

ФОРМИРОВАНИЕ ТРАСПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ НА УРОВНЕ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА КОМПАНИИ

Курилова М. М.

Научный руководитель – Лысенко Е.В., доцент, канд. филос. наук

Аннотация: *Формирование транспрофессиональных компетенций является современным актуальным трендом. В статье рассматриваются сотрудники топ-менеджмента современной организации. Целью исследования являлось раскрыть сущность формирования транспрофессиональных компетенций персонала. Автором проанализированы сферы деятельности, обязанности, компетенции респондентов. Предложена гипотеза об уровне обладания транспрофессиональными компетенциями сотрудников из числа топ-менеджеров компании. В ходе анализа результатов структурированного интервью автор статьи получил данные об уровне обладания представленными компетенциями у директоров, а также выявлены важнейшие компетенции транспрофессиональных сотрудников топ-менеджмента по отраслям (финансы, производство, продажи) в ГК «АСМ-Мебель. Проведен сравнительный анализ важнейших компетенций, выявленных автором до проведения исследования, с данными, полученными в ходе исследования. Гипотеза подтвердилась частично. Как итог представлена модель транспрофессиональных компетенций директоров организации.*

Ключевые слова: *транспрофессионализация, транспрофессиональные компетенции, талантливые сотрудники*

JEL codes: O15

Введение

Современный человек живет в эпоху четвертой профессиональной революции. Сегодня на вершине успеха находятся люди свободных профессий, тогда как представители массовых специальностей опять оказались внизу «пирамиды». Успеха добиваются те из них, кто имеют профессии независимого характера и способны адаптироваться и подстраиваться под внешние обстоятельства в условиях жесткой конкуренции на рынке труда, в то время как представители «стандартных» направлений деятельности остались далеко позади.

Транспрофессионал, основные определения и основы формирования компетенций транспрофессионального персонала

П.В. Малиновский, один из основоположников теории транспрофессионализма в России, определяет его как коллективно распределенную способность рефлексивно связывать и организовывать представителей различных профессий для решения комплексных проблем.

Э.Ф. Зеер, Э.Э. Сыманюк определяют транспрофессионализм как интегральное качество специалиста, характеризующее его способность осваивать и выполнять деятельность из разных видов и групп профессий.^[3]

Транспрофессионал — это специалист, обладающий настолько широкими навыками в своей профессии, что они захватывает и все смежные области. [4]

Очевидный для многих руководителей плюс — возможность сократить количество узкоспециализированных сотрудников, заменив их транспрофессионалами. Таким образом, значительно снижаются затраты на работников и их рабочие места. Главное, правильно рассчитать, сколько людей оставить, и наладить их максимально эффективное взаимодействие.

Максимова Е.А. предлагает следующую трактовку транспрофессионализма:

(от лат. Trans - сквозь, через, -за и от лат. Profession «профессия» - profiteer «объявлять своим делом») - **динамичный профессионализм, носителем которого является профессионал-универсал, способный выйти за рамки своей профессии и демонстрирующий следующие умения:**

- целостное, трансдисциплинарное видение мира и его проблем, системность мышления, умение мыслить глобально;

- коммуникативная компетентность, а именно умение работать в полипрофессиональных командах, образовывать их, налаживать коммуникации;

- проектность мышления - умение работать в проектном режиме, в условиях гибкой организации, способность создавать организационные структуры для разных видов деятельности, эффективные в

конкретных ситуациях, воплощение выработанных стратегий в конкретные действия, оценка соответствия полученного результата намеченной цели;

- *антиципация* как умение понимать, опережать ситуацию и самостоятельно принимать верное решение;

- *предпринимательское начало, дивергентность мышления, пассионарность, личностная активность*: все вышеперечисленное обеспечивает умение создавать новое, находить уникальные способы решения проблемы, инициативно развивать свою индивидуальность и личное творчество субъекта;

- *самообразование и самоорганизация* - «знание того, чего еще не знаю», умение привлекать из сетей необходимые информацию, знания и недостающие компетенции;

- *практико-ориентированность* (сосредоточенность на практической проблеме) - способность действовать локально: проанализировать проблему, определить степень ее выраженности, подключить необходимых специалистов к ее решению;

