



Экономика труда и управление персоналом

Научная статья

УДК 331

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2023.4/11686>

JEL: J11; J13; J14; J21

«Таланты и поклонники» на рынке труда

И. Б. Дуракова¹

¹ Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1,
394018, Воронеж, Российская Федерация

Предмет. Приоритетность на рынке труда работников, ориентированных на успешную деятельность, обладающих потенциалом для решения новых задач и обеспечивающих конкурентоспособность организации, означает необходимость своевременного представления их научных дефиниций, факторов влияния, оценки успешности через исследование диады «таланты и поклонники».

Цель. В статье реализована попытка сформировать представление о движении научной мысли относительно работников-талантов, о причинах включения в периодизацию эволюции работы с персоналом, методах оценки, особенностях функционирования диады «таланты и поклонники» в привязке к современной организации.

Методология. Посредством анализа определены составляющие движения научной мысли от содержания категории "talanton", используемой в греческой финансовой системе, до представлений о врожденном, а затем – приобретенном таланте. Синтез позволил сформировать единое целостное представление о диаде «таланты и поклонники», адаптированной к современному рынку труда. Посредством табличного метода и группировок показано влияние факторов, формирующих спрос на рабочую силу, квалифицируемую как «таланты».

Результаты. В статье представлены положения, продвигающие научную идею о необходимости работников-талантов на рынке труда, их особенностях, причинах включения в периодизацию эволюции работы с персоналом; последствиях влияния факторов на трансформацию рынка труда и появление категории «таланты».

Выводы. Адресность и содержание категории «талант» меняются в зависимости от области деятельности человека и остроты конкуренции в ней. Нами выделены три этапа привязки термина к общественно-экономическим реалиям: talanton как наивысшая весовая единица в финансовой системе Греции; «золотые» врожденные качества индивидов, в большей степени проявляющиеся в музыкально-творческой сфере; приобретенная компетентность, реализуемая в реальном секторе экономики. Сформулировано авторское определение работника-таланта, основанное на признаках уровня развития, результативности, потенциала, и определение стиля поведения руководителя по отношению к нему. Обоснован четырехшаговый механизм достижения профессиональной успешности как индикатор деятельности работника-таланта. Аргументировано существование диады «таланты и поклонники» на рынке труда, где последние формируют и обеспечивают первому необходимую обратную связь.

Ключевые слова: успех, общество знаний, лояльность.

Для цитирования: Дуракова, И. Б. (2023). «Таланты и поклонники» на рынке труда. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, (4), 90–101. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2023.4/11686>

Введение

С начала становления работа персоналом в своем развитии прошла как минимум девять этапов. Период с 50-х гг. прошлого века, названный **администрированием** (или бюрократизацией), характеризовался формированием личных дел работников на предприятиях, организацией их участия в принятии кадровых решений. Спустя десятилетие (с 1960 г.) пришло время **институализации**: основы разработанной социальной политики, концепции социализации позволили развивать такие функции, как обеспечение организации персоналом, адаптация, вознаграждение, правовое управление конфликтами, обучение. Получили импульс становления эргономика, организация свободного времени сотрудников.

Следующие 10 лет (с 1970 г.) происходило расширение кадровых функций, тенденция заботы о персонале стала ключевой для этапа **гуманизации**. Конкуренция на рынках товаров и услуг начала проецироваться на рынок труда. У работодателей появилась необходимость и возможность «увидеть» в работнике человека с его потребностями и притязаниями, которые нужно удовлетворять. Можно предположить, что в этот период началась трансформация представления о диаде «работа и жизнь». Формула «жить, чтобы работать» постепенно стала терять актуальность, появился пунктир зарождающейся новой концепции – «работать, чтобы жить». Бизнес должен был признать новый сигнал как предупреждающий и переходящий в долгосрочный тренд.

Каскад трендов в работе с персоналом с 1980-х гг. дополнился новыми, внесенными временем. Национальный этап глобализации экономики сменился интернациональным, а затем мультинациональным (с 1980 г.). Косвенный экспорт, прямые продажи за границу, интеграция с зарубежными рынками, транснациональное развитие обозначили расширение кадровой деятельности. Международное налогообложение, зарубежные командировки сотрудников, услуги по переводу, поддержание отношений с правительствами принимающих стран, административные услуги, учет факторов риска, различия экономических систем и ценностных баз обозначили потребность в новых знаниях и навыках в поиске работников, их адаптации, обучении и реинтеграции. Одновременно с реализацией стратегий децентра-

лизации, стандартизации, де бюрократизации кадровых функций потребовалась флексибилизация труда, рационализация рабочих мест, оценка потенциала работников. Происходит внедрение количественного контроллинга персонала. Обозначен переходящий в долгосрочный тренд сигнал ИТ в кадровой работе.

