

## Управление талантами: чему учить сотрудников сегодня, чтобы выжить завтра

**А.Ю. БУХАРИНА \***,

*Ассоциация независимых экспертов в области обучения и развития  
(TnD Association); ФГБОУ ВО МГППУ, Москва, Россия,  
a.bukharina@tndassociation.com*

*Мир меняется, а вместе с ним меняются потребности в образовании. В статье определяется понятие VUCA-мира, освещаются технологии, позволяющие с точностью определить тренды, а также подробно рассматриваются ключевые вопросы, кого, как и чему учить в рамках работы с персоналом с позиции «управления талантами». Собран и обобщен новейший теоретический и практический опыт специалистов в области обучения и развития из США, Европы, а также передовых Российских консалтинговых компаний; приводятся примеры и данные с последних отраслевых выставок, а также ссылки на реальные реализованные проекты 2016 и начала 2017 гг. Эта статья будет интересна и полезна тем, кто интересуется практическим применением психологических методик и инструментария, а также интеграцией имеющегося материала в нестандартные практикоориентированные решения.*

**Ключевые слова:** обучение, развитие, геймификация, тренинг, бизнес-игра, форсайт-сессия, тренды 2017, мировые практики, управление талантами, кадровый резерв, программа развития, оценка персонала, краудсорсинг, профессии будущего.

В каждое время человек пытался заглянуть в будущее, чтобы успеть подготовиться к тому, что еще не наступило. И если раньше это было скорее желанием, связанным с любопытством, то в последние сто лет предвидение глобальных трендов стало необходимым для выживания как отдель-

ного индивидуума, так и более серьезных общественных образований — транснациональных корпораций и даже целых стран.

В таком контексте помимо технологий, специальных служб и других форм отслеживания «новейшего настоящего» особый взгляд сегодня обращен к психологам: биз-

### Для цитаты:

Бухарина А.Ю. Управление талантами: чему учить сотрудников сегодня, чтобы выжить завтра // Социальная психология и общество. 2017. Т. 8. № 1. С. 144–162. doi:10.17759/sps.2017080109

\* Бухарина Алина Юрьевна — управляющий партнер, Ассоциация независимых экспертов в области обучения и развития (TnD Association); магистрант кафедры социальной психологии развития, факультет социальной психологии, ФГБОУ ВО МГППУ, Москва, Россия, a.bukharina@tndassociation.com

нес и государственные организации обращаются к профессиональному сообществу, чтобы в прямом смысле предвидеть будущее, а если точнее, понять, какими компетенциями должен обладать сотрудник в будущем, чтобы развивать их уже сейчас. Именно такие сотрудники обеспечат если не прорыв, то хотя бы стабильное функционирование ключевых структур и обеспечат своим работодателям необходимую базу профессиональной компетентности, чтобы оставаться на плаву в долгосрочной перспективе. Ведь, если верить пророческим словам Льюиса Кэрролла, «нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее» [6].

В большинстве организационных структур сейчас озабочены вопросами: «кого учить», «как учить» и «чему учить» сегодня, чтобы быть готовыми к вызовам завтрашнего дня. Обзору современных подходов к решению именно этих вопросов и будет посвящена данная статья. Для этого воспользуемся классическим приемом системного мышления, предписывающим анализировать любую проблему через анализ:

- надсистемы;
- системы;
- подсистемы [8].

Под надсистемой мы должны понимать характеристики современного мира, точнее, того мира, который будет, начиная примерно с 2020 года. Сейчас среднесрочная стратегия любой компании ориентирована на данную цифру.

Для того чтобы «предвидеть мир», на сегодняшний день используются несколько технологий:

- краудсорсинг;
- трендсеттинг;
- форсайт-сессии.

Первая технология (краудсорсинг) позволяет собрать максимальное ко-

личество мнений — т. е., по большому счету, это глобальный мозговой штурм с участием практически неограниченного количества людей. Социальные сети, мгновенные качественные переводчики и развитие BigData очень облегчили технологическую базу для данного процесса и дали огромный толчок к его развитию.

На основе первой технологии активно развиваются две другие — трендсеттинг, т. е. понимание и вычленение основных трендов, а также форсайт-сессии — это прогнозирование и развертывание будущих сценариев развития общества (рис. 1).

Здесь стоит обратить внимание на один из последних фундаментальных трудов — «Атлас новых профессий», опубликованный Московской школой управления «Сколково» и Агентством стратегических инициатив (АСИ) в 2014 г. В основу «Атласа» легли данные исследования «Форсайт-компетенций», в котором приняли участие 2500 российских и иностранных признанных экспертов из 19 отраслей экономики.

«“Атлас” — это альманах перспективных отраслей и профессий на ближайшие 15–20 лет. Он поможет понять, какие отрасли будут активно развиваться, какие в них будут рождаться новые технологии, продукты, практики управления и какие новые специалисты потребуются работодателям» [2].

Данных на сегодняшний день масса, однако все они сходятся в одном — мир изменился. Наиболее точно состояние современных реалий характеризует аббревиатура VUCA. Точно не известно, кто ввел данный термин, однако большинство обозревателей ссылаются на доклады военного представительства США, датируемые 1990 г.

«V.U.C.A. является акронимом английских слов Volatility (нестабильность), Uncertainty (неопределенность), Complexity (сложность) и Ambiguity



Рис. 1. Материалы форсайт-сессии по анализу ценностей потребителя определенной возрастной группы в 2025 г. Январь 2017 г.

(неоднозначность)» [3]. Этим термином военные специалисты объясняли новые условия ведения войн и борьбы с терроризмом в непредсказуемом современном мире без правил и привязки к жесткой стратегии. Данное исследование оказалось настолько удачным по сути вопроса, что термин VUCA-мир прочно вошел в обиход бизнесменов и консультантов, которым необходимо было понять причину, вызвавшую невозможность «планировать, прогнозировать и поддерживать былую стабильность в корпоративном мире» [3]. Теперь же термин «VUCA-мир» прочно обосновался в литературе, посвященной стратегии и развитию общества, поэтому в дальнейшем будет применяться в данной статье.

Для дальнейшего понимания мы введем также термин «управление талантами». Отметим, что на данный момент не

существует единственного и всеми признанного определения этого термина, «как не существует и фундаментальной статьи или книги, вводящей и определяющей его» [13]. В то же время, несмотря на описание самой концепции в книге «Война за таланты» McKinsey, работавшей в GE с Джеком Уэлчем, в ней не упоминается такое понятие, как «управление талантами». Таким образом, с одной стороны, термин «управление талантами» является официальным и тиражируемым, а, с другой, не имеет единственно утвержденного трактования.