- *рефлексия как способность выходить в позицию «над» и «вне»*, интерпретировать и оценивать знания (вторичное осмысление), анализировать различные способы решения проблемы и выбирать наиболее рациональные;

- *мобильность психики и интеллекта* - умение «выжить» в различных условиях;

- *профессиональная мобильность*, проявляющаяся в способности успешно переключаться на другую деятельность, менять вид труда, переходить из одной профессиональной позиции в другую;

- *семиотическая компетентность* - «владение диагностическим инструментарием, позволяющим распознавать стремление к манипулятивному воздействию со стороны производителей информации и способность противостоять таким воздействиям». [7]

Трансфессионализм основывается на синтезе междисциплинарных знаний и компетенций одной профессиональной области (группы профессий); транспрофессионализм характеризуется конвергенцией межпрофессиональных видов деятельности (действий). Вследствие усиливающейся диффузии мира профессий, взаимопроникновения специализированных действий четко развести эти два термина сложно. В каждом конкретном случае необходим анализ на основе критериев дифференциации сфер профессиональной деятельности. Транспрофессионализм обеспечивает социальную и профессиональную мобильность работников, позволяет им переходить от выполнения одних производственных функций к другим: менять специальность, профессию или занятость. Например, руководитель предприятия наряду с основными функциями должен быть менеджером и экономистом, психологом и юристом, маркетологом и инноватором, чтобы обеспечить высокое качество продукции, локальную и глобальную конкурентоспособность возглавляемой организации.[2]

В. И. Андреев представил следующее определение «идеальной модели личности XXI в» – это «личность многомерная, вбирающая в себя и реализующая достоинства творчески саморазвивающейся, самодостаточной и конкурентноспособной личности».[1]

Ф. Г. Ялалов рассматривает понятия «профессиональная многомерность» как способность специалиста сочетать (комбинировать, интегрировать) несколько направлений (подходов) и/или выполнять одновременно несколько видов деятельности.[12]

Автор предлагает раскрыть определение через представления *многомерных компетенций*, имеющих интегративную и прикладную основу:

- *многофункциональность* – способность специалиста выполнять на достаточно высоком уровне профессиональные функции нескольких должностей, готовность совмещать профессии, специальности, должности;

- *многозадачность* – способность специалиста решать несколько самостоятельных сопутствующих задач при выполнении одной основной задачи;

- *виртуальная мобильность* – способность специалиста применять в профессиональной деятельности одновременно несколько видов информационных и телекоммуникационных технологий, приводящих к интенсификации профессиональной деятельности;

- *синергичность* – способность специалистов к самоорганизации, коллективному взаимодействию, согласованному поведению. [13]

Для формирования транспрофессиональных компетенций Зеер Э.Ф. предлагает рассмотреть *психологическую структуру транспрофессионализма*: [2]

- *транспрофессиональная направленность* выступает смыслообразующим фактором, обуславливающим многомерность субъекта профессиональной деятельности. Это ориентация на реализацию широкого спектра деятельностей, готовность к освоению многообразных

профессиональных функций, способность выполнять одновременно несколько видов информационных и коммуникационных технологий.

- *регулятивная компонента* субъекта профессиональной активности обуславливает психологический ресурс субъекта деятельности, характеризуется уровнем сформированных умений планирования, проектирования, прогнозирования и оценки результатов деятельности. По существу, регуляция является механизмом мобилизации социально-профессиональных ресурсов субъекта деятельности.

- *профессионально-образовательная компонента* обуславливает формирование многомерного специалиста. Его содержательной основой выступают компетентностный подход. Результат: междисциплинарная компетентность, ключевые компетенции и метапрофессиональные качества.

- *информационно-коммуникативная компонента* отражает способность специалиста к навигации в информационной межпрофессиональной среде, а также виртуальной действительности. В качестве конструкторов этой компоненты выступают социально-коммуникативная мобильность, толерантность к неопределенности, рефлексивность, перцептивная адекватность (аутокомпетентность) и др.

- *гуманитарно-технологическая компонента* интегрирует социальногуманитарные технологии, представляет конвергенцию знаний и технологий из многих областей профессиональной деятельности. Вариативность этих технологий позволяет проектировать индивидуальные траектории трансфессионального развития субъектов труда.