Трансформации, обозначенные на этапе **экономизации и интернационализации**, продолжились в следующем десятилетии, квалифицируемом как период **реструктуризации и создания добавленной стоимости**.

Начавшийся с 1990-х гг. новый период специфичен признанием работников значимым ресурсом организаций. Сдвиг парадигмы менеджмента к формуле «человек – организация – влияние» обозначил необходимость двухаспектного акцентирования внимания работодателей. С одной стороны, это акцент на человеческом потенциале знаний, его развитии, удержании сотрудников через продуманную корпоративную философию, организационную культуру, политику заботы о сотрудниках, включая менеджмент здоровья; с другой – на вкладе кадровой деятельности в достижение конкурентоспособности организации. Формируется ориентация на командную работу, управление по целям, качественный контроллинг, распространяющиеся на головные интернациональные организации и их зарубежные филиалы. Происходит децентрализация служб персонала, внедряется ее референтная модель, появляются сигналы аутсорсинга в работе с персоналом.

Смена моделей служб персонала, все в большей степени квалифицируемых вариантами бизнес-партнерства, продолжилась на стадии **инициативного управления персоналом** (с 2000 г.). «Влияние» организации на рынках товаров, услуг и труда как заключительный, результирующий элемент формулы актуальной для того времени парадигмы менеджмента оказалось невозможным без проактивных идей и предложений сотрудников, а также их своевременного сопровождения. Внедрялось ситуативное лидерство и новые формы занятости, включая удаленную работу, появились вариативные системы оплаты труда, электронное управление персоналом; разрабатывалась и вводилась политика поддержки семьи.

Усиливающаяся жесткость конкурентной среды ускорила и периодизацию в эволюции ра-

боты с персоналом. Следующий ее этап наступил на пять лет быстрее того срока, к которому привычно адаптировался кадровый менеджмент. С 2005 г. наметилось движение, обозначенное как **партнерство по бизнесу и внедрение компетентностного подхода**. Управление вызовами, адресуемыми работодателям стремительно обновляющейся экономикой, означало их принятие и менеджментом персонала. Участвовать в конкурентной борьбе и обеспечить результат стало возможным через разработку собственных ключевых компетенций, овладение которыми обеспечивало приближение работников к сформированному стандарту оценочных характеристик: устойчивая ценность, редкость, имитационная сложность, незаменимость.

Согласно системному подходу достижение необходимого качества рабочей силы подразумевало задействование и других элементов. Получила импульс к развитию сбалансированная система систематизированных по четырем группам показателей оценки эффективности управления организацией (Durakova & Nolyavka, 2021). Формировался ответ работодателей на влияние на обозначившийся тренд кадровой диверсификации и многообразия. Обоснована значимость внедряемого управления человеческим капиталом. Инновационным решением стало формирование **менеджмента талантов** (Kolb et al., 2010). Институализировался поиск отвечающих требованиям должности ключевых сотрудников через кадровые агентства и центры занятости. Оценка и развитие талантов сопровождалась методами и технологиями их удержания в организациях. Начал формироваться ответ на демографические вызовы, в том числе через подходы к работе со стареющими коллективами. Работодатели приступили к деятельности по разработке политики сочетания работы и частной жизни сотрудников.

Подтверждая галопирующие изменения в экономике и следование за ними в кадровой работе, спустя пять лет (с 2010 г.) после предыдущего обозначился новый этап – **стратегических изменений и управления вызовами**. Особенность этапа – в формировании настроек персонала на несопротивление изменениям, своевременное принятие вызова экономики и готовность к участию в генерировании процессов для адаптации организации к каждому новому сценарию удержания конкурентных преимуществ.

2020 г. стал новой вехой в эволюции работы с персоналом, осуществляемой с сохранением предшествующего опыта и отличающейся принятием во внимание **многообразия и диверсификации, построения кадровой экосистемы и инклюзивной среды для занятых в организации**. Специфика этапа – построение производственной коммуникации представителей различных гендеров, религиозных конфессий, национальностей, этнических групп, инвалидов¹, обеспечение встречи поколений на рынке труда (Ilmarinen et al., 2003), включение в продуктивный производственный процесс работников, различающихся принадлежностью к разным социальным слоям, сексуальной ориентацией, образованием, ценностями. Для продуктивной деятельности и удержания ключевых работников используется политика инклюзии, ориентированная на парадигму теории однородности; отрицающая мышление, нацеленное на иерархичность и выгоду работника; отвергающая различия «слабых звеньев», меньшинств с теми работниками, которые наделены привычными признаками² (Дуракова, 2023).

Содержание эволюционных этапов показывает, что традиционное поле напряженности между экономической и социальной составляющими имеет тенденцию к расширению. С одной стороны, работа с персоналом должна способствовать реализации бизнес-стратегии организации, с другой – работодателю необходимо располагать для этого пакетом социальных услуг, позволяющих способствовать долгосрочной занятости ключевых специалистов в быстро меняющейся рыночной ситуации. Часть этих специалистов в науке и на практике называют талантами.