Обозначим также необходимые терминологические допущения, используемые в данной статье. Термин «талант» многогранен и имеет несколько значений. Так, например, Большой психологический словарь дает определение данного понятия как «высокий уровень развития способностей, про-

являющийся в творческих видах деятельности» (см.: Креативность, Одаренность общая) [7]. В то же время в управленческих дисциплинах «талант» понимается в ином контексте и трактуется как сильная сторона или «способность достигать исключительных результатов, признаваемых и вознаграждаемых владельцами, менеджерами и потребителями» [1, с. 213]. Здесь и далее в работе будет использоваться трактовка таланта как сильной стороны, потенциала к развитию той или иной компетенции.

Исходя из позиции менеджмента, если талант — это развиваемое качество, значит, им можно и необходимо управлять. По определению отечественного практика Е. Тарасковой: «Управление талантами — это деятельность компании, позволяющая использовать вложения в талантливый персонал в области среднего и высшего менеджмента» [10].

Однако следует рассмотреть и другие не менее тиражируемые трактовки данного понятия. Вследствие заимствования термина «Talent Management» из английского языка, российское HR-сообщество интерпретировало его смысл самостоятельно. Проблеме отсутствия единого понятийного аппарата в сфере развития и управления персоналом посвящено множество статей, однако в данном конкретном случае именно это послужило причиной формирования трех отдельных трактовок данного термина и, соответственно, разной его практической реализации.

*Трактовка 1.* «В узком смысле слова термин “управление талантами” довольно скоро стал обозначать стремление компании выделять своих талантливых сотрудников в отдельную группу» [15] и управлять ими неким особым образом.

*Трактовка 2.* Разделение персонала по категориям (ABC-анализ) предполагает наличие нескольких категорий со-

трудников. Сейчас в крупных компаниях из производственной, банковской сферы, IT присутствует больше трех категорий, т. е. А, В, С, D и Е. Практика показывает, что с сотрудниками С и D (средней и низкой эффективности) тоже нужно работать, чтобы они не превратились в категорию Е — кандидатов на увольнение.

Вследствие внедрения подобных мировых практик «... термин “управление талантами” стали интерпретировать широко: как управление совокупностью HR-процессов, позволяющих насытить компанию эффективными сотрудниками и поддерживать ее в таком состоянии» [13]. Именно так сегодня многие западные и российские HR-руководители и понимают управление талантами.

*Трактовка 3.* Невозможно обойти вниманием еще одну распространенную трактовку, делающую акцент на самом слове «талант», подразумевающую одаренность или даже гениальность талантливого человека. Этот подход также имеет значительную избирательность: в нем заложена идея о том, что в компании есть особо одаренные, «талантливые» сотрудники. Ввиду их, в первую очередь, личностных особенностей считается, что «такими людьми невозможно управлять в традиционном смысле слова, можно лишь создать условия для раскрытия их потенциала» [12]. Приверженцы данного подхода любят цитировать Стива Джобса: «Мы не нанимаем людей, чтобы потом говорить им, что делать. Мы нанимаем людей, чтобы они говорили нам, что делать» [13].

Чаще всего такую трактовку термина используют HR-ы в инновационных компаниях и компаниях с большим количеством представителей творческих профессий.

Возможность сравнить все три трактовки дают возможность материалы, представленные в табл.

Три трактовки управления талантами [13]

Трактовка термина	Кто такой талант и сколько талантов в компании	Управление талантами это	Типичные элементы
Трактовка 1. Управление талантами в узком смысле	<p>Талант – это эффективный сотрудник (сотрудник категории А).</p> <p>Талантов ограниченное количество, например 20% как в GE. Либо любое другое количество на усмотрение компании (золотая сотня, тысяча и т.д.)</p>	<p>Выделение талантов в отдельную категорию/группу и использование особых технологий работы с ними: создание осознанной разницы в их поощрении, развитии и продвижении по сравнению с другими сотрудниками, реализация специальных программ для талантов.</p>	<p>Четкое выделение группы талантов: категория А, группа HiPo, «золотой резерв» и т.д.</p> <p>Как правило, дается четкое определение, кто такой талант, либо описывается процедура попадания в «таланты».</p>
Трактовка 2. Управление талантами в широком смысле	<p>Талантами могут называть как и в первом варианте ограниченный круг сотрудников. Либо талантами считают всех сотрудников и не привязываются к этому термину.</p>	<p>Совокупность HR-процессов: подбор, оценка, мотивация, развитие, увольнение, продвижение и т.д. насыщающих компанию эффективными людьми и поддерживающими ее в таком состоянии.</p>	<p>HR-система может включать все элементы первого подхода, но также предполагает работу со средними по эффективности и неэффективными и сотрудниками.</p>
Трактовка 3. Управление талантами в буквальном понимании	<p>Талантами называют одаренных, почти гениальных людей, которых не может быть много. Либо талантами называют всех сотрудников творческих профессий, к которым также нужен «особый подход».</p>	<p>Создание атмосферы и условий для привлечения и раскрытия талантов, отказ от традиционных практик управления «не талантами».</p>	<p>Отсутствие механистичных методов материальной мотивации и контроля сотрудников. Поощрение лидерства, творчества, поддержание внутренней мотивации людей.</p>

В российской HR-практике используются все три трактовки и, соответственно, три подхода в зависимости от внутренней политики и культуры самой компании.

### Кого учить?

Для того, чтобы составить портрет тех, кого предстоит учить, стоит обратить внимание на данные, полученные А. Робертсон и Г. Эбби в ходе широко-масштабного исследования сотрудников, идентифицируемых как «talants организации». Они выяснили, что у этой категории персонала есть целый ряд особых характеристик, выражающихся в стремлениях:

- к личному росту;
- к постоянному движению вперед;
- к осмысленности результатов;
- к действию и выбору;
- к чувству собственного достоинства;
- к непринужденности [10].

В то же время помимо этих характеристик есть несколько аспектов, которые необходимо принимать в расчет:

- рынок труда и поколения;
- потребность в новых лидерах;
- операционная эффективность, которая вдруг стала неизмеряемой.

Тенденция, прозвучавшая 5–7 лет назад: «люди есть, тех, кто нужен, — нет». Сейчас «Поколение Y» стало притчей во языцех, ведь им сейчас 25–30 лет, т. е. это люди, которые уже становятся руководителями и должны занять кресла ТОП-менеджеров на ближайших горизонтах. Но проблема в том, что они... НЕ ХОТЯТ! Более подробно с теорией поколений можно ознакомиться в ставшей современной классикой книге Уильяма

Штрауса и Нила Хоува «Поколения», написанной в 1991 г. [21].