Особо следует подчеркнуть, что транспрофессионализм не отрицает значимости начальной, базовой профессии, а способствует выходу за ее пределы, обогащению ее знаниями, компетенциями и технологиями, относящимися к другим видам профессиональной деятельности.

Сейчас спрос на транспрофессионалов огромен, именно он актуализирует потребность в талантливых сотрудниках. В особенности, если речь идет о крупных и серьезных фирмах-работодателях.

Управление талантами

Управление талантами (Talent Management) — это система повышения уровня компетенций в важных для бизнеса видах деятельности. Реализация этой системы включает внедрение таких программ, как нахождение талантов, найм, развитие, продвижение и удержание специалистов. [6] Талантливым членам команды необходимо давать интересные проекты, предоставлять возможности дальнейшего обучения и повышения квалификации. Наиболее важным фактором считается профессиональное и карьерное развитие, а также профессиональное окружение и признание. [10]

Управление талантами (Talent Management) — это привлечение высокоэффективных сотрудников и удержание их в компании. [5]

Таланты создают дополнительную стоимость и конкурентное преимущество. Здесь и далее под «талантливым персоналом» подразумевается персонал, готовый и способный к освоению и выполнению широкого спектра функций и видов профессиональной деятельности, транспрофессиональный персонал.

У талантов выше производительность, и они создают продукты, которых еще не было на рынке.

«Война за таланты» — стратегический переломный момент, который еще не замечают многие компании; она станет определяющей чертой делового мира на много лет вперед. Временный спад в экономике не изменит необратимые тенденции спроса на высокоталантливых людей.^[8]

Принципами эффективного управления талантами являются следующие:^[11]

- *Согласованность со стратегией.* Корпоративная стратегия — естественная отправная точка при размышлении об управлении талантами. Какие таланты нам нужны, учитывая стратегию компании?

- *Внутренняя последовательность.* Внедрение разрозненных методов может не сработать и даже оказаться контрпродуктивным. Принцип внутренней последовательности позволяет понять, насколько совместимы различные методы управления, принятые в компании.

- *Встроенность в организационную культуру.* Многие успешные компании считают свою корпоративную культуру источником стабильного конкурентного преимущества. Они предпринимают сознательные усилия, чтобы интегрировать заявленные ключевые ценности и принципы бизнеса в процессы управления талантом, такие как методы найма, программы по развитию лидерства, системы управления продуктивностью, компенсации и бонусы.

- *Вовлеченность руководства.* В успешных компаниях знают, что в процессе управления талантом должен участвовать широкий круг руководителей. Высшее руководство должно быть активно вовлечено в процесс управления талантом, сделав приоритетными для себя такие направления, как подбор кадров, планирование преемственности, развитие лидеров и удержание ключевых сотрудников.

- *Баланс глобальных и локальных потребностей.* Для организаций, работающих во многих странах, культурах и социальных средах, управление талантом — особенно сложная задача. Компаниям необходимо понять, как реагировать на местные потребности, одновременно придерживаясь единой стратегии в HR-сфере и методах управления.

- *Брэндинг работодателя через дифференциацию.* Привлечение талантов означает продвижение тех людей, которые соответствуют корпоративным требованиям, предъявляемым к талантам. Чтобы привлечь сотрудников с правильными навыками, компаниям необходимо дифференцировать себя от конкурентов.

Таким образом, когда фирма все большую значимость придает сотрудникам, то и, соответственно, повышается ценность такого явления, как талант. Отсюда следует, что теперь одной из главных задач в менеджменте становится выявление особенно полезных для фирмы талантливых, одаренных и выдающихся работников. Прежде всего, наличие таких работников и умелое управление ими может стать для компании огромным дополнительным конкурентным преимуществом, а также эти сотрудники могут стать ведущим обстоятельством поддержания целостности человеческого потенциала фирмы и качества товара.

Талант-менеджмент автором статьи рассматривается как способ управления особым типом сотрудников, а именно, транспрофессиональных сотрудников. Для эффективного управления такими талантами необходимо сформировать базовые компетенции транспрофессиональных сотрудников уровня топ-менеджмент.

Исследование формирования компетенций транспрофессиональных компетенций сотрудников на уровне топ-менеджмента: методология

Базой исследования послужила ГК «АСМ-Мебель».