«Таланты» в организации – кто они и как появились на рынке труда?

Передовые технологии, интеллектуальные процессы, сложные продукты и основанные на них услуги немислимы без высококвалифицированных специалистов, способных их производить, применять и развивать. Выявлены факторы, которые процесс кристаллизации талантов поддерживают и ускоряют (таблица) (Gutmann & Gatzke, 2018).

¹ Groysberg B., Abrahams R. Arbeit oder Leben? / Harvard Business Manager. URL: <https://t.ly/KHh0s>

² Stahl A. What's to come in 2021 for diversity, equity, and inclusion in the workplace. URL: <https://t.ly/cgB3m>

Последствия влияния факторов на трансформацию рынка труда и кристаллизацию категории «таланты»

Факторы	Последствия влияния факторов на рынок труда
Демографические изменения	Приводят к нарастающему дефициту специалистов и руководителей, преимущественно в западных индустриальных странах. Тенденция постарения населения и вслед за ним трудовых коллективов обозначает три источника обеспечения персоналом: молодежь, работники старших возрастов и мигранты, каждый из которых специфичен и требует усилий работодателей для развития и сохранения. Более того, меняются отношения между этими группами работников. Для сохранения потенциала возрастных сотрудников необходимы «возрастная эргономика», поддержание здоровья; ориентированная на этот сегмент слушателей школа повышения квалификации, позволяющая использовать в обучении компенсаторный эффект знаний и опыта. Молодежь в организации специфична новыми ценностями, желанием сбалансированности работы и частной жизни, отсутствием привязки к одному работодателю. Ориентация на мигрантов преследует необходимость «дотягивания» их компетенций до требований должности, адаптации и социализации
Переход к «обществу знаний»	На смену глобальному движению товаров пришла интенсификация обмена информацией и знаниями, которые стали важным конкурентным фактором организаций. Период полураспада знаний становится все короче. «Общество знаний» – это сетевое взаимодействие идей: через когнитивную и эмоциональную обработку информации приобретенные знания становятся фундаментальным капиталом и оказывают существенное влияние на вектор и процессы общественного (планетарного) развития. Переход к такому «обществу» создает повышенный спрос на квалифицированных и творческих работников
Трансформация ценностей и вхождение на рынок труда новых поколений	Тренд на благополучие, высокое качество жизни, образование и мобильность позволил сформировать условия для роста вариантов самоопределения. Произошла трансформация моделей семьи. Жизненная удовлетворенность связывается не только с успешной работой, но также с социальной вовлеченностью и социальной ответственностью. Работу в организациях выполняют одновременно несколько поколений с разными системами ценностей, менеджмент должен воздать должное каждому из них, в том числе с учетом фазы жизни. Происходит усиление потребности в сбалансированном сочетании работы и частной жизни сотрудников
Появление интернет-ресурсов	Интернет повышает прозрачность рынков труда и обостряет конкуренцию за квалифицированный и талантливый персонал. Сотрудники и организации могут принимать наиболее предпочтительные и выгодные решения. Для соискателей должностей появляются альтернативные рыночные возможности, снижаются барьеры для смены компаний, средний стаж работы у одного работодателя снижается. Из-за этого возникает потребность в разработке политики борьбы за таланты, нацеленности на долгосрочную лояльность сотрудников. Для этого работодатели продвигают собственный бренд, улучшают свои позиции на рынке труда, товаров и услуг
Снижение лояльности работников по отношению к работодателю	Особенно четко эта тенденция прослеживается у топ-талантов, поэтому возникает необходимость их удержания в организации через продуманную мотивацию, развитие, карьеру и поведение руководителей
Усиление миграции с развитием глобализации	Происходит усиление трудовой миграции, особенно в секторе высококвалифицированных специалистов, что приводит одновременно к росту их предложения на рынке труда и повышению риска эмиграции. В соответствии с этим интернациональные компании должны проводить обоснованную политику замещения должностей. Особенности риски возникают при геоцентрической политике, когда в зарубежные филиалы выбирают лучших работников независимо от их национальности и ценностных установок

Источники: составлено автором по: (Gutmann & Gatzke, 2018; Ilmarinen et al., 2003; Inglehart, 1971; Schobert, 2012); Toossi M., Torpey E. Older workes: Labor force trends and career options // U. S. Bureau of Labor Statistics, NE Washington, DC 20212–0001. May, 2017. URL: <https://t.ly/Okpknk>; Kowal P., Dowd J. Definition of an older person. Proposed working definition of an older person in Africa for the MDS Project. January, 2001).