Главное, что ценят в работе «игреки», — задание, а не время. Поэтому, чтобы в определенный момент не оказаться без персонала, современной компании необходимо внедрять хотя бы часть следующих нововведений:

- при постановке задачи четко указать, какой результат вы хотите получить, и назначить ответственного за работу;
- отменить обязательное присутствие в офисе, в том числе на собраниях;
- оценивать выполненную работу по ее качеству, а не количеству или времени «отсидки» в офисе;
- убедить менеджеров и рядовых сотрудников, что присутствие на рабочем месте вовсе не свидетельствует о преданности делу;
- позволить сотрудникам работать удаленно и поддерживать с ними связь с помощью современной техники;
- отводить специальные места для общения сотрудников и для групповой работы, чтобы тем самым способствовать переменам [14].

Людям поколения Z пока 16–20 лет, они только начинают выходить на рынок труда, но уже сейчас «цифровые» дети вызывают у родителей удивление и тревогу, а у работодателей — панику. Хотя, на первый взгляд, — это вопрос подбора, данные ценности напрямую влияют на мотивацию людей к обучению, без которой просто невозможен правильный механизм его реализации, а также на методы, приемы и обучающую среду, о которой речь пойдет позже.

Раньше тема поколений пугала, потом стала привычной. Сегодня есть решения и проекты в области работы с представителями разных поколений.

Не меньшим вопросом является поиск новых лидеров. Лидеры нужны организациям всегда, это — «вечная» потребность. Правда, ожидания от них и характеристики тех, кто нужен, разные. Сейчас, в VUCA-мире, растет спрос на agile — гибких. Для «новых лидеров» характерны способность и желание учиться на основе опыта и впоследствии применять полученные знания и навыки в новых ситуациях.

Вот компетенции лидера нового формата, по мнению Евгения Доценко (ГК «Институт тренинга — АРБ Про»):

- думать быстро;
- проявлять инициативу и любопытство;
- создавать новые связи;
- принимать интуитивные решения;
- мыслить широко [4].

В качестве примера из практики можно рассмотреть кейс, презентованный на World HRD Congress 2013 в Мумбаи. Раджив Дубей (Rajeev Dubey), вице-президент по HR Mahindra Group (крупная финансовая и девелоперская корпорация в Индии), описал принятый в компании подход к лидерству.

Первое требование к лидеру современности в Mahindra — Свежий разум, Мышление, Альтернативные ракурсы (agile, space, alternative thinking).

Второе требование — лидер должен быть mastermind, вдохновителем. Это способность увидеть в том, что происходит, в действиях других людей позитивное. «Нам неинтересны высокоинтеллектуальные люди. Интеллект — это часто враг. Если человек хорошо соображает, то зачастую он является разрушителем. Благодаря своему интеллекту он хорошо критикует, ставит под сомнение, разбирает по косточкам то, что происходит вокруг, и то, что делают другие. «Это как

раз НЕ нужно современному лидеру» [4], — говорил Раджив.

Третье требование — self-indulgent creativity, творчество, инновационность. «Инновационный лидер — это человек, который может обеспечить отдачу на неудачу» [4]. Способность вытащить пользу из исходно негативной ситуации была важна всегда и принципиально необходима лидерам будущего.

Четвертое требование — способность видеть что-то глобальное и держать это в фокусе внимания. По-английски mindfulness — вдумчивость, способность фокусироваться на идее, задаче, не расплываться на операционную круговерть. Это способность управлять ментальной загрузкой.

Пятое, и ключевое, требование — reliance, доверие. «Формирование отношений и резервов, действующих в условиях неопределенности, — критичная вещь. Чтобы доверие формировать, надо быть самим собой» [4].

Следующий вопрос, который требует рассмотрения, — это операционная эффективность, традиционно измеряющаяся в планах и ключевых показателях эффективности (KPI, КПЭ).

Ряд специалистов в управлении талантами продолжают надеяться, что постоянно изменяющаяся среда — явление кратковременное, однако реальность диктует, что это состояние перманентного хаоса и мы должны учиться профессионально управлять им. «Почти все в современном HR, в том числе управление талантами и планирование персонала, создавалось под более предсказуемые условия и времена» [9], поэтому такие подходы и механизмы перестают работать в хаотичной среде VUCA, где «... гораздо больше изменений, выше их скорость, динамика, размер измене-

ний, влияние на бизнес» [9]. Поэтому общество задает нам вопрос: «Как эффективно искать, отбирать, развивать, удерживать “таланты” и лидеров вашей организации в волатильной среде, где изменения происходят сейчас за месяц такие, как ранее за год?»

В первую очередь подвергается пересмотру система оценки эффективности. Как ставить плановые показатели, если реалии меняются так часто, что планы устаревают через месяц, а стратегия становится неактуальной к концу года? В частности, «... свои подходы к управлению результативностью сейчас пересматривают такие компании, как Deloitte, Accenture и даже корпорация GE, которая как раз и изобрела ежегодную оценку, которая сейчас подвергается довольно жесткой критике за несоответствие современным задачам» [9].

В соответствии с функционирующими в XX в. моделями управления в целом, будущее было относительно предсказуемым и прогнозируемым. Поэтому компании нанимали, обучали и развивали специалистов под определенный проектируемый вариант сценарного развития (в большинстве случаев сценарий А). Более продвинутые компании старались рассмотреть несколько вариантов стратегии и готовились «не только к самому вероятному сценарию будущего, но к еще одному или двум альтернативным сценариям (сценарии А, В, С). Но, к сожалению, в Мире VUCA использование традиционной модели означает, что вы будете подбирать персонал, обучать и развивать его под сценарии бизнеса, которые никогда не наступят. Ваши усилия по планированию и обучению пройдут впустую» [24], если будущее, под реалии которого вы обучали сотрудников, никогда не наступит.

Классическая система компетенций также оказалась чересчур жесткой, а поэтому ненадежной для построения функции управления персоналом с учетом повышенной активности рынка. Цитируя эксперта-практика: «Задача по составлению “профиля компетенций руководителя” сегодня сопоставима с задачей описать идеального жениха для невесты с прогрессирующим расщеплением личности» [9]. Например, в компании Google с недавних пор не используют интервью по компетенциям при подборе, так как компания открывает и закрывает направления бизнеса с такой скоростью, что невозможно предсказать компетенции, которые потребуются от сотрудников через полгода. Другой путь — переформулировать классический набор компетенций в более современный (например, в обучаемость, адаптивность, умение действовать в ситуации неопределенности). Правда, пока универсальной альтернативы модели компетенций не найдено.

