

leading global and Russian companies in the external and internal labor markets. Digitalization and talent management are becoming synergistic components of the development of modern human resource management.

**Keywords:** digitalization, digital technologies, human resources management, personnel development, talent-management, innovative HR-technologies

#### **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**

Drap Elena Sergeevna – student of Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Russia, Yekaterinburg, Mira str. 19, e-mail: ell3n.elen@yandex.ru)

Koneva Daria Anatolyevna - master of Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Russia, Yekaterinburg, Mira str. 19, e-mail: d.a.koneva@urfu.ru)

Mezhina Maria Michaylovna - – student of Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Russia, Yekaterinburg, Mira str. 19, e-mail: mmmezhina555@yandex.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 65.015**

### **ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ «ТЕОРИИ ПОКОЛЕНИЙ» В ГК «ХОМС»**

**Завьялова М.М., Микушина Д.В., Хороших А.А.  
Научный руководитель – Лысенко Е.В., доцент, канд. филос. наук**

**Аннотация:** В статье рассмотрена проблема взаимодействия талант- менеджмента и теории поколений. В качестве объекта исследования была взята организация ГК «ХОМС» - один из лидеров на рынке аренды недвижимости в Екатеринбурге. Было изучено: отношение сотрудников к талант-менеджменту, актуальность применения талант-менеджмента в ГК «ХОМС», учет теории поколений при развитии талантов сотрудников. В ходе исследования были использованы эмпирические методы - авторское анкетирование и интервью с руководителем, которые помогли выявить следующие проблемы: нехватка документов, регламентирующих деятельность компании в области талант-менеджмента; неосведомленность сотрудников и руководителя о сущности теории поколений и талант-менеджмента. Даны рекомендации по удержанию в организации талантливых сотрудников - представителей разных поколений.

**Ключевые слова и словосочетания:** талант-менеджмент, теория поколений, «бэби-бумеры», поколение X, поколение Y.

**JEL codes:** J24, L39

#### **Введение**

Любой руководитель и HR-менеджер должны понимать, что главный ресурс любой организации – это работники. Даже если работа в организации в большей степени автоматизирована, без обслуживания людьми она просто невозможна. Поэтому персонал – основа компании. Существует множество концепций управления персоналом, на основании которых выстраивается определенный курс кадровой политики. На достижение каких целей направлена деятельность организации, зависит и то, как эта политика будет реализоваться. Как правило, если предприятие не развивается, условия работы для персонала будут хуже, нежели в той организации, которая нацелена на совершенствование.

Это связано с тем, что руководители фирм в первом случае не считают необходимым вкладывать в персонал большие деньги, однако во втором случае это является крайне необходимым для того, чтобы люди, развиваясь сами, развивали и компанию. В последние годы набирает популярность концепция управления талантами, которая базируется на эффективном использовании талантов персонала для повышения производительности труда. [5, 12, 13, 14]

Понятие таланта в бизнес-среде определяется как набор определенных навыков и знаний, которыми обладает отдельный сотрудник, а также их комплексное применение для решения рабочих задач. Логично, что любая компания заинтересована в том, чтобы ее персонал работал эффективно и с высокой отдачей. Чтобы использовать потенциал талантливых сотрудников, они прибегают к талант-менеджменту. Управление талантами (англ. talent management) — совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и воспроизводить качества сотрудников, которые позволяют им вносить существенный вклад в развитие организации. [1]

Цель управления талантами – обеспечить приток талантов, поскольку они являются основным ресурсом организации. [5]

В каждой компании есть сотрудники разной возрастной категории. Задача любой компании организовать работу так, чтобы эти поколения не только не соперничали между собой, но и дополняли и взаимодействовали друг с другом, принося пользу организации. Так в 1991 году американским ученым Нейлом Хоувом и историком Вильямом Штраусом была создана «Теория поколений», с помощью которой ученые пытались описать историю США, как историю поколений, которые сменяют друг друга: за поколением Пророков следует поколение Странников, а за ними — поколения Героев и Художников. В дальнейшем принципы теории поколений использовали и для анализа процессов в других странах. [6]

Какова же связь между теорией поколений и талант-менеджментом? Трансформации мира оставляют отпечаток на каждом новом поколении: каждое последующее поколение становится более раскованным, свободным, уверенным в себе, много знает и мало нуждается в вещах, бывших в приоритете у наших предков. Когда несколько поколений встречаются в одном офисе, руководителю приходится столкнуться с очевидной проблемой. Управление сотрудниками старшего поколения абсолютно не сочетается с методами, которые нужно применять в управлении молодыми работниками. [4] Грамотный менеджер должен видеть изменяющиеся тенденции и возможность применения талантов каждого из сотрудников. Управляя людьми, он должен понимать, что разными группами движут разные мотивы и потребности. Нужно понимать, что это не условное деление, зачастую оно связано именно с поколенческими концепциями. Если менеджер осознает это, то тут возникают новые вопросы: «Как управлять людьми поколения Бэби-бумеров?», «Как управлять людьми поколения X?» и «Как управлять людьми поколения Y?» (Таблица 1)

Таблица 1

Сравнительная характеристика поколений (Источник: составлено авторами по [10],[11])

	Беби - бумеры (45-60 лет)	Поколение X (30-45 лет)	Поколение Y (17-30 лет)
Технологии	Кассета	CD	MP3
Оптимальный способ коммуникации	Телефон	Сотовый телефон	SMS, эл. почта
Время на работе	Быть на виду	«Какая разница? Главное, чтобы работы была сделана»	«Уже 5 вечера, у меня есть другие дела»
Поощрения	Должность, признание	Гибкая работа, позитивная среда	Работа должна иметь смысл
Общий настрой	Оптимистичный	Скептический	Оптимистичный, высокая самооценка
Отношения к власти	Ровное равнодушие	Вежливость	Открытое безразличие
Отношения	Личное вознаграждение	Нежелание брать обязательства	Разнообразие, общение, находчивость
Изменения	Сопротивляются	Принимают	Стремление к переменам

На основе обобщения данных по поколениям (Беби-бумеров, X, Y) и ценностям, присущих каждому их поколений, можно выделить специфику их талантов.