Каждый из приведенных факторов свидетельствует о том, что на рынке труда все в большей степени появляется спрос на рабочую силу, квалифицируемую как таланты. Книга «Война за таланты» (Petzold, 2001) уже своим названием показала, что они существуют в своем предложении, но в ограниченном количестве, и дефицит определяет необходимость продуманных стратегии и тактики их привлечения в организацию для успешной реализации бизнес-задач.

Привычный в лексике любого языка, термин до сих пор не имеет однозначного определения. Его адресность и содержание меняются в зависимости от сферы деятельности индивида и остроты конкуренции в ней. Первым этапом привязки термина к реалиям можно считать финансовую сферу Греции. «Талант» имеет греческое происхождение от слова "talanton", которым именовали наивысшую весовую единицу в таблице греческих мер. Взвешиваемым предметом являлось золото, талант весил 16,8, полуталант – 8,4 г. Характеристики «наивысшая весовая единица» и «золото» логично перешли в употребление относительно качеств человека, тем самым обозначив второй адаптационный прикладной этап термина.

С «золотой» составляющей, по меркам одних исследователей, человек должен родиться. Талант – выдающиеся врожденные качества, особые природные данные (Enaux & Henrich, 2010). Есть и продвижение научной мысли, когда, с одной стороны, под талантом понимаются выдающиеся способности, необычная одаренность в какой-либо области. С другой стороны, она может быть присущей от рождения или под влиянием упражнений развивающейся до высокой степени³. Наивысшая творческая продуктивность, согласно исследованиям Г. В. Сегалина, достигается при слиянии психопатии и одаренности (Panzer & Huppertz, 2013). Опытным путем определен возрастной разброс проявления качеств таланта у индивида в зависимости от сферы деятельности. В музыке, рисовании, математике, лингвистике, технике обычно он проявляется в раннем возрасте, в литературе, науке, или умении проводить организаторскую работу – в более позднем возрасте. Так, В. А. Моцарт уже в три года играл на клавишине; Г. Гендель сочинил целый ряд сонат в десятилетнем возрасте; в 12 лет написал

³ Ожегов С. И. Словарь русского языка / под ред. Н. Ю. Шведовой. М., 1984.

первую оперу Л. Бетховен. Тринадцатилетним юношей дал жизнь первой мессе И. Гайдн; в таком же возрасте сочинил три сонаты Глинка; И. С. Бах в 18 лет был придворным музыкантом в Веймаре. Раннее творчество отмечено у композиторов А. Рубинштейна и П. И. Чайковского. Музыкального гения у девушек, как оказалось, не проявлялось (Panzer & Huppertz, 2013).

Третьим этапом в эволюции использования «талантов» стал реальный сектор экономики. Усиление конкуренции во внешней организационной среде, необходимость сохранить традиционные сегменты рынков товаров и услуг, продвинуться в новые с учетом трансформаций в спросе и предложении рабочей силы (см. таблицу) стали триггерами поиска и удержания сотрудников с особыми характеристиками. С одной стороны, такие атрибуты, как редкость, устойчивая ценность, имитационная сложность, незаменимость (Bühner, 2004; Петряев, 1978) являются объединяющими при определении отраслевой адресности использования категории «талант». С другой стороны, уход от определения «талантливый» к термину «талант» свидетельствует, что работодатели вкладывают в него отличный от привычного смысл.

Логично, если категория «таланты» будет ассоциироваться с имеющими решающее значение для успеха бизнеса ключевыми позициями в организации, то есть должностями, требующими специальных знаний о процессах, рынках или клиентах (Дуракова, 2021). В то же время есть версия, что таланты можно найти на всех уровнях компании. Это сотрудники, обладающие нужными навыками и использующие нужные знания в нужное время для выполнения своих должностных обязанностей, а также имеющие когнитивные способности и потенциал для выполнения дальнейших задач, соответствующих целям организации. Если личностные ценности, предпочтения и действия человека совместимы со стратегией, структурой и культурой компании, то он является для нее талантом (Capelli, 2008). Определения термина «талант» варьируются от отдельных молодых специалистов с навыками выше среднего до всех высокоэффективных и перспективных сотрудников с высоким потенциалом⁴.

⁴ Bethke-Langenegger P., Mahler P., Staffelbach B. Effectiveness of talent management strategies // European Journal of International Management. 2011. Vol. 5(5). P. 524–539.

Во включенной в содержание Нового Завета притче о трех рабах, получивших в подарок от хозяина монету под названием «талант», говорится о том, как можно ею распорядиться. Один раб закопал свой талант в землю, второй – его разменял, третий – приумножил (Kamluk, 2017). В соответствии с этим, можно предположить, что наделенные «Божьей искрой» не всегда и не обязательно доведут ее до пламени, диапазон возможности которого шире и результативнее, чем первый световой сигнальный блик.