Этим же объясняются затруднения с обучением. Если раньше хорошим тоном были детально прописанные карьерные планы и карты компетенций, то теперь кадровые резервы скорее похожи на отряды подготовки космонавтов, которые не знают (и не должны знать), куда и когда они полетят, и должны готовиться ко всему. Обучение и развитие, как и адаптация, превращаются в игру на скорость. Планировать необходимые компетенции, как мы уже говорили выше, затруднительно, поэтому часть обучения неизбежно будет происходить «на всякий случай». Учиться в современном изменчивом и непредсказуемом мире придется каждый день, а не несколько раз в год на тренингах [9].

## Как учить?

Рассматривая потребности людей, неотделимые от их ценностей и устремлений, о чем мы рассуждали выше, мы получили новый тренд, который необходимо принимать во внимание, если мы действительно хотим получить высокую отдачу по результатам проведенного обучения.

На сегодняшний день очевиден спрос на гибкую подстройку под нужды клиента (кастомизацию), практичность выбранного решения и максимальное вовлечение участников. Значительная часть обучающих форматов существует уже давно. Люди к ним привыкли и выработали определенную «резистентность». Именно этим фактором обусловлен спрос на что-то новое и свежее: новые методики, форматы работы с людьми, новые модели и практики.

На глобальной конференции в области обучения и развития персонала ASTD 2016 уже второй год подряд лидирующей тенденцией была «геймификация» (gamefication) — применение игровых обучающих решений для вовлечения людей, создания мотивации, поддержки обучения и реализации посттренингового сопровождения. Сегодняшние участники не столько хотят, чтобы было «умно» или «красиво», они хотят, чтобы процесс обучения, в первую очередь, их развлекал, нужен некий постоянный эффект wow.

Даже самый базовый тренинг сейчас не обходится без элементов геймификации, скоринга (набора очков), что увеличивает вовлеченность участников.

Семимильными шагами развивается разработка деловых игр и бизнес-симуляций, так как знания, полученные на практике, усваиваются на 70% в отличие

от знаний, полученных в ходе лекционного занятия (Конус Эдгара Дейла). К тому же любая игровая форма позволяет наиболее эффективным способом реализовывать Цикл Колба, сразу переводя некомпетентность участников в разряд осознанной, а значит, минимизируя время тренера на преодоление сопротивления группы. За счет этого время тренинга можно сократить почти вдвое при использовании формата деловой игры, при этом не теряя в качестве обучения.

Здесь необходимо сделать следующую ремарку о терминологии.

Деловая игра воспроизводит некий довольно универсальный паттерн или проблему. Например, движок игры строится вокруг сложностей в коммуникации или управленческом цикле.

Бизнес-симуляция обычно с довольно высокой точностью воспроизводит бизнес-процесс определенной компании или отрасли. Она позволяет корректировать этот бизнес-процесс или используется для обучения управленцев высокого уровня, так как дает возможность «воспроизводить» реальность с довольно высокой точностью.

Online обучение больше не является опцией для обсуждения, уже никто не ставит вопрос, нужно оно или нет. Более того современные подходы в этом направлении грозят большими переменами в области образования в целом. Глобальный ресурс Coursera, уже имея более 13 млн активных учащихся на сегодняшний день, в 2016 г. начал массированную публикацию курсов на русском языке. Таким образом, чтобы учиться в ВШЭ или Гарварде, вам уже не надо никуда ехать, платить огромные деньги (обучение на ресурсе бесплатное, платно — только сертификат). Любой человек в любом конце земного шара может полу-

чать лучшее образование, не выходя из дома, бесплатно. Влияние данного факта сейчас не до конца оценено, однако, скорее всего, его плоды мы увидим, когда в компанию придут те самые технически «подкованные» Z-сотрудники.

Именно поэтому уже большинство компаний перекладывает в онлайн-формат многие технические курсы и профессиональное обучение.

Все чаще и чаще мы встречаем формат, когда вводный курс для молодого сотрудника (induction course) представляет собой деловую игру (рис. 2) и дальнейшее прохождение онлайн-курса с элементами геймификации (выполнил задание — получил награду).

В кадровых резервах для интенсификации обучения участники программы сначала проходят по максимуму материал на онлайн-портале, там же находится литература и предварительный тест, а уже затем приходят на очный тренинг, где эксперт уже отвечает на сложные вопросы и выводит предварительно полученную резервистами информацию на более высокий уровень обзора и прикладной аналитики.

Появляются решения, которые помогают реализовывать HR-задачи: личный кабинет каждого сотрудника на внутреннем портале, викторины и тесты, участие в обучающих онлайн стратегиях (например, The Fresh Connection), переход к

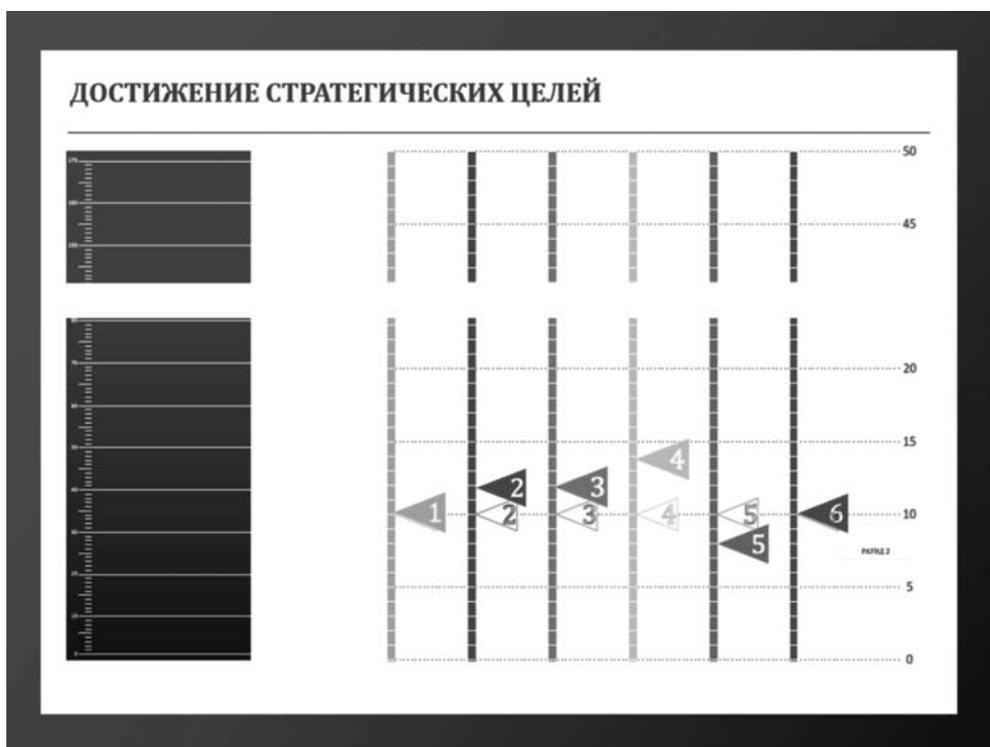


Рис. 2. Фрагмент игрового поля Вводного курса для новых сотрудников организации. Коммерческая разработка, февраль 2017 г.

