихся стран: вопросы исследования**

Страны с развивающейся экономикой находятся в центре внимания исследователей, изучающих проблематику управления талантливыми сотрудниками [Dunnagan et al., 2013; Sita, Panapati, 2013; Latukha, 2015]. В ряде работ отмечается, что таланты являются источником конкурентного преимущества компаний из развивающихся стран [Richman, Wiggenhorn, 2005]. Кроме того, рост развивающихся экономик приводит к необходимости привлечения талантливых сотрудников, способных успешно управлять как территориально, так и культурно отдаленными рынками [Collings, 2014]. Развивающиеся страны предоставляют крупным компаниям, ведущим в них свою деятельность, огромные возможности. Однако организациям весьма сложно избегать определенных проблем и рисков [Richman, Wiggenhorn, 2005; Dunnagan et al., 2013; Cooke, Saini, Wang, 2014], возникающих из-за специфических особенностей этих стран. Одна из таких проблем — поиск высокопотенциальных работников [Ready, Hill, Thomas, 2014].

Концепция развития талантливых сотрудников является достаточно новой для российского контекста, тем не менее она успела привлечь к себе внимание ученых и практиков. Один из факторов, способных оказать негативное влияние на управление талантливыми сотрудниками и их развитие в организациях, — низкая интеграция высшего руководства в разработку и внедрение системы управления талантами в России. Топ-менеджмент не всегда оказывает существенную поддержку таким программам развития (хорошим примером мо-

жет послужить случай одной российской промышленной компании, в которой топ-менеджмент отказался покрывать расходы на разработку системы развития высокопотенциальных сотрудников, аргументируя это тем, что видимых положительных результатов просто не будет). Таким образом, для дальнейшего выявления взаимосвязи между развитием талантливых сотрудников и результативностью деятельности организаций прежде всего необходимо определить, какие внешние и внутренние факторы воздействуют на практики развития талантов в российском контексте. Соответственно, сформулирован первый вопрос исследования.

*Исследовательский вопрос 1. Какие факторы влияют на создание и внедрение практики развития талантливых сотрудников в российских компаниях?*

Также следует отметить, что ранее (а в некоторой степени это свойственно и современным организациям) многие российские компании придерживались авторитарного стиля руководства. Бюрократия в организациях ограничивала ответственность руководства при принятии важных решений, а также участие сотрудников в этом процессе, приводила к низкой интенсивности инновационной деятельности, ограниченной инициативности и нестратегическому мышлению [Skuza, Scullion, McDonnell, 2013]. В то время как большинство программ обучения было сосредоточено на формировании профессиональных навыков, таким практикам, как планирование преемственности, развитие потенциала и лидерских качеств, не уделялось должного внимания. Это, в свою очередь, повлияло (и продолжает влиять) на задачи и содержание программ развития талантов в компаниях. Недостаток ключевых компетенций и навыков ведения бизнеса и менеджмента также существенно ограничивал возможности специалистов в области человеческих ресурсов по эффективной реализации практики управления и развития талантливых сотрудников.

Фундаментальной причиной этого обычно называют наследие «плановой экономики», когда еще не было бизнес-образования как такового [Holden, Vaiman, 2013], а в центре программ корпоративного обучения находились мероприятия по развитию скорее профессиональных навыков. Некоторые эксперты отмечают, что и в настоящее время большинство менеджеров российских компаний не имеют большого управленческого опыта, что отчасти может быть объяснено относительно молодым возрастом российской бизнес-культуры и системы образования [Puffer, McCarthy, 2011; Fey, Shekshnia, 2011]. С учетом вышесказанного мы сформулировали следующие два исследовательских вопроса.

*Исследовательский вопрос 2. Каковы особенности развития талантливых сотрудников в российских компаниях?*  
*Исследовательский вопрос 3. Какие компетенции формируются в российских компаниях в процессе внедрения программ развития талантливых сотрудников?*

Возрастающая мобильность рынка труда, связанная с процессами глобализации, оказывает значительное влияние на возможности развития талантливых сотрудников. Процессы привлечения, развития и удержания талантов носят глобальный характер. Отсутствие программ обучения может способствовать текучести персонала, так как талантливые работники будут искать новые возможности для развития в других компаниях. Таким образом, в системе управления талантливыми сотрудниками практика развития выступает в качестве приоритетной. Необходимо определение значимости и роли данной практики в достижении результатов организации и проведение соответствующего анализа в компаниях из развивающихся стран. Это обуславливает последний вопрос исследования.