Движение научной мысли к новому видению талантов – от особых врожденных качеств и характеристик до приобретения их в процессе развития – все же позволяет предположить, что в обоих случаях талант проявляется не сразу, а лишь в том случае, если человек готов тратить время и усилия на развитие своих способностей⁵. Талант кристаллизуется «в результате сложного закрепления способностей, благоприятных возможностей и случайно полученных преимуществ»⁶.

В соответствии с этим талант в организации – это статус ориентированного на успешность работника, во-первых, обладающего высоким уровнем развития, включающим компетентность и вовлеченность в работу; во-вторых, длительное время показывающего высокую результативность, которая обеспечивает конкурентоспособность организации; в-третьих, способного настроить свой потенциал на решение новых задач, выходящих за рамки сегодняшних обязанностей; в-четвертых, позволяющего руководителю использовать в управлении им делегирующее поведение.

Уровень развития работника как первая составляющая работника-таланта включает объединенные общим названием «компетенции» знания и навыки, необходимые для выполнения работы, а также вовлеченность в реализацию задач. Знание как постоянное совершенствование сложившегося результата обучения и опыта включает в себя способность осмыслить и осознать содержание задачи, логику ее решения, теории, принципы, влияющие факторы. В совокупности они начинают действовать как имплицитные, неявные знания, являющиеся результатом сложной системы, которая действует в обход сознания.

⁵ Успенский Л. В. Почему не иначе? Этимологический словарь. М., 2017.

⁶ См.: Там же.

Достижение мастерства, выбор методов и технологий, использование материалов и инструментов образуют навыки практического порядка. Познавательные навыки подразделяются на два уровня – базовые и высшие. К базовым навыкам относятся способности генерировать идеи, направлять вектор мышления на определенное действие, чему способствует функционирование кратковременной и долговременной памяти; восприятие обрабатываемой головным мозгом информации, регистрируемой органами зрения, обоняния, вкуса, осязания, слуха. Высшие познавательные навыки заключаются в способности предвидеть ситуацию, планировать в случае необходимости ее реорганизацию, представлять результат работы в виде задач, решенных посредством нестандартного мышления. В этом случае, в отличие от гения, который попадает в невидимую другими цель, талант попадает в цель, в которую никто попасть не может (Гладуэлл, 2020).

Вовлеченность в работу характеризуется уверенностью работника в том, что он выполнит задание самостоятельно, без посторонней помощи, и мотивацией, определяемой интересом и энтузиазмом к достижению результата.

Ориентация на успех представляется как объективная характеристика трудовой результативности работника-таланта, которая отличается от существующих научных толкований тремя признаками. Она формируется в процессе его осмысленной потребности в преодолении, поддержании уже достигнутого из накопленного трудового потенциала и сохранении репутационного образа, вовлеченности и эмоционального настроения на повторение значимой профессиональной деятельности в перспективе.

Способность настройки своего потенциала на решение новых задач, выходящих за рамки сегодняшних обязанностей. Сотрудник, демонстрирующий ярко выраженный потенциал для следующей, более высокой должности, может называть себя талантом. В то же время с достижением этой должности прежний статус таланта теряется, знания и навыки становятся необходимым нарабатывать заново. Чем жестче конкурентная среда, тем чаще меняется в организациях направление проектной работы и требования к ее выполнению. Поэтому между способностью работника следовать инновационным задачам работодателя и реалиями его установок, в том числе на «привязку» к организации, может возникнуть

конфронтация. Из этого следует реализация триединого подхода к работе с талантами: идентифицировать их знания и навыки, обеспечить возможность их развития и удержать высоко результативных коллег в коллективе.

Работник-талант, умеющий работать самостоятельно и инициативно, позволяет руководителю использовать *делегирующий стиль поведения*. Построение лидерства со слабой директивностью и слабой поддержкой высвобождает менеджменту время для видения перспективы и выстраивания стратегии организации с учетом новых вызовов конкурентной среды.

«Поклонники талантов» в организации

Ставшая традиционно обиходным выражением диада «таланты и поклонники», обозначенная в известном произведении А. Островского, в лексике, касающейся мира искусства и культуры, занимает свою нишу. Кристаллизованные рыночной экономикой работники-таланты в организационной среде реального сектора экономики пока остаются в профильной научной литературе без парного сопровождения.

Если следовать цепочке становления врожденного таланта, то приобретенная его модель должна также подразумевать обеспечение успеха, который достигается четырехшаговым механизмом: целевая установка, действие, результат и оценка результата (Schopenhauer, 2011).

Процесс формирования установки на успех начинается с *потребности* работника в результате выполненной работы; далее следует *мотив* как побудитель к действию – возможность испытать чувство гордости за свое усердие при достижении успеха. Завершающим элементом является возможность *реализации* действия, включая использование внутреннего потенциала и ресурсных возможностей, приведение их в соответствие с требованиями, условиями, ограничениями и рисками.