Исследование проводилось *с целью разработки модели компетенций* директоров ГК «АСМ-Мебель».

Для проведения исследования автором были разработаны следующие *инструменты*:

1. *структурированное интервью*, включающее в себя 10 вопросов открытого типа;

2. *две анкеты*, содержание первой — уровень обладания представленными компетенциями транспрофессионала, вторая выявляла потребность в развитии или «доразвитии» необходимых транспрофессиональных компетенций.

В исследовании принимали участие 3 директора ГК «АСМ-Мебель» (финансовый директор, директор по производству и директор по продажам).

Финансовый директор — один из высших руководящих лиц компании, ответственный за управление финансовыми потоками бизнеса, за финансовое планирование и отчетность. Определяет финансовую политику организации, разрабатывает и осуществляет меры по обеспечению её финансовой устойчивости.

Работа финансового директора тесно связана с обязанностями главного бухгалтера, однако есть и принципиальные различия. В обязанности директора по финансам входит анализ рынка и эффективное распределение капитала организации в соответствии с запросами фирмы. Обязанность главного бухгалтера — контроль над законностью всех финансовых операций предприятия. Из перечисленного следует, что эти две должности находятся на одном уровне, однако должность финансового директора все же считается следующей ступенью после работы главным бухгалтером.

Директор по производству осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха, а так же обеспечивает выполнение производственных заданий, ритмичного выпуска продукции высокого качества, эффективное использование основных оборотных средств.

Работа директора по производству связана с обязанностями инженера-технолога. Технолог в данном случае является одним из центральных управляющих звеньев, так как он отвечает за создание и внедрение нового продукта. Иными словами, инженер-технолог — это квалифицированный специалист, отвечающий за разработку и усовершенствование технологического процесса на предприятии.

Директор по продажам отвечает за доходную часть баланса и осуществляет следующие функции: стратегический анализ и планирование, оперативное управление отделом продаж, поддержка генерального директора и собственников компании в принятии стратегических решений. Но самая главная функция, отличающая директора по продажам от обычного руководителя отдела продаж — это определение стратегии продаж и выстраивание системы продаж.

Проанализировав сферу деятельности каждого из директоров, их обязанности, необходимую профессиональную подготовку и опыт работы, автор статьи выдвинул гипотезу о важнейших компетенциях (сотрудники должны обладать на 10 баллов), которыми должны обладать

директора-транспрофессионалы. Для этих целей был использован перечень компетенций транспрофессионала, составленный Поздняковой В. И [9]. (Таблица 1)

Таблица 1

Ключевые компетенции транспрофессионала (Источник: авторская разработка по [12], 2019)

№	Ключевые компетенции транспрофессионала:	Финансовый директор	Директор по производству	Директор по продажам
1	трансдисциплинарное видение мира и его проблем	+	+	+
2	коммуникативная компетентность	+	+	+
3	проектность мышления			+
4	антиципация		+	+
5	предпринимательское начало			
6	самообразование и самоорганизация	+	+	
7	практико-ориентированность	+	+	+
8	рефлексия	+	+	
9	мобильность психики и интеллекта	+	+	+
10	умение «выжить» в различных условиях	+	+	+
11	профессиональная мобильность	+		+
12	семиотическая компетентность	+		

Автором статьи выявлены ключевые компетенции транспрофессиональных сотрудников топ-менеджмента современной организации.

Результаты исследования

1. Результаты исследования позволяют сделать следующие выводы:

Руководители знакомы с явлением транспрофессионализм, но только на уровне понимания, какими должны быть лучшие руководители и сотрудники организации. Организация нуждается в транспрофессиональных специалистах, которые занимают позиции топ-менеджеров или руководителей отделов. Руководители в интервью рассказали о том, что ежедневно им приходится молниеносно принимать решения, иметь ответ на любой вопрос, а так же знать, как выполнить любую операцию своих подчиненных, соответственно директора ежедневно пользуются своими транспрофессиональными компетенциями в профессиональной деятельности. Руководители считают, что для развития компетенций необходимо обучать сотрудников, развивать наставничество в компании.