*Исследовательский вопрос 4. Существует ли взаимосвязь развития талантливых сотрудников и результативности деятельности организации?*

## Методология исследования

В качестве основного метода сбора данных использовался опрос, состоящий из 36 вопросов: открытых — для качественного (более четкое понимание задач исследования) и закрытых — для количественного анализа (изучение взаимосвязи между переменными); вопросов с возможностью выбора нескольких вариантов ответа; вопросов со списком ответов; вопросов, предполагающих как дихотомически, так и количественно выраженные ответы, а также несколько вопросов с открытыми ответами. В большинстве случаев респондентам предлагалось указать степень согласия или несогласия (уровня важности или критичности) с определенными утверждениями: значение 1 соответствует таким ответам, как «наименее важный» или «очень низкий», в то время как 7 — «наиболее важный» или «очень высокий». В открытых вопросах респонденты должны были предоставить свои собственные ответы, что не ограничивало их фиксированным набором возможных вариантов ответов.

Все вопросы анкеты были разделены на четыре группы, каждая из них соответствовала определенному приведенному ранее исследовательскому вопросу. При этом вопросы анкеты, в которых требовалось выбрать или оценить практики или проблемы развития талантливых сотрудников, были сформулированы, исходя из проведенного обзора литературы. Первоначально анкета была разработана на английском языке, но позже переведена на русский язык, являющийся родным для целевой аудитории.

В процессе исследования приняли участие 144 российские организации (штаб-квартира располагается на территории Российской Федерации), ведущие свою деятельность как на внутреннем, так и на внешнем рынке и реализующие различные практики по управлению талантливыми сотрудниками, в том числе и мероприятия по их развитию. Компании, принявшие участие в исследовании, представляли собой различные отрасли: 32% осуществля-

ли деятельность в сфере добычи ресурсов или производства товаров, 15% представляли ИТ-отрасль, 14% — банковский сектор, 39% — другие услуги. Среди компаний, участвовавших в опросе, 53% имели в штате менее 250 сотрудников, 47% относились к компаниям с численностью сотрудников 250 человек и более. Основными респондентами выступили специалисты по персоналу, занимающиеся вопросами развития талантливых сотрудников в компании. Респондентам предлагалось заполнить электронную или бумажную версию анкеты.

Полученная информация была структурирована, что позволило использовать категоризацию понятий, являющихся наиболее важными для исследования. В целях определения взаимосвязи между различными разделами опросника использовался перекрестный анализ. Данные анализировались в соответствии с каждым из четырех разделов опроса с использованием пакета SPSS, в частности, применялся факторный и регрессионный анализ.

Для определения связи между развитием талантливых сотрудников и результативностью организации использовалась «воспринимаемая», т. е. субъективно измеренная, производительность (см., напр.: [Lismen, Shaffer, Snape, 2004; Latukha, 2015]). Такой подход был выбран с учетом существующего массива исследований взаимосвязи системы управления человеческими ресурсами и организационной эффективности, которые также полагались на использование воспринимаемых показателей эффективности [Delaney, Huselid, 1996; Fey, Bjorkman, Pavlovskaya, 2000; Lismen, Shaffer, Snape, 2004; Stavrou-Costea, 2005; Tzafrir, 2006]. Респондентам предлагалось оценить параметры, которые были объединены в группы, представляющие собой воспринимаемые долю рынка, степень удовлетворенности потребностей клиентов, прибыльность и рост выручки. Для анализа связи практик развития талантливых сотрудников в компании и ее производительности проводилась процедура дисперсионного анализа (ANOVA). Кроме того, для про-

верки связи между развитием талантливых сотрудников и результативностью деятельности компаний проводилась оценка линейной регрессионной модели. Зависимой переменной выступала организационная результативность, а независимой — оценка деятельности развития талантливых сотрудников. Для проверки надежности анализа применялись непараметрические тесты.

При ответе на исследовательский вопрос об особенностях развития талантов в российских компаниях анализировалась описательная статистика по собранным данным. Основным объектом сравнения, как правило, являлись средние значения по каждому вопросу анкеты. Выборка была разделена на две группы компаний, при этом статистически проверялась значимость различий. Группы были сформированы по принципу наличия/отсутствия мероприятий по развитию талантливых сотрудников в компании: предполагалось, что разница между двумя должна быть значимой. Те российские компании, в которых присутствовало более половины обнаруженных в ходе исследования практик развития, были отнесены к одной группе (с имеющейся системой развития талантов), в то время как остальные — к другой (с отсутствующей системой).

Для исследования факторов, влияющих на развитие талантливых сотрудников в российских компаниях, применялся критерий Левена на однородность дисперсий, который определяет уровень значимости различий дисперсии в двух выделенных группах. Чтобы убедиться в том, что результаты одинаковы для обеих групп компаний, осуществлялась проверка на наличие различий в ответах.