полной онлайн поддержке конференций и крупных образовательных мероприятий, скрайб-доски и мемо-карточки по итогам стратегических сессий, интерактивные визуальные модели (от Lego до 3D-Mapping), мобильные приложения и многое другое.

Отдельно стоит выделить корпоративные обучающие социальные сети. Здесь идет не только общение сотрудников друг с другом (нетворкинг), но и осуществляется постоянная поддержка пользователей, например, состоящих в кадровом резерве: домашние задания, обсуждения творческих и иных задач, домашняя работа, работа в мини-группах, видео-чаты, вебинары, даже квесты — все это происходит теперь здесь. И уже неважно, где сидит твой коллега — в Берлине, Москве, Астане или Владивостоке — ваша команда работает так же эффективно, как и люди, сидящие в разных филиалах одного города.

### Чему учить?

Вопрос «чему учить?» традиционно самый сложный. И если бы несколько лет назад ответ был бы скорее только про сферу компетенций, в данной статье хотелось бы дать на него более широкий ответ, так как наметился тренд — появился «запрос на гармоничность/счастье».

По официальной статистике Google, «... с 2005 г. упало количество запросов, содержащих слово “satisfaction” (“удовлетворенность”), на 20% увеличилось количество запросов, которые содержат слово “engagement” (“вовлеченность”), и значимо, практически в 2,5 раза, выросло количество запросов, содержащих слово “счастье” (“happiness”)». То есть люди ищут счастье в прямом и переносном смысле.

В HR-стратегиях целого ряда транснациональных компаний уже напрямую указывается, что задача HR состоит в том, чтобы управлять уровнем счастья сотрудников» [4].

Вследствие данного тренда в задачу HR-а добавился поиск практик, которые позволят сотрудникам компании чувствовать себя в прямом смысле счастливее на рабочем месте. В противном случае неизбежно наступит эмоциональное выгорание, и, как следствие, сотрудник либо начинает болеть (а значит, быть неэффективным), либо кладет вам заявление на стол. И здесь ни обучение, ни зарплата, ни любые другие блага не помогут.

С данным запросом, исходя из личной практики, мы сталкиваемся в следующих случаях. Чаще всего организации обращаются с запросом на тренинг по личной эффективности, управлению временем или чем-то подобным. Однако, если в компании нет высокой текучки или сильного повышения количества задач на одного сотрудника за последний год (т. е. люди те же, объем задач — примерно тот же), мы предлагаем протестировать сотрудников на предмет эмоционального выгорания. Исходя из личной практики (выборка 56 человек за последние 3 месяца), у нас есть данные, что 26% находятся в зоне высокого риска (сформированы в том числе доминирующие симптомы во всех трех фазах выгорания), 86% сотрудников выгорают хотя бы по двум и более симптомам.

Для того чтобы справиться с новым вызовом, необходимо убрать хотя бы часть факторов, которые делают людей несчастными.

В первую очередь, это бесконечный соревновательный эффект, бонусы и привилегии, которые разделены на уровни, — отличная вещь, которая, на первый

взгляд, потенцирует и мотивирует людей. Однако, благодаря проведенным исследованиям Мичиганского университета, было доказано, что данный фактор может вызывать неэтичное поведение, так как в первую очередь вызывает зависть и вражду между коллегами.

Другой не менее интересный фактор был назван «Saying A praising for B», что в переводе значит «говорим одно, а поощряем за другое». Классическая ситуация, иллюстрирующая данный подход: компания в стратегии заявляет, что ориентирована на командную работу и долговременные проекты, а поощряет при этом сотрудников индивидуально и по итогам одного года. Подобная ситуация — вклад в несчастье сотрудников.

Не менее важны корпоративная культура, оценка других и общественное мнение. Слухи, разговоры и непоследовательная или только негативная обратная связь снижают уровень счастья и, как следствие, показатели вовлеченности. У сотрудника формируется парадигма: «Что ни делай — все равно руководитель недоволен, зачем делать лучше (или делать вообще)». Именно по этой причине в ряде компаний, особенно производственного сектора, стали учить своих руководителей среднего звена и выше грамотному механизму подачи и получения обратной связи.

«Чувство вины... На чем основано то, что мы подчас называем “ответственный сотрудник”? На том, что он чувствует, что если он что-то не сделал, то компания и коллеги пострадали. Мотивируемый чувством вины, он становится, как кажется, более результативным, но — с возрастающей скоростью менее счастливым» [4] и абсолютно точно более выгорающим.

А что повышает уровень счастья? Полнота жизни. Именно поэтому по-

явился целый комплекс запросов на внедрение коучинговых практик, по сути, психологических тренингов, в корпоративный формат. Некоторые компании таким образом расширяют сотрудникам социальный пакет. За последний год мы с коллегами работали более, чем над десятком подобных запросов, успешно реализовав большое количество их модификаций. Вот лишь некоторые из них:

- Классический запрос на «счастье на работе» и удовлетворенность балансом рабочего и личного;

- Тренинг для инженерного резерва: нужно было через тему безопасности выйти на принципы сохранения физического и психоэмоционального здоровья, а также донесение того факта, что это ответственность не компании, а каждого конкретного участника подобного тренинга;

- Полноценный комплекс из тренинга и посттренингового сопровождения для ведущих специалистов компании, направленный на борьбу с эмоциональным выгоранием, уменьшение психологической нагрузки; техники *pojo*;

- Серия вечерних мероприятий, в рамках которой мы работали с личной миссией, постановкой жизненных целей, увязывали их с задачами компании, таким образом, поднимая вовлеченность и мотивацию людей;

- Проект по личному и групповому коучингу в дополнение к масштабной программе развития высшего управленческого состава — тот случай, когда нужно сделать из менеджеров — суперлидеров. И здесь недостаточно знаний, умений и навыков — необходима работа с глубинными установками, борьба со страхами и ограничениями, помощь в налаживании новой парадигмы жизни для таких людей.