2. Результаты анкетирования показывают:

Выявлены следующие уровни обладания транспрофессиональными компетенциями, они оценивались по десятибалльной шкале:

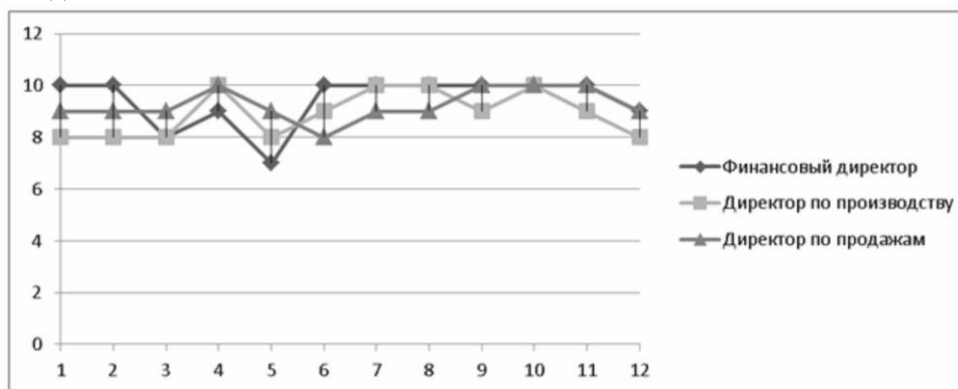


Рисунок 1. Самооценка уровня развития компетенций транспрофессионалов-директоров (Источник: собственное исследование, 2019)

Из рисунка 1 видно:

Все директора обладают компетенциями на высшем уровне. Средний уровень обладания компетенциями выше всех оказался у финансового директора (9,4 балла), далее у директора по продажам (9,25 баллов) и директор по производству (8,9 баллов).

1. Для сравнения гипотезы автора и полученных результатов о важнейших компетенциях приведены Рисунки 2а, 2б, 2в.

На рисунках сравниваются компетенции, выбранные директорами и гипотеза автора, директора оценивали все компетенции, автор выделил обладание компетенцией только на 10 баллов.

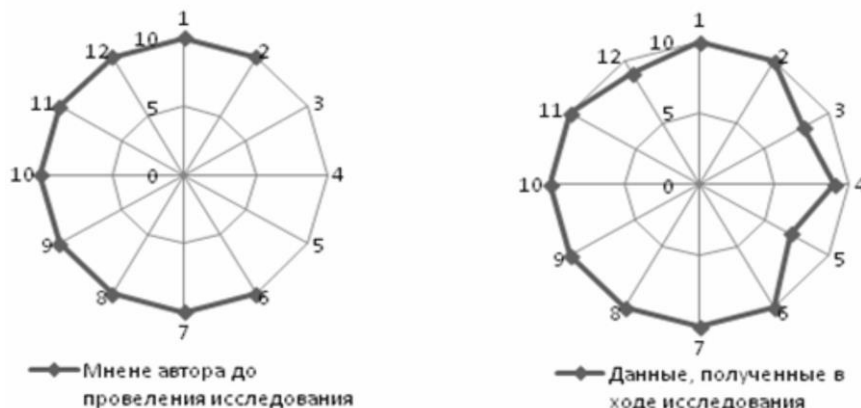


Рисунок 2а. Компетенции финансового директора (Источник: собственное исследование, 2019)

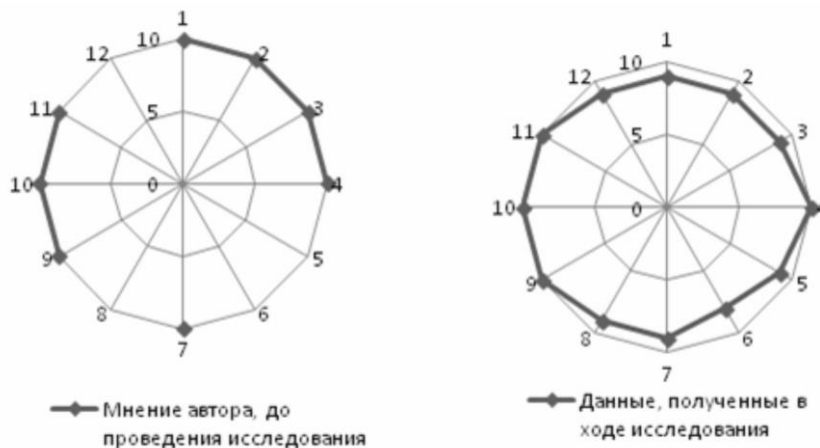


Рисунок 2б. Компетенции директора по производству (Источник: собственное исследование, 2019)