## Результаты исследования

### *Взаимосвязь развития талантливых сотрудников и результативности деятельности компании*

В ряде исследований высказывалось предположение о наличии связи между результативностью деятельности компании

и практиками развития талантливых сотрудников, однако статистически это доказано не было (см., напр.: [Tarique, Schuller, 2010; Bethke-Langenegger, Mahler, Staffelbach, 2011]). В рамках исследования был проведен факторный анализ, продемонстрировавший, что показатели, характеризующие результативность (доля рынка, удовлетворенность потребностей клиентов, прибыльность и рост выручки), образуют одну группу: величина критерия Кайзера — Мейера — Олкина (КМО) как меры адекватности выборки составила 0,712; статистика критерия сферичности Бартлетта: приближительный  $\chi$ -квадрат — 37,659 с 6 степенями свободы. В рамках анализа надежности этих показателей величина показателя альфа Кронбаха (0,730) подтвердила возможность их объединения в единый показатель — «экономическую результативность». Корреляционная матрица показывает, что дисперсия находится на приемлемом уровне 0,25–0,55 (табл. 1). Таким образом, можно утверждать, что эта вводимая новая переменная является общим показателем результативности деятельности компании по всем четырем базовым показателям результативности.

В сводной таблице результатов по модели (табл. 2) показано, что коэффициент детерминации равен 0,219. Соответственно, 22% вариации зависимой переменной («экономическая эффективность») объясняются вариацией включенной в модель независимой переменной («деятельность по развитию талантов»), что является достаточно хорошим показателем. Коэффициент перед переменной положительный (см. табл. 3), таким образом, можно сделать вывод, что между деятельностью по развитию талантливых сотрудников и результативностью компании существует положительная взаимосвязь. Для получения информации об адекватности построенной модели многомерной линейной регрессии использовался анализ регрессионных остатков; тест на нормальность распределения остатков в регрессии показал адекватность построенной модели. Были использованы

Таблица 1

## Корреляционная матрица

Показатель	Доля рынка	Удовлетворение потребностей клиентов	Прибыльность	Рост выручки
Доля рынка	1,000	0,255	0,354	0,510
Удовлетворенность потребностей клиентов	0,255	1,000	0,447	0,441
Прибыльность	0,354	0,447	1,000	0,430
Рост выручки	0,510	0,441	0,430	1,000

Таблица 2

## Результаты регрессионного анализа: сводные данные по модели

R (коэффициент корреляции)	R <sup>2</sup> (коэффициент детерминации)	Скорректированный R <sup>2</sup>	Стандартная ошибка оценки	Критерий Дарбина — Уотсона
0,440 <sup>a</sup>	0,219	0,205	1,01532	1,868

Дисперсионный анализ (ANOVA)<sup>b</sup>

Модель	Сумма квадратов отклонений (SS)	Степени свободы (df)	Средний квадрат (MS)	F-критерий Фишера	p-value
Регрессия	19,844	1	19,844	19,250	0,000 <sup>a</sup>
Остатки	82,470	80	1,031		
Итого	102,314	81			

Примечания:

<sup>a</sup> Независимая переменная: деятельность по развитию талантов.

<sup>b</sup> Зависимые переменные: экономическая эффективность.

Таблица 3

## Результаты регрессионного анализа: коэффициенты

	Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованный коэффициент	t-критерий	p-value
	β-коэффициент	стандартная ошибка	β-коэффициент		
Константа	3,605	0,320		11,264	0,000
Деятельность по развитию талантов	0,315	0,072	0,440	4,387	0,000

непараметрические критерии Колмогорова — Смирнова (0,078) и Шапиро — Уилка (0,950). В обоих тестах показатели значимости, 0,2 и 0,316, соответственно, были выше 0,05, что дает основания принять нулевую гипотезу о нормальном распределении; остатки равно распределены и проводимый регрессионный анализ значим.

На основе проведенного анализа действительно можно утверждать, что существует связь между развитием талантливых сотрудников и результатами деятельности

организации. При этом у метода оценки воспринимаемой результативности существуют некоторые ограничения, которые необходимо учесть в дальнейших исследованиях (см. об этом далее). Полученные нами результаты дополняют массив работ, посвященных изучению связи между практиками управления талантливыми сотрудниками и организационной эффективностью (см., напр.: [Latukha, 2015]). Отметим, что проведенное исследование является первым для российских компаний и демон-



стрирует перспективы изучения влияния практик управления талантливыми сотрудниками в целом и практики их развития в частности на результаты деятельности компании. Выводы такого рода работ могут предоставить дополнительные свидетельства важности использования практики развития талантов, которая в российском контексте часто недооценивается.