Нами также регулярно проводятся мероприятия, связанные с эффективным планированием, исходя из Колеса баланса, а также принципами самонастройки; сессиями по поиску и созданию смыслов, личной мотивации и повышению качества жизни, управлению стрессом.

Что же касается привычной работы специалистов в области обучения и развития, здесь основным трендом становятся системные многомодульные программы развития, включающие в себя полную гамму форматов и активностей: оценка, индивидуальные планы развития, онлайн-обучение, наставничество, индивидуальный и групповой коучинг, бизнес-игры, домашние задачи, реализация практических проектов по запросу реального бизнеса в рамках программы обучения, очная и заочная аттестация — и все это в рамках единой программы. Подобная методика предполагает наличие довольно жесткой «канвы» программы и высокой гибкости с практически индивидуальной настройкой под каждого резервиста внутри нее.

Однако, возвращаясь к теме управления талантами в полной сюрпризов окружающей среде VUCA, можно с высокой долей уверенности сказать, что руководителям направлений обучения и развития сегодня необходимо следующее.

- Гибкие, динамичные работники (Agile employees) — полезно отбирать и делать ставку на гибких, быстрых, продуктивных в условиях изменений сотрудников.

- Гибкие процессы (Agile processes) — необходимо, чтобы все текущие и новые программы по управлению талантами по умолчанию строились на принципе гибкости как ключевом элементе и имели возможность меняться под заказчика и его нужды.

- Учитывать само-устаревание процессов (Self-obsolence of processes) — при разработке программ развития необходимо «включать компонент, который постоянно проверяет программы на “моральный износ” и устаревание» [24].

- Тренировать навык решения неожиданных проблем (Train to solve unanticipated problems) — необходимо воспитывать у сотрудников способность предвосхищать риски, неожиданные ситуации и продумывать решения до их реального возникновения.

- Фокусироваться на инновациях — искать людей, способных генерировать и внедрять новые идеи, а также быть драйверами изменений.

- Тренд на быстрое обучение (Rapid learning). Сегодня организации нужны люди с навыком невероятно быстрого самообучения практически в любой сфере: от создания сайтов до преподавательской деятельности. Задача — работать над увеличением скорости любого обучения, а также над созданием самообучаемой среды (принцип «все учат всех», впервые опробованный в Facebook).

- Больше внутренних перемещений (More internal movement) — необходимо продумывать процесс быстрой ротации сотрудников на позиции, где они будут более полезны. Это должно быть не отдельной функцией, а обязательной частью системы управления талантами.

- Проектная (условная) занятость (Contingent labor) — использовать по максимуму временных работников на проектной основе, чтобы быть готовым к изменчивой динамике рынка, изменяющимся требованиям к компетенциям, знаниям, умениям, навыкам.

- Быстрое увеличение числа талантов внутри компании (Rapid talent increasing) — необходимо развивать

способность быстрого поиска и подбора талантов разнообразными способами. Сейчас все больше экспертов говорят не только о внутренних кадровых резервах, но и о построении «внешних» кадровых резервов, включая банки данных, построение профессиональных сообществ и переманивание персонала у конкурентов.

- Быстрый «сброс» талантов («Rapid release of talent») — развивать способность быстро избавляться от работников с избыточными или ненужными компетенциями, навыками, знаниями.

- Подвижные (гибкие) должностные инструкции (Fluid job descriptions) — необходимо постоянно следить за тем, чтобы должностные инструкции оперативно менялись и отражали реальную ситуацию, новые стандарты работы и изменения в деятельности сотрудников.

- Аутсорсинг, обеспечивающий внутреннюю гибкость (Outsourcing for flexibility) — необходимо использовать привлечение внешних экспертов или подрядчиков для выполнения горящих задач и непредвиденных объемов работ.

- Конкурентные преимущества (Competitive advantage) — чтобы быть конкурентоспособной компанией, необходимо растить конкурентные преимущества внутри компании. Это возможно, развивая качества и редкие компетенции у своих сотрудников, что повышает их конкурентоспособность по сравнению с другими.

Многие зарубежные практики склоняются к следующим неизбежным изменениям, к которым необходимо готовиться сегодня:

- «... постоянно меняющийся набор требований к компетенциям работника и требований к должности, огромный разрыв между необходимым и имеющимся набором компетенций;

- полное изменение представлений о ключевых компетенциях лидера с фокусом на скорости и гибкости (agility), развитии способности команды принимать решения «точно в срок («just-in-time»);

- резкие колебания в уровне текучести кадров;

- постоянные изменения в ожиданиях сотрудников;

- изменения в качестве и ценности работников;

- постоянное развитие инструментов обучения и коммуникаций;

- смена поколений, которая будет проходить каждые 6 лет, а не 20» [24].

Таким образом, вопрос об управлении талантами в полном новыми непредсказуемыми вызовами VUCA-мире становится острым и дискуссионным одновременно, так как нельзя наверняка принять определенное решение, невозможно проверить все варианты и выбрать 100% верное направление. С одной стороны, это похоже на хаос, однако, с другой стороны, такое положение вещей дает неповторимый простор для чистого творчества психолога-специалиста в области обучения и развития персонала, неограниченного практически ничем, для реализации потребностей бизнеса, страны, общества. Более того, никогда ранее не требовались такой широкий кругозор и необходимость применения всех знаний, умений, технологий — от организационной психологии до терапевтических методов — с целью решения поставленной задачи. Развитие системного мышления, а также постоянное самосовершенствование — вот основа качественной работы психолога будущего. И, как сказал Вольтер, наверняка «Все к лучшему, в этом лучшем из миров».