В литературе и искусстве незаурядный результат труда проходит, как правило, публичную оценку, которая выражается в виде обратной связи, осуществляемой в виде восторженных откликов, комментариев в СМИ, цветов и аплодисментов. В состав субъектов оценки, как правило, включаются поклонники таланта, характеристики которых с течением времени и обстоятельств менялись.

«Поклон» в описаниях живой природы подразумевал, что поверженный в схватке зверь

склоненной головой символизировал признание поражения в битве. Имеющий старославянские корни⁷ термин «поклонник» сначала характеризовался религиозным значением: он означал человека, совершающего поклоны перед почитаемым им божеством. Диапазон объектов поклонения со временем расширился. В светской версии трансформировалось и содержание термина. Поклонник стал восторженным почитателем, индивидом, проявляющим симпатии по отношению к кому-либо или чему-либо.

С появлением талантов в организациях, далеких от культуры и искусства, поклонниками, скорее всего, стали ценители незаурядных результатов труда. Визуализация целостной работы сделалась прозрачной. Талант может участвовать в создании элементов продукта или услуги, которые только в ходе дальнейшей работы других специалистов приобретут законченные очертания.

В то же время оценка результата должна осуществляться посредством обратной связи или самоощущения работника, быть нацеленной на определение ценности достижения и степени отнесения его к успеху. Ей следует быть ориентированной в том числе на поддержание эмоционального состояния работника, формирующего мотив повторения результативно значимой деятельности в перспективе.

Комплексное «поклонение» талантам возложено на менеджмент талантов, под которым понимается стратегически ориентированная организационная концепция, реализация которой гарантирует постоянное наличие на ключевых позициях работников, идентифицируемых как таланты в силу их сравнительно дефицитных и востребованных компетенций, имеющих ключевое значение для конкурентоспособности организации (Майклз et al., 2012).

Особенность менеджмента талантов состоит, во-первых, в результативной увязке нескольких функций работы с персоналом: идентификации талантов для конкретной организации, определения источника и каналов их привлечения, оптимального размещения, развития и удержания у работодателя. Во-вторых, в своевременной адаптации к меняющимся организационным приоритетам, учете диверсификации продукции, услуг, персонала. В-третьих, в формировании условий, позво-

⁷ Словарь русского языка : в 4 т. / РАН, Институт лингвистических исследований ; под ред. А. П. Евгеньевой. М., 1999.

ляющих нескольким талантам осуществлять единую командную работу. В-четвертых, в обеспечении среды, защищающей от конфронтации работников-талантов и всех остальных. В-пятых, направленной на разрешение противоречия инклюзивной (для всех работников) и эксклюзивной (для талантов) составляющих кадровой политики.

Обсуждение результатов

Научная дискуссия относительно категории работников, квалифицируемых на рынке труда как таланты, включает различные аспекты этой проблемы. Из опыта автора статьи, прошедшего стажировки в ведущих вузах и организациях Германии, можно сделать вывод, что характеристика «талант» используется в большей степени в научных исследованиях. На практике даже при наличии программы по развитию талантов в обиходной лексике широкого развития термин не получил. Есть версии о том, что «восточный» подход склоняется к таланту от рождения, «западный» – признает возможным его приобретение через учебу и работу. Появление и определение в самостоятельную когорту работников-талантов вступает в противоречие с политикой инклюзивности, которая отвергает эксклюзивный подход к работе с персоналом (Дуракова, 2023) и обосновывает формирование в организациях экосистемы⁸. Талант в организации может быть помехой для формирования инклюзивных стратегий. Определение таланта вне рабочего места повлияло на его характеристику на рабочем месте (Дуракова, 2020). С расширением деятельности организаций стратегии управления талантами приобретают глобальный диапазон, разрабатываемые макросхемы управления талантами способны прямо или косвенно усилить или подорвать возможности работодателя по привлечению, вовлечению и удержанию талантов, имеющих решающее значение для достижения конкурентоспособности бизнес-целей (King & Vaiman, 2019; Tsai, 2018).

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы:

– разработка сложных продуктов с использованием передовых технологий, интеллектуальных процессов, включая искусственный

интеллект, обозначила потребность в высококвалифицированных специалистах, способных их производить, применять и развивать;

– время поддержания, необходимость ускорения процесса формирования спроса на ключевых сотрудников, отличающихся такими характеристиками, как редкость, имитационная сложность, незаменимость, устойчивая ценность, зависит от силы действия традиционных и появившихся новых факторов, в спектре которых – переход к «обществу знаний» и появление интернет-ресурсов;

– на предложение ключевых сотрудников на рынке труда все в большей степени влияют демографические трансформации, которые определяются отрицательным естественным приростом населения и миграцией молодежи. Осложняют поиск и найм необходимой рабочей силы новые ценности новых поколений, характеризующиеся в том числе снижением лояльности к работодателю. Трансформация на рынке труда приобрела современные особенности в связи с диверсификацией трудовых коллективов;