### *Особенности развития талантливых сотрудников в российских компаниях*

В результате исследования были выявлены и проанализированы существующие программы развития талантливых сотрудников в российских компаниях. Они характеризуются следующим: организации предпочитают развивать сотрудников при помощи уже имеющихся программ обучения и развития; необходимые качества сотрудников четко определены — «совместимость» с корпоративной культурой и способности кандидатов одинаково важны для организаций; выделяются процессы обучения сотрудников и осуществляется наблюдение за тем, чтобы они развивали свои навыки и компетенции; важной является система оценки талантливых сотрудников.

При анализе ответов подгруппы компаний с отсутствующей системой развития талантливых сотрудников было обнаружено, что средние значения по всем вопросам анкеты ниже выборочного среднего по всей выборке. В результате проведения *t*-теста было подтверждено наличие статистически значимых различий между группами респондентов (уровень значимости 0,05). Следовательно, присутствие системы развития талантов в организации действительно меняет представление сотрудников об обучении. На основании ответов респондентов было определено несколько ключевых характеристик развития талантливых работников в российских компаниях: в первую очередь они ориентированы на политику внутреннего продвижения по службе, что создает хороший стимулирующий эффект, — сотрудники заинтересованы развивать свои компетенции и навыки, в связи

с чем важно понимать, насколько хорошо они осведомлены о возможностях карьерного развития. Полученные данные также подтверждают идею о важности систем оценки (см., напр.: [Kesler, 2002] и др.). Необходимо отметить, что развитие высокопотенциальных сотрудников в российских компаниях ориентировано на построение бренда работодателя (что для российской деловой культуры большое преимущество).

В процессе исследования были обозначены проблемы, с которыми российские компании сталкиваются при внедрении такой системы. Полученные результаты показали важность привлечения топ-менеджеров к принятию решений в части реализации практики развития талантливых сотрудников, а также определения ответственного подразделения или работника за разработку и реализацию соответствующих программ. Во многих российских организациях деятельность по развитию высокопотенциальных сотрудников считается приоритетной для всех категорий персонала. Было обнаружено, что для современных организаций задачи, связанные с управлением талантливыми сотрудниками в целом, не могут решаться только на уровне отдела человеческих ресурсов — они должны быть интегрированы в задачи каждого подразделения.

### *Факторы, влияющие на создание и внедрение практик развития талантливых сотрудников в российских компаниях*

В ходе анализа было определено содержание наиболее часто встречающихся практик развития талантливых сотрудников: развитие компетенций, имеющих большое значение для работы (процент от всех ответов — 55,4% всех ответов), развитие лидерских качеств (47,7%), развитие высокопотенциальных сотрудников (41,5%), развитие основных навыков (например, навыков общения) (40,0%), развитие управленческих навыков (35,4%), планирование кадровой преемственности (27,7%), проведение международных стажировок

Таблица 4

## Факторы развития талантливых сотрудников

Фактор	p-value	Среднее значение	
		1-я группа	2-я группа
Обеспечение прозрачности программ и процессов развития	0,033	4,77	3,54
Повышение качества программ и процессов развития	0,002	5,23	3,74
Соответствие процессов развития сотрудников корпоративной культуре, ценностям и нормам	0,000	5,32	3,46
Улучшение оценки программ и процессов	0,000	4,94	3,03
Использование новых технологий для улучшения процессов развития талантов	0,000	5,09	3,03
Уделение большего внимания развитию культуры	0,000	4,68	2,97

и назначений (21,5%). Процесс развития талантов, связанный с формированием лидерских качеств и компетенций, определяется тем, что в контексте развивающихся рынков акцент делается в первую очередь на создании навыков, которые крайне необходимы для организации и ее сотрудников, но при этом не были задействованы в рамках предыдущей деятельности компании, что подтверждается предыдущими исследованиями [Fernandez-Araoz, Groysberg, Nohria, 2011; Agnew, 2014].

Как отмечалось, две подгруппы компаний были сформированы по принципу наличия/отсутствия системы развития талантливых сотрудников: компании, в которых практиковалось более 50% указанных выше наиболее популярных программ развития талантов, были определены в одну группу (система развития талантливых сотрудников присутствует), а остальные — в другую группу. С использованием критерия Левена было обнаружено, что гипотеза о равенстве дисперсий для обеих групп респондентов может быть принята (уровень значимости 0,05). Нами была проанализирована значимость различий в ответах двух групп респондентов, и оказалось, что для всех утверждений в опроснике наблюдаемые различия между группами статистически значимы (уровень значимости  $p < 0,05$ ).