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Архипова Н.И., Седова О.Л.* Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров: учеб. пособие. М.: Проспект, 2015. 213 с.
2. Атлас новых профессий [Электронный ресурс]. М.: Агентство стратегических инициатив, Бизнес-школа «Сколково», 2014. URL: [http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO\\_SEDeC\\_Atlas.pdf](http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_Atlas.pdf) (дата обращения: 12.01.2017)
3. *Беннет Н., Лемуан Д.Д.* VUCA: с чем это едят и какая от этого польза? [Электронный ресурс]. Harvard Business Review Россия. 28.02.2014. URL: <http://hbr-russia.ru/management/operatsionnoe-upravlenie/a13351/> (дата обращения: 12.01.2017)
4. *Доценко Е.* Эволюция HR: Добро пожаловать в мир VUCA [Электронный ресурс]. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=15938> (дата обращения: 12.01.2017)
5. *Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Шаталов Д.В.* Управление талантами как HR-технология [Электронный ресурс] // Вестник Омского Университета. Серия «Экономика». 2013. № 1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-kak-hr-tehnologiya> (дата обращения: 12.01.2017)
6. *Кэрролл Л.* «Алиса в Стране Чудес». Сборник цитат. [Электронный ресурс]. URL: <http://greatwords.org/authors/623/> (дата обращения: 12.01.2017)
7. Модель компетенций и компетентный подход к определению уровня компенсаций [Электронный ресурс]. URL: [http://studopedia.ru/3\\_105215\\_model-kompetentsiy-i-kompetentniy-podhod-k-opredeleniyu-urovnya-kompensatsiy.html](http://studopedia.ru/3_105215_model-kompetentsiy-i-kompetentniy-podhod-k-opredeleniyu-urovnya-kompensatsiy.html) (дата обращения: 12.01.2017)
8. *О'Коннор Д., Макдермотт И.* Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. М.: Альпина Паблишер, 2014. 254 с.
9. *Стрельцова Ю.* Советы консультанта: Революция в отделах персонала [Электронный ресурс] // Ведомости. 09.09.2015. № 3913, URL: <http://www.vedomosti.ru/management/blogs/2015/09/09/608024-revolyuetsiya-otdelah-personala> (дата обращения: 12.01.2017)
10. *Тараскова Е.* Правильное решение. Управляем талантами [Электронный ресурс]. 2008. URL: <http://www.ancor.ru/labourmarket/article/articleid/2013/> (дата обращения: 12.01.2017)
11. *Ужакина Ю.* Методы обучения и развития персонала в России и зарубежом [Электронный ресурс]. URL: <http://delovoymir.biz> (дата обращения: 12.01.2017)
12. Философия практик управления талантами [Электронный ресурс] // Официальный блог «Экопси консалтинг». URL: <http://assessment.livejournal.com/5686.html> (дата обращения: 12.01.2017)
13. Что такое управление талантами? [Электронный ресурс] // Блог компании «Экопси консалтинг». URL: <http://talentcode.ru> (дата обращения: 12.01.2017)
14. *Эрикссон Т.* Задача, а не время: работа для поколения Y. [Электронный ресурс] // Harvard Business Review Россия. 2010. 18.01. URL: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/a9348/> (дата обращения: 12.01.2017)
15. *Юлдашев С.* Советы консультанта: Как трактовать таланты [Электронный ресурс] // Ведомости. 24.06.2014. № 3615, URL: <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/06/24/kak-traktovat-talanty> (дата обращения: 12.01.2017)

16. *Busrai A.* Transforming Manager into a Coach [Электронный ресурс]. 2014. November. URL: [www.shrm.org](http://www.shrm.org) (дата обращения: 12.01.2017)
17. *Chesbrough H.W.* The era of open innovation // MIT Sloan Management Review. 2003. Vol. 44. № 3. P. 35–41.
18. *Dries N.* The psychology of talent management: A review and research agenda [Электронный ресурс] // Human Resource Management Review. 2013. № 23(4). P. 272–285. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482213000296> (дата обращения: 12.01.2017). doi: 10.1016/j.hrmr.2013.05.001
19. *Ericsson K.A.* Deliberate practice and the modifiability of body and mind: Toward a science of the structure and acquisition of expert and elite performance // International Journal of Sport Psychology. 2007. № 38. P. 4–34.
20. *Hana U., Lucie V.* Investigating Talent Management Philosophies // Journal of Competitiveness. 2015. Vol. 7(3). P. 3–18. doi: 10.7441/joc.2015.03.01
21. *Howe N., Strauss W.* The History of America's Future, 1584 to 2069. N.Y.: William Morrow Paperbacks, 1992. 544 p.
22. *Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D.* Evaluating Training Programs. The Four Levels (3rd Edition). Berrett-Koehler Publishers, Incorporated, 2006. 399 p.
23. *Meyers M.C., Van Woerkom M., Dries N.* Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management // Human Resource Management Review. 2013. Vol. 23. № 4. P. 305–321. doi: 10.1016/j.hrmr.2013.05.003
24. *Sullivan J.* VUCA: The new normal for Talent Management and Workforce Planning [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ere-media.com/ere/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>; Перевод: URL: [http://www.pmuni-versity.ru/upload/iblock/613/vuca\\_novaya-sreda-upravleniya-talantami-i-planirovani-ya-personala.pdf](http://www.pmuni-versity.ru/upload/iblock/613/vuca_novaya-sreda-upravleniya-talantami-i-planirovani-ya-personala.pdf) (дата обращения: 12.01.2017).

## Talent management: what to teach employees today to survive tomorrow

A. Y. BUKHARINA \*,

*Independent training and development experts Association (TnD Association);  
Moscow State University of Psychology and Education, Moscow, Russia  
a.bukharina@tndassociation.com*

*The world is changing, and along with it – the need for education. The article defines the concept of VUCA-world, covers technologies that allow to precisely determine trends, and detail the key issues of who, how and what to teach within the framework of Human Resources with the position of "talent management". Compile and synthesize the latest theoretical and practical experience of experts in the area of education and development of the United States, Europe, and the Russian advanced consulting companies; examples and data from recent trade shows, as well as links to real projects implemented in 2016 and early 2017. This article would be interesting and to those who are interested in practical use of psychological methods and tools, as well as the integration of existing material in the non-standard practice-solutions.*

**Keywords:** *learning, development, T&D, L&D, gamification, training, business game, foresight projects, foresight session, Russian best practice, talent management, HiPo, HiPro, talent development program, assessment, crowdsourcing, future profession.*

### REFERENCES

1. Arhipova N.I., Sedova O.L. Upravlenie personalom organizacii. Kratkii kurs dlya bakalavrov: ucheb. posobie [The organization Human Resource Management. Short course for bachelors: a tutorial. Moscow: Prospekt, 2015. 213 p.
2. Atlas novyh professii [Atlas of new professions] [Elektronnyi resurs]. Moscow: Agentstvo strategicheskikh iniciativ, Biznes-shkola "Skolkovo", 2014. URL: [http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO\\_SEDeC\\_Atlas.pdf](http://www.skolkovo.ru/public/media/documents/research/sedec/SKOLKOVO_SEDeC_Atlas.pdf) (Accessed: 12.01.2017)
3. Bennet N., Lemuan D.D. VUCA: s chem eto edyat i kakaya ot etogo pol'za? [VUCA: what is eaten and what is the use?] [Elektronnyi resurs]. *Harvard Business Review Rossiya*