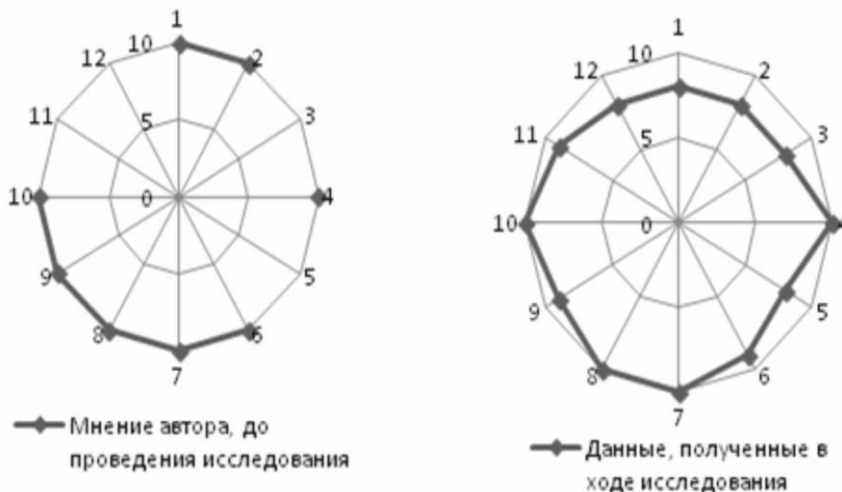


Рисунок 2в. Компетенции директора по продажам (Источник: собственное исследование, 2019)

Оценка компетенций, которыми должны обладать директора, показывает:

- Гипотеза подтвердилась частично. Директора с профессиональной точки зрения ограничились меньшим количеством базовых компетенций, обладание которых необходимо на максимальном уровне, для занимаемой ими должности, нежели были выдвинуты автором статьи в качестве гипотезы.

- Помимо этого, директора выявили необходимость обладания другими компетенциями, но на меньшем уровне.

- Из рисунков, полученных в ходе исследования видно, что транспрофессиональные сотрудники должны на высшем уровне (больше 7 баллов) обладать всеми 12 компетенциями.

Заключение

Актуальность исследуемой проблемы обусловлена изменившимися социально-экономическими условиями и социально-технологическим развитием экономики в России, что проявляется в существенном преобразении мира профессий в условиях постиндустриального общества: одни профессии исчезают, другие трансформируются, третьи возникают.

Это дискуссионная тема и она продолжает обсуждаться и в будущем это будет востребовано в ведении бизнеса.

Для современных организаций очень важно формировать у сотрудников транспрофессиональные компетенции для развития бизнеса в целях развития конкурентоспособности организации.

Признание

Работа выполнена при финансовой поддержке РФФИ гранта «Разработка инструментария оценки влияния социального загрязнения трудовых отношений на благополучие работников в условиях цифровизации экономики» № 19-010-00705.