Таким образом, респонденты из организаций, в которых присутствует система развития талантливых сотрудников, склонны

оценивать все предложенные им утверждения опросника выше среднего (табл. 4). При этом респонденты не были уверены в том, что их организации способны инвестировать еще больше ресурсов в систему развития талантливых сотрудников, однако подчеркивали, что такие программы должны быть экономически эффективными. Отметим, что высокие показатели по таким факторам, как «Улучшение системы оценки» или «Использование новых технологий для улучшения процессов развития талантливых сотрудников», были характерны для ИТ-компаний, а необходимость уделять больше внимания соответствию системе ценностей и норм компании указывает на то, что респонденты видят процессы развития талантливых сотрудников в качестве части корпоративной культуры. Важно отметить, что выделенная первая группа респондентов, как правило, не соглашалась с приведенными выше утверждениями, тем не менее ими отмечена значимость обеспечения прозрачности и качества программ и процессов развития талантов.

В табл. 5 представлены драйверы развития талантливых сотрудников. С точки зрения практики развития талантливых сотрудников важным является и тот факт, что в компаниях из развивающихся рынков в большей степени учитываются культурные аспекты (было обнаружено, что в организациях, имеющих программы развития талантов, они принимаются в расчет чаще).

Таблица 5

## Драйверы развития талантливых сотрудников

Драйвер	p-value	Среднее значение	
		1-я группа	2-я группа
Бизнес-конкуренция	0,027	4,62	3,74
Необходимость инноваций	0,006	5,11	4,06
Корпоративная культура	0,000	4,94	3,20
Удовлетворение потребностей клиентов	0,006	4,85	3,63
Новые технологии	0,000	5,17	3,66
Глобальные рынки	0,002	4,68	3,26
Аутсорсинг	0,009	3,45	2,46
Создание плоской организационной структуры	0,001	3,87	2,57

Таблица 6

## Организационные проблемы развития талантливых сотрудников

Утверждения	p-value	Среднее значение	
		1-я группа	2-я группа
Квалифицированные молодые специалисты покидают нашу компанию	0,192	4,17	4,51
В нашей компании недостаток хороших программ и процессов развития талантов	0,223	3,62	4,74
Мы не способны удержать в компании талантливых сотрудников	0,041	3,62	4,46
Развитию талантов не уделяется должного внимания	0,014	3,26	4,54
Мы не можем привлечь в компанию талантливых сотрудников	0,008	2,62	3,97

В табл. 6 приведены утверждения, описывающие проблемы развития системы развития талантов в исследуемых организациях. Полученные от респондентов оценки свидетельствуют, что именно первая группа отметила, что в их организации существует явная нехватка методов развития талантливых сотрудников, из-за чего могут возникать проблемы с привлечением и удержанием талантов. Это, в свою очередь, демонстрирует, что в российских компаниях все еще присутствует потребность в эффективной стратегии и практиках развития талантливых сотрудников.

*Формирование компетенций в российских компаниях во время внедрения программ развития талантливых сотрудников*

Большинство респондентов (80%) из первой группы отметили, что знают, какие

навыки им необходимо развивать для продвижения по карьерной лестнице. При этом 70% из них заявили, что могут сформировать эти навыки с помощью программ, реализованных в компании, в которой они работали на момент проведения исследования. Примерно половина респондентов подчеркнула, что менеджеры поощряют развитие компетенций, которые важны для карьерного роста. Результаты участия руководителей в процессах развития с целью получения навыков, необходимых для продвижения, оказались различными в двух группах. Так, в первой группе менее половины респондентов отметили мотивированность программами развития для дальнейшего карьерного роста, а также вовлеченность руководителя в процесс планирования карьеры и развития компетенций. Соответственно, можно сделать вывод о наличии связи между

процессами развития талантливых сотрудников и ролью менеджеров в карьерном планировании в компании.

Что касается осведомленности сотрудников о требующихся навыках, то результаты исследования показали, что наличие практики развития талантов в организации в значительной мере связано с осведомленностью сотрудников о ней. Например, более 80% респондентов группы, в которой присутствует система развития талантов, утверждают, что им известно, какие компетенции следует развивать. Вторая группа продемонстрировала несколько иной результат — 69%, однако он также может быть определен как достаточно высокий. Это прежде всего можно объяснить тем, что в большинстве российских организаций развитие ключевых компетенций и навыков воспринимается как часть обычного корпоративного обучения, а не как деятельность по развитию талантливых сотрудников.