– сложившаяся ситуация ускорила формирование новых представлений о профиле деятельности и конкурентоспособности сотрудников; по аналогии с культурой и искусством «кристаллизовалась» категория «таланты». Значительный спектр ее определений свидетельствует о том, что данная категория в реальном секторе экономики пока не устоялась, многие научные формулировки в определенной степени дискуссионны;

– менеджмент талантов как ответ на вызов времени через институализацию новой функции управления обозначился в европейской периодизации работы с персоналом в 2005 г. – во время вступления в силу «партнерства по бизнесу и внедрения компетентностного подхода». На протяжении почти двадцатилетнего периода талант как современный статус ключевого работника с высоким уровнем профессионального развития не утратил своей значимости. В спектре новых исследований менеджмента талантов – вопросы поиска, развития и формирования обратной связи на результат деятельности талантов. Своевременное и адекватное ситуации их решение позволяет удерживать таланты в организации и реализовать по отношению к ним визионерское лидерство, означающее предвидение будущего организации и настрой на достойную встречу конкурентоспособных сотрудников.

⁸ Словарь русского языка : в 4 т. / РАН, Институт лингвистических исследований ; под ред. А. П. Евгеньевой. М., 1999.

Конфликт интересов

Автор декларирует отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

Список литературы

1. Гладуэлл, М. (2020). *Гении и аутсайдеры. Почему одним все, а другим ничего?* Москва: Манн, Иванов и Фербер. [Gladwell, M. (2020). *Geniuses and outsiders. Why some have everything and others nothing?* Moscow: Mann, Ivanov & Ferber. (In Russian).]
2. Дуракова, И. Б. (2020). Возрастное разнообразие в экосистемной концепции; группировка возрастных порогов и сохранение успешности возрастных сотрудников. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России*, 9(6), 5–10. [Durakova, I. B. (2020). Age diversity in the ecosystem concept; grouping of age thresholds and preservation of success of age employees. *Personnel and Intellectual Resources Management in Russia*, 9(6), 5–10. (In Russian).] <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2021-5-10>
3. Дуракова, И. Б. (2021). «Чтобы вырастить профессионала, общество должно запастись терпением»: потенциал возрастных сотрудников в политике многообразия. *XIV Кадровый форум Черноземья (десятое Международное заседание): сборник статей*. [Durakova, I. B. (2021). "To grow a professional, society must have patience": the potential of age staff in diversity policy. *XIV Personnel Forum of the Black Earth Region (Tenth International Session): Collection of Articles*. (In Russian).]
4. Дуракова, И. Б. (2023). «Разъяснение» и «преобразование» в механизме сохранения профессиональной успешности возрастных работников в условиях многообразия и инклюзивности. *Управление персоналом в России: политика многообразия и инклюзивности*, 145–159. [Durakova, I. B. (2023). "Clarification" and "transformation" in the mechanism of preserving the professional success of age workers in conditions of diversity and inclusion. *Personnel Management in Russia: The Politics of Diversity and Inclusion*, 145–159. (In Russian).] <https://doi.org/10.12737/1876366>
5. Дуракова, И. Б., Митрофанова, Е. А. & Григоров, И. В. (2023). Работники старших возрастов в ревитализации рынка труда. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, 2, 71–82. [Durakova, I. B., Mitrofanova, E. A., & Grigoryev, I. V. (2023). Older workers in labour market revitalisation. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, 2, 71–82.] <https://doi.org/10.17308/econ.2023.2/11095>
6. Майклз, Э., Хэндфилд, Д. & Экселрод, Б. (2012). *Война за таланты (The War for Talent)*. Москва: Манн, Иванов и Фербер. [Michaels, E., Handfield, D., & Exelrod, B. (2012). *The War for Talent*. Moscow: Mann, Ivanov & Ferber. (In Russian).]
7. Петряев, Е. Д. (1978). *Записки книголюбца*. Киров: Волго-Вятское книжное издательство. [Petryaev, E. D. (1978). *Bookman's Notes*. Kirov: Volgo-Vyatsky Book Publ. (In Russian).]
8. Bühner, R. (2004). *Mitarbeiterkompetenzen als Qualitätsfaktor. Strategieorientierte Personalentwicklung mit dem Hofe of Competence*. Verlag München.
9. Capelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Harvard Business School Press.
10. Durakova, I. B., & Holyavka, M. G. (2021). Older Workers Success: Biological Functions and Managerial Nudging Balance. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 161 LNNS, 566–575. https://doi.org/10.1007/978-3-030-60926-9_72
11. Enaux, C., & Henrich, F. (2010). *Strategisches Talent-Management. Talente systematisch finden, entwickeln und binden*. Haufe Verlag.
12. Gutmann, I., & Gatzke, E. (2018). *Talentmanagement*. Haufe Verlag.
13. Ilmarinen, J., Lähteenmäki, F. T., & Huuhtanen, P. (2003). *Kyvystä kiinni: ikäjohtaminen yritysstategiana*.
14. Inglehart, R. (1971). The Silent Revolution in Europe: Intergenerational Change in Post-Industrial Societies. *American Political Science Review*, 65(4), 991–1017. <https://doi.org/10.2307/1953494>
15. Kamluk, D. (2017). *Strategische Talent Management*. Reiner Hampp Verlag.
16. King, K. A., & Vaiman, V. (2019). Enabling effective talent management through a macrocontingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194–206. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.005>
17. Kolb, M., Burkart, B., & Zundel, F. (2010). *Personalmanagement. Grundlagen und Praxis des Human Resources Managements*. Springer-Verlag.
18. Panzer, I. H., & Huppertz, I. (2013). Talent Management in a Non-Profit Organization. *Handbuch Strategisches Personalmanagement*, 229–243. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6_13
19. Petzold, M. (2001). *Familien heute: Sieben*