Библиографический список

1. Андреев В.И. Конкурентология. Учебный курс для творческого саморазвития конкурентоспособности / В. И. Андреев. Казань: Центр инновац. технологий, 2004. 32 с.
2. Зеер Э.Ф. Методологические ориентиры развития транспрофессионализма педагогов профессионального образования / Э.Ф. Зеер, Э. Э. Сыманюк // Образование и наука. 2017. Т. 19, № 8. С. 9–28.
3. Зеер Э.Ф., Сыманюк Э.Э., Бердникова Д.В., Борисов Г.И. «Методологические основы транспрофессионализма субъектов техномической деятельности» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://journals.uspu.ru/attachments/article/2230/5.pdf>. Дата обращения: 20.11.2019, 19:04
4. Кадровая лотерея: транспрофессионалы пришли, [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/kadrovaya-lotereya-transprofessionalny-prishli>. Дата обращения: 20.11.2019, 20:00
5. Лысенко Е.В. Управление талантами организации: новая ориентация кадровой политики организации // кадровая политика организации: сборник статей. Выпуск 1. Екатеринбург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина". 2015. стр. 61-78
6. Лысенко Е.В, Ковалева И.Г. Талант-менеджмент как новое направление в области управления человеческими ресурсами // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2015; 4 (3). С. 5-9. <https://doi.org/10.12737/12086>
7. Максимова Е.А. Перспективы и трудности транспрофессиональной подготовки [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=20160126>. Дата обращения: 21.11.2019, 20:00
8. McKinsey, «Война за таланты» / Майклз Эд // Война за таланты. 2005. №4 (6). С. 205-208
9. Позднякова В.И. «Личностные смыслы как системообразующий элемент в структуре личности транспрофессионала». [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29735520>. Дата обращения: 20.11.2019, 12:15
10. Управление талантами (Talent Management) для успешной работы с HiPo-сотрудниками [Электронный ресурс]: Режим доступа: https://www.cfin.ru/management/people/motivation/Talent_Management.shtml. Дата обращения: 21.11.2019, 20:15
11. Шесть принципов эффективного управления талантами [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://mybiz.ru/articles/6-principov-effektivnogo-globalnogo-upravleniya-talantami/> обращения: 21.11.2019, 19:15
12. Ялалов Ф.Г. Профессиональная многомерность: многомерные компетенции / Ф.Г. Ялалов // Филология и наука. 2015. № 2 (40). С. 326–330.
13. Ялалов Ф.Г. Профессиональная многомерность: монография / Ф. Г. Ялалов. Казань: Центр инновац. технологий, 2013. 180 с.

Информация об авторе

Курилова Мария Максимовна (Россия, город Екатеринбург) - студент ФГАОУ ВО Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина (Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19; konfupip2019@mail.ru)

Научный руководитель – ЛЫСЕНКО Елена Владимировна (Россия, г. Екатеринбург); доцент кафедры Управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, (Россия, г. Екатеринбург, ул. Мира, 19; e.v.lysenko@urfu.ru)

FORMATION OF TRANSPROFESSIONAL COMPETENCIES AT THE LEVEL OF TOP MANAGEMENT OF COMPANY

Kurilova M. M.

Academic Supervisor – LYSENKO Elena, associate Professor

Abstract: *The purpose of the study was to reveal the essence of the formation of personnel's transprofessional competencies. The author analyzes the areas of activity, responsibilities, and competencies of respondents. The hypothesis about the level of possession of transprofessional competencies of employees from among the top managers of the company is proposed. In the course of analyzing the results of a structured interview, the author of the article obtained data on the level of possession of the presented competencies from Directors, and also identified the most important competencies of transprofessional top management employees by industry (Finance, production, sales) in the ASM-Mebel group of companies. A comparative analysis of the most important competencies identified by the author before the study was carried out with the data obtained during the study. the Hypothesis was partially confirmed. As a result, the model of transprofessional competencies of the company's Directors is presented.*

Key words: *transprofessional, transprofessional competences, talented employees, top Manager.*

Acknowledgement

The work was supported by Russian Foundation for Basic Research (RFBR) under Grant № 19-010-00705 'Development of tools for assessing the impact of social pollution of labor relations on the employees' well-being in a digital economy'.

Authors' information

Maria Kurilova (Yekaterinburg, Russia) - student of Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Russia, Yekaterinburg, Mira str. 19, konfupip2019@mail.ru).

Academic Supervisor – LYSENKO Elena, associate Professor of the Department of personnel Management and psychology, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Russia, Yekaterinburg, Mira str. 19, e.v.lysenko@urfu.ru)

УДК 331.108.2

СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И СОПРОВОЖДЕНИЯ ТАЛАНТЛИВОГО ПЕРСОНАЛА: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Лысенко Е.В., Мягкова С.Е.

Аннотация: *В данной статье рассматривается обзор ключевых понятий в области управления талантами, привлечение и сопровождение талантливых сотрудников, подходы к сопровождению талантов в контексте теории поколений, изучение опыта зарубежных и российских компаний в HRM с талантливым персоналом. В свою очередь, создание системы привлечения и сопровождения талантливого персонала дает возможность эффективно использовать и воспроизводить качества сотрудников, которые позволяют им вносить существенный вклад в развитие организации.*

Ключевые слова и словосочетания: *управление талантами, привлечение человеческих ресурсов, сопровождение системы талант-менеджмента*

JEL codes: O15