### **Специфика талантов поколения Беби-бумеров**

К категории беби-бумеров относятся люди, родившиеся в период с 1943 по 1963 годы. Как правило, они заинтересованы в саморазвитии, коллективном труде и командной игре. Саморазвитие понимается ими как возрастающая способность к достижению коллективных целей. [3]

Беби-бумеры мыслят так: «Я работаю, потому что могу полностью реализовать себя» Это поколение убеждено, что тунеядцем быть позорно, поэтому человек обязательно должен работать. Сегодня большинство бумеров предпенсионного возраста, а тот, кто еще занят поисками работы, в первую очередь обращает внимание на стабильность компании и нормированный рабочий день. [3] Им также важно понимать, кто кому в компании подчиняется: в их системе ценностей начальник всегда прав, поэтому должна быть четкая структура и иерархия. Это командные игроки, они не любят работать одни, поэтому очень важен коллектив, отношения в нем. Им нравится, когда их уважают. Они готовы каждый день выполнять рутинную работу, потому что это надо: им может это не нравится, но ключевое слово здесь – надо. Если прописать четкие инструкции, они их будут выполнять. Это очень исполнительные, добросовестные и последовательные работники. Большинство из них по 40 лет проработали на одном месте. Скорее всего, когда на рынке труда будет не хватать кадров, придется возвращать их с пенсии. (Таблица 2)

Таблица 2

*Характеристика поколения беби-бумеров (Источник: авторская разработка, 2019)*

<i>События, сформировавшие ценности</i>	<i>Ценности</i>	<i>Таланты</i>
Советская «оттепель» Покорение космоса СССР – мировая супердержава «холодная война» Единые стандарты обучения Гарантированность медицинского образования	Оптимизм Заинтересованность в личностном росте и вознаграждении, в то же время коллективизм и командный дух Культь молодости	Выносливы Хорошие наставники Умением все делать своими руками Изобретательны Патриотизм Оптимизм Сверх ответственность Высокая лояльность к организации, в которой работают

### **Специфика талантов поколения X**

Поколение X — поколение людей, родившихся в разных странах с 1961 по 1981. X – это трудолюбивое поколение. Они осознают то, что их кормит работа, и поэтому они не боятся работать. Это поколение сотрудников можно назвать «поколением одиночек», нацеленных на упорную работу и индивидуальный успех. [8] Сотрудники этой категории покажут высокий уровень эффективности труда, если в компании есть перспектива стабильности, профессионального роста и правильная мотивация. Они с радостью примут условия корпоративного обучения, так как знают, что им необходимо повышать свою компетентность, чтобы прорваться и выжить в условиях внезапного кризиса или глобальной проблемы. [2]

Сотрудников поколения X необходимо удерживать в компании и предоставлять им стратегическую информацию для разъяснения целей компании, вовлекая их в управленческие решения, касающиеся развития предприятия. Они составляют самую динамичную группу персонала компании, это люди, привыкшие строить свою карьеру постепенно, на протяжении всей жизни и двигаться в одном направлении. Известно много примеров, когда «X» работают по 30-40 лет на одном и том же заводе, предприятии или госучреждении, где они годами накапливают опыт, начав свой профессиональный путь с самых низких ступеней. [1] Как правило — сразу после институтской скамьи, где они получили профильное образование. Сотрудники этой возрастной категории знают, что такое трудности, и готовы преодолевать их вне зависимости от обстоятельств. (Таблица 3)

Таблица 3

*Характеристика поколения X (Источник: авторская разработка, 2019)*

<i>События, сформировавшие ценности</i>	<i>Ценности</i>	<i>Таланты</i>
Продолжение «холодной войны» Перестройка	Готовность к изменениям Возможность выбора Глобальная информированность	Организация Умение находить выход из разных ситуаций

СПИД Наркотики Война в Афганистане	Техническая грамотность Индивидуализм Стремление учиться в течение всей жизни Неформальность взглядов Надежда на себя Поиск эмоций Равноправие полов	Управление Коммуникация
--	--	----------------------------

### *Специфика талантов поколения Y*

Миллениалы или Поколение Y — поколение родившихся после 1981 и до 2000 года. «Поколения Y» - свободные и раскованные люди, адаптированы к изменениям, общительные и позитивные. [7] Их взросление происходило в период мощного прогресса технологий, они легко владеют компьютерным управлением, непринужденно общаются, знают, что такое виртуальность. Они находят себя в творчестве, фрилансе, прекрасно разбираются в модных веяниях, уважают личную свободу и независимость. Обладают хорошими способностями к обучению, выбирают для работы крупные компании, известные на рынке. [4] Ценности поколения Y сложились под влиянием экономического подъема, их отличает от предшественников высокая компьютерная грамотность, свобода в выборе, и что очень важно – отсутствие шаблонного подхода к деятельности. С ними придется считаться, и чем глубже поймут их работодатели, тем эффективней смогут использовать таланты «Y» во благо бизнеса.