#### For citation:

Bukharina A.Y. Talent management: what to teach employees today to survive tomorrow. *Sotsial'naiia psikhologiya i obshchestvo = Social Psychology and Society*, 2017. Vol. 8, no. 1, pp. 144–162. (In Russ., abstr. in Engl.). doi:10.17759/sps.2017080109

\* *Bukharina Alina Y.* – Managing Partner, Independent training and development experts Association (TnD Association); student, MA Social Psychology of Development, Faculty of the Social Psychology, Moscow State University of Psychology and Education, Moscow, Russia, a.bukharina@tndassociation.com

- [*Harvard Business Review Russia*]. 28.02.2014. URL: <http://hbr-russia.ru/management/operatsionnoe-upravlenie/a13351/> (Accessed: 12.01.2017)
4. Docenko E. Evolyuciya HR: Dobro pozhalovat' v mir VUCA [Welcome to the world VUCA] [Elektronnyi resurs]. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=15938> (Accessed: 12.01.2017)
  5. Kartashov S.A., Odegov Yu.G., Shatalov D.V. Upravlenie talantami kak HR-tehnologiya [Talent Management as the HR-technology] [Elektronnyi resurs]. *Vestnik Omskogo Universiteta. Seriya "Ekonomika" [Herald of Omsk University. Series "Economics"]*, 2013, no. 1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-kak-hr-tehnologiya> (Accessed: 12.01.2017)
  6. Keroll L. "Alisa v Strane Chudes". Sbornik citat.[Elektronnyi resurs] ["Alice in Wonderland". Collection of quotations]. URL: <http://greatwords.org/authors/623/> (Accessed: 12.01.2017)
  7. Model' kompetencii i kompetentnyi podhod k opredeleniyu urovnya kompensacii [Model competencies and competent approach to determining the level of compensation] [Elektronnyi resurs]. URL: [http://studopedia.ru/3\\_105215\\_model-kompetentsiy-i-kompetentnyy-podhod-k-opredeleniyu-urovnya-kompensatsiy.html](http://studopedia.ru/3_105215_model-kompetentsiy-i-kompetentnyy-podhod-k-opredeleniyu-urovnya-kompensatsiy.html) (Accessed: 12.01.2017)
  8. O'Konnor D., Makdermott I. Iskustvo sistemnogo myshleniya. Neobhodimye znaniya o sistemah i tvorcheskome podhode k resheniyu problem [The art of systems thinking. Necessary knowledge of systems and creative approach to problem solving]. Moscow: Al'pina Publisher, 2014. 254 p.
  9. Strel'cova Yu. Sovety konsul'tanta: Revolyuciya v otdelakh personala [Tips consultant: A revolution in the personnel departments] [Elektronnyi resurs] // *Vedomosti*, 2015, no. 3913, 09.09. URL: <http://www.vedomosti.ru/management/blogs/2015/09/09/608024-revoljutsiya-otdelakh-personala> (Accessed: 12.01.2017)
  10. Taraskova E. Pravil'noe reshenie. Upravlyaem talantami [Correct solution. manage talent] [Elektronnyi resurs]. 2008. URL: <http://www.ancor.ru/labourmarket/article/articleid/2013/> (Accessed: 12.01.2017)
  11. Uzhakina Yu. Metody obucheniya i razvitiya personala v Rossii i zarubezhom [Methods of training and development in Russia and abroad] [Elektronnyi resurs]. URL: <http://delovoymir.biz> (Accessed: 12.01.2017)
  12. Filosofiya praktik upravleniya talantami [The philosophy of talent management practices] [Elektronnyi resurs]. *Oficial'nyi blog "Ekopsi konsalting" [Official Blog "Ecopsy Consulting"]*. URL: <http://assessment.livejournal.com/5686.html> (Accessed: 12.01.2017)
  13. Chto takoe upravlenie talantami? [What is the talent management] [Elektronnyi resurs]. *Blog kompanii "Ekopsi konsalting" [Company Blog "Ecopsy consulting"]*. URL: <http://talentcode.ru> (Accessed: 12.01.2017)
  14. Erikson T. Zadacha, a ne vremya: rabota dlya pokoleniya Y [The problem, rather than time job for generation Y]. [Elektronnyi resurs]. *Harvard Business Review Rossiya [Harvard Business Review Russia]*. 2010. 18.01. URL: <http://hbr-russia.ru/liderstvo/psikhologiya/a9348/> (Accessed: 12.01.2017)
  15. Yuldashev S. Sovety konsul'tanta: Kak traktovat' talanty [Tips consultant: How to treat the talents] [Elektronnyi resurs]. *Vedomosti [Vedomosti]*, 24.06.2014, no. 3615, URL:

- <http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/06/24/kak-traktovat-talanty> (Accessed: 12.01.2017).
16. Busrai A. Transforming Manager into a Coach [Elektronnyi resurs], 2014, November. URL: [www.shrm.org](http://www.shrm.org) (Accessed: 12.01.2017).
  17. Chesbrough H.W. The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 2003. Vol. 44, no. 3, pp. 35–41.
  18. Dries N. The psychology of talent management: A review and research agenda [Elektronnyi resurs]. *Human Resource Management Review*, 2013, no. 23(4), pp. 272–285. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482213000296> (Accessed: 12.01.2017). doi: 10.1016/j.hrmr.2013.05.001
  19. Ericsson K.A. Deliberate practice and the modifiability of body and mind: Toward a science of the structure and acquisition of expert and elite performance. *International Journal of Sport Psychology*, 2007, no. 38, pp. 4–34.
  20. Hana U., Lucie V. Investigating Talent Management Philosophies. *Journal of Competitiveness*, 2015. Vol. 7 (3), pp. 3–18. doi: 10.7441/joc.2015.03.01
  21. Howe N., Strauss W. *The History of America's Future, 1584 to 2069*. N.Y.: Morrow, 1991. 544 p.
  22. Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. *Evaluating Training Programs. The Four Levels* (3rd Edition). Berrett-Koehler Publishers, Incorporated, 2006. 399 p.
  23. Meyers M.C., Van Woerkom M., Dries N. Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 2013. Vol. 23, no. 4, pp. 305–321. doi: 10.1016/j.hrmr.2013.05.003
  24. Sullivan J. VUCA: The new normal for Talent Management and Workforce Planning [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.eredia.com/ere/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>; translation URL: [http://www.pmuniversi.ru/upload/iblock/613/vuca\\_novaya-sreda-upravleniya-talantami-i-planirovaniya-personala.pdf](http://www.pmuniversi.ru/upload/iblock/613/vuca_novaya-sreda-upravleniya-talantami-i-planirovaniya-personala.pdf) (Accessed: 12.01.2017)