Интересный результат был получен в части определения компетенций, являющихся приоритетом при реализации программ развития талантливых сотрудников. Респонденты подчеркнули необходимость изучения иностранных языков, формирования лидерских навыков и коммуникативных способностей. При этом в их ответах часто называлось и получение MBA (или просто бизнес-образования), тем самым подчеркивалось желание сотрудников российских компаний быть более бизнес-ориентированными — фактически выявлена потребность развивать как общие навыки управления, так и умение мыслить стратегически.

Таким образом, в российских организациях основная часть программ развития талантливых сотрудников ориентирована на развитие профессиональных знаний и навыков, лежащих в основе тех компетенций, которые будут востребованы в дальнейшем, что свидетельствует о существовании интеграции программ развития талантов и задач карьерного планирования.

## Заключение

В данной статье впервые представлены результаты эмпирического анализа практики развития талантливых сотрудников в компаниях в российском контексте. Главной целью работы стало выявление взаимосвязи между развитием талантливых работников и результативностью деятельности организации. В ходе исследования выявлен ряд факторов, влияющих на развитие талантов, а также компетенции, которые российские фирмы развивают при внедрении программ развития работников.

Основной результат исследования — обнаружение связи между развитием талантливых сотрудников и результативностью деятельности компании — продолжает выводы более ранних работ, определявших связь между управлением человеческими ресурсами и производительностью организации [Valentin, 2006], и, демонстрируя актуальность проблематики управления талантами в компаниях с развивающихся рынков, вносит существенный вклад в исследования в области управления человеческими ресурсами и их развития [Tarique, Schuler, 2010; Bethke-Langenegger, Mahler, Staffebach, 2011; Holden, Vaiman, 2013; Werner, 2014]. Анализ основных мероприятий, связанных с развитием талантливых сотрудников, показал, что наибольшее внимание российские компании уделяют обучению, профессиональной подготовке и развитию сотрудников, а также системе оценки талантов. Таким образом, в российском контексте основным фокусом развития сотрудников является формирование их профессиональных компетенций, при этом навыки, связанные с управлением и ведением бизнеса, были определены как ключевые. Другой важный вывод связан с тем, что сотрудники российских компаний ориентированы на развитие и знают о возможностях развития своих компетенций, что частично объясняется существовавшими ранее ограничениями в области современного образования в России. Этим объясняется и тот факт, что организации

большое внимание уделяют формированию лидерских качеств работников. Полученные результаты могут оказать существенное влияние на развитие человеческих ресурсов в России в целом — помочь заполнить пробелы, связанные с текущим состоянием бизнес-образования в России, и, таким образом, создать основу для конкурентоспособности компаний.

Отдельно отметим, что в ходе анализа было установлено, что наиболее сложной задачей для развития человеческих ресурсов в российском контексте является привлечение и вовлечение руководителей и топ-менеджмента в реализацию практики развития талантливых сотрудников. Данная проблема — как неотъемлемая часть развития человеческих ресурсов (см.: [Ready, Hill, Thomas, 2014; McNally, 2014]) — присуща многим компаниям.

Результаты исследования также подтверждают существование ряда факторов, влияющих на развитие талантливых сотрудников в России. Они отражают несколько отличительных характеристик развития талантов, а именно: необходимость повышения качества обучающих программ; совмещение процессов развития талантов с культурными нормами и ценностями; обеспечение прозрачности и объективности, что ранее подчеркивалось многими исследователями [Wang-Cowham, 2011;

Fernandez-Araoz, Groysberg, Nohria, 2011]. Кроме того, существуют и специфические для российского контекста факторы: потребность в инновациях и новых технологиях, изменение конкурентной среды, необходимость формирования корпоративной культуры, акцент на поддержание удовлетворенности потребителей.

Проведенное исследование свидетельствует о стратегической направленности системы управления талантливыми сотрудниками (в частности, развития человеческих ресурсов в проанализированных российских компаниях) [Majeed, 2013; Werner, 2014; Latukha, 2015]. Полученные результаты расширяют теоретические знания о практиках управления талантливыми сотрудниками в России, определяя ряд факторов, влияющих на их развитие. Они могут учитываться в современных компаниях при разработке системы развития талантов, в основе которой находится понимание их значимости для достижения высокой результативности деятельности [Collings, 2014]. Несмотря на то что исследование было проведено в России, его выводы могут стать полезными и для компаний, работающих на других рынках, — например, использоваться компаниями из стран СНГ, где системы управления талантливыми работниками и их развития остаются весьма малоизученными.

## REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Agnew M. 2014. Perking up the workplace. *Human Resources Magazine* 19 (1): 10–13.
- Ariss A. A., Cascio W. F., Paauwe J. 2014. Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business* 49 (2): 173–179.
- Barron M. 2007. Analyzing critical positions for talent needs. *Organization Development Journal* 25 (4): 115–118.
- BCG. 2011. *BCG Global Challengers. Companies on the Move: Rising Stars from Rapidly Developing Economies are Reshaping Global Industries*. Boston Consulting Group: Boston, MA.
- Berke D., Kossler M. E., Wakefield M. 2009. Building talent: Developing effective leaders is as crucial as ever. *Leadership in Action* 29 (1): 3–7.
- Bethke-Langenegger P., Mahler P., Staffebach B. 2011. Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management* 5 (5): 524–539.
- Boudreau J. W., Ramstad P. M. 2005. Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm

- for a new strategy definition. *Human Resource Management* **44** (2): 129–136.
- Clarke N. 2012. Evaluating leadership training and development: A level-of-analysis perspective. *Human Resource Development Quarterly* **23** (4): 441–460.
- Claussen J., Grohsjean T., Luger J., Probst G. 2014. Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business* **49** (2): 236–244.
- Collings D.G. 2014. Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business* **49** (2): 253–261.
- Collings D.G., Anthony M., Scullion H. 2009. Global talent management: The law of the few. *Poznan University of Economics Review* **9** (2): 5–18.
- Cooke F.L., Saini D.S., Wang J. 2014. Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business* **49** (2): 225–235.
- Delaney J.T., Huselid M.A. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal* **39** (4): 949–969.
- Demirbag M., Tatoglu E., Glaister K.W. 2009. Equity-based entry modes of emerging country multinationals: Lessons from Turkey. *Journal of World Business* **44** (4): 445–462.
- Downs Y., Swailes S. 2013. A capability approach to organizational talent management. *Human Resource Development International* **16** (3): 267–281.
- Dunnagan K., Maragakis M., Schneiderjohn N., Turner C., Vance C.M. 2013. Meeting the global imperative of local leadership talent development in Hong Kong, Singapore, and India. *Global Business & Organizational Excellence* **32** (2): 52–60.
- Ewerlin D. 2013. The influence of global talent management on employer attractiveness: An experimental study. *Zeitschrift für Personalforschung* **27** (3): 279–304.
- Garavan T.N., Carbery R., Rock A. 2012. Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development* **36** (1): 5–24.
- Fernandez-Araoz C.C., Groysberg B.B., Nohria N.N. 2011. How to hang on to your high potentials [human resource management]. *Harvard Business Review* **89** (10): 76–83.
- Fey C., Bjorkman I., Pavlovskaya A. 2000. The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management* **11** (1): 1–18.
- Fey C., Shekshnia S. 2011. The key commandments for doing business in Russia. *Organizational Dynamic* **40** (1): 57–66.
- Gilley A., Dixon P., Gilley J.W. 2008. Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly* **19** (2): 153–169.
- Guangrong D., De Meuse K., King Yii T. 2013. The role of learning agility in executive career success: The result of two field studies. *Journal of Managerial Issues* **25** (2): 108–131.
- Holden N., Vaiman V. 2013. Talent management in Russia: Not so much war for talent as wariness of talent. *Critical Perspectives on International Business* **9** (1/2): 129–146.
- Iles P., Preece D., Chuai X. 2010. Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International* **13** (2): 125–145.
- Kesler G.C. 2002. Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning* **25** (1): 32–44.
- Kim S., McLean G.N. 2012. Global talent management: Necessity, challenges, and the role of HRD. *Advances in Developing Human Resource Management* **14** (4): 566–585.
- Latukha M. 2015. Talent management in Russian companies: Domestic challenges and international experience. *The International Journal of Human Resource Management* **26** (8): 1051–1075.
- Lismen L.M., Shaffer M.A., Snape E. 2004. In search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource man-