Typen familialen Zusammenlebens. *TELEVIZION: Internationales Zentralinstitut Für Das Jugend- Und Bildungsfernsehen*, 14(1), 1–7.

20. Schobert, D. (2012). *Personalmanagement-konzepte zur Erhaltung und Steigerung individuellen Leistungspotential der Belegschaft*. Dr. Kovac.

21. Schopenhauer, A. (2011). *Arthur Schopenhauer's Samtliche Werke*. Nobel Press.

22. Tsai, S. pei. (2018). Innovative behaviour of knowledge workers and social exchange attributes of financial incentive: implications for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1712–1735. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0293>

Дуракова Ирина Борисовна, д-р экон. наук, профессор, Воронежский государственный университет, Воронеж, Российская Федерация

E-mail: durakova@econ.vsu.ru

ORCID ID: 0000-0001-9529-1960

Поступила в редакцию 29.08.2023

Подписана в печать 16.10.2023



Labour Economics and Human Resource Management

Original article

UDC 331

DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2023.4/11686>

JEL: J11; J13; J14; J21

“Talents and admirers” in the labour market

I. B. Durakova¹✉

¹ Voronezh State University, 1 University sq., 394018, Voronezh, Russian Federation

Subject. Currently, the priority in the labour market is given to employees who are determined to succeed, who can solve new challenges and contribute to the competitiveness of the organisation. This means that there is a need to provide up-to-date scientific definitions, factors, and criteria to assess success by using the “talents and admirers” dyad.

Objectives. The purpose of the article was to provide an insight into the development of scientific thought regarding talented workers, to describe the evolution of human resource management which was divided into several stages, to describe methods of assessment and the peculiarities of the functioning of the “talents and admirers” dyad in relation to modern organisations.

Methodology. The method of analysis was used to determine how the content of the term “talent” changed over the years, starting from the idea of “talanton” used in the financial system of Ancient Greece and finishing with ideas about innate and acquired talent. The method of synthesis was used to gain a single comprehensive view of the “talents and admirers” dyad adapted to the contemporary labour market. Tables and classifications were used to show the influence of the factors that shape the demand for the workforce qualified as talents.

Results. The provisions of the article promote the idea about the necessity of talented workers in the labour market, they describe the characteristic features of talented workers, the reasons why this element should be included in the periodisation describing the evolution of human resource management; they also describe the influence of social and economic factors on the transformation of the labour market and the emergence of the category of “talent”.

Conclusions. The content of the category “talent” varies depending on the field of human activity and the level of competition within it. We have identified three stages of the development of this term in relation to social and economic reality: during the first stage, the term “talanton” meant the highest unit of weight in the financial system of Ancient Greece; during the second stage, talent meant innate qualities of individuals, mainly in the field of music and creativity; and during the third stage, it meant acquired competence displayed in the real sector of the economy. The author formulated her own definition of a talented employee based on the indicators of the level of development, effectiveness, potential, and the manager’s attitude to such employee. A four-step mechanism for achieving professional success which indicates a talented employee was substantiated. It was stated that there is a “talent and admirer” dyad in the labour market, where the latter provide the “talent” with the necessary feedback.

Key words: success, knowledge society, loyalty.

For citation: Durakova, I. B. (2023). “Talents and admirers” in the labour market. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management, (4), 90–101.* DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2023.4/11686>

Irina B. Durakova, Dr. Sci. (Econ.), Full Prof.,
Voronezh State University, Voronezh, Russian
Federation

E-mail: durakova@econ.vsu.ru

ORCID ID: 0000-0001-9529-1960

Received 29.08.2023

Accepted 16.10.2023