- agement practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management* 15 (1): 17–35.
- Majeed A. 2013. Application of business process through talent management: An empirical study. *Journal of Marketing & Management* 4 (2): 46–68.
- Mandhanya Y., Shah M. 2010. Employer branding — A tool for talent management. *Global Management Review* 4 (2): 43–48.
- McDonnell M., Lamare R., Gunnigle P., Lavelle J. 2010. Developing tomorrow's leaders — Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business* 45 (2): 150–160.
- McNally C. 2014. Leadership development program. *Leadership Excellence* 31 (3): 17–18.
- Mellahi K., Collings D.G. 2010. The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business* 45 (2): 143–149.
- Meyers M.C., Woerkom M. 2014. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business* 49 (2): 192–220.
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. 2001. *The War for Talent*. Harvard Business Press: Boston, MA.
- Nijs S., Gallardo-Gallardo E., Dries N., Sels L. 2014. A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business* 49 (2): 180–191.
- Panibratov A. 2012. *Russian Multinationals: From Regional Supremacy to Global Lead*. Routledge.
- Puffer S.M., McCarthy D.J. 2011. Two decades of Russian business and management research: An institutional theory perspective. *Academy of Management Perspectives* 25 (2): 21–36.
- Ready D.A., Hill L.A., Thomas R.J. 2014. Building a game-changing talent strategy. *Harvard Business Review* 92 (1/2): 62–68.
- Richman H., Wiggenhorn A. 2005. Hatching a plan: Developing leadership talent in emerging markets. *Leadership in Action* 25 (5): 3–7.
- Riordan C.M. 2013. Foster a culture of gratitude. *Finweek* (16 May): 40.
- Ruona W.E.A., Gibson J.W. 2004. The making of twenty-first-century HR: An analysis of the convergence of HRM, HRD, and OD. *Human Resource Management* 43 (1): 49–66.
- Schuler R.S. 2015. The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamics* 44 (1): 47–56.
- Schuler R.S., Jackson S.E., Tarique I. 2011. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business* 46 (4): 506–516.
- Silzer R., Church A.H. 2009. The pearls and perils of identifying potential. *Industrial & Organizational Psychology* 2 (4): 377–412.
- Sita V., Pinapati A. 2013. Competency management as a tool of talent management: A study in Indian IT organizations. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance & Marketing* 5 (1): 44–56.
- Skuza A., Scullion H., McDonnell A. 2013. An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: The case of Poland. *International Journal of Human Resource Management* 24 (3): 453–470.
- Sonnenberg M., Zijderfeld V., Brinks M. 2014. The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business* 49 (2): 272–280.
- Stavrou-Costea E. 2005. The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative study in Southern EU. *Journal of European Industrial Training* 29 (2): 112–134.
- Swales S. 2013. The ethics of talent management. *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.
- Tarique I., Schuler R.S. 2010. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business* 45 (2): 122–133
- Tzafirir S. 2006. A universalistic perspective for explaining the relationship between

- HRM practices and firm performance at different points in time. *Journal of Managerial Psychology* **21** (2): 109–130.
- Valentin C. 2006. Researching human resource development: Emergence of a critical approach to HRD enquiry. *International Journal of Training and Development* **10** (1): 17–29.
- Wang-Cowham C. 2011. Developing talent with an integrated knowledge-sharing mechanism: An exploratory investigation from the Chinese human resource managers' perspective. *Human Resource Development International* **14** (4): 391–407.
- Weir T. 2010. Leadership success in emerging markets. *TJ: training journal* (May): 26–29.
- Werner J. M. 2014. Human resource development ≠ human resource management: So what is it? *Human Resource Development Quarterly* **25** (2): 127–139.
- Yawson R. M. 2012. Leadership and management developing tomorrow's managers. *Human Resource Development International* **15** (1): 131–134.
- Younger J., Smallwood N., Ulrich D. 2007. Developing your organization's brand as a talent development. *Human Resource Planning* **30** (2): 21–29.

Статья поступила в редакцию  
25 мая 2016 г.

Принята к публикации  
31 августа 2016 г.

---

### ***Talent Development in Russian Companies: The Main Peculiarities and Influence on a Company's Performance***

***Latukha, Marina O.***

Associate Professor, Graduate School of Management, St. Petersburg State University, Russia  
Volkhovskiy per., 3, St. Petersburg, 199004, Russian Federation  
E-mail: marina.latuha@gsom.spbu.ru

***Selivanovskikh, Louisa V.***

Research Assistant, Graduate School of Management, St. Petersburg State University, Russia  
Volkhovskiy per., 3, St. Petersburg, 199004, Russian Federation  
E-mail: louisa.selivanovskikh@gmail.com

The study investigates the peculiarities of talent development and its influence on a company's performance in Russian companies. The authors pay special attention to the analysis of talent development programs and initiatives. The factors influencing the creation and implementation of talent development in Russian firms are also analyzed in the paper. Our findings contribute to the field by proving the significance of talent development, and defining its main peculiarities in the Russian context.

**Keywords:** talented employees, talent development, Russia, company's performance.

**JEL:** M12, M51, M53.

DOI: 10.21638/11701/spbu18.2016.302

*Initial Submission: May 25, 2016*  
*Final Version Accepted: August 31, 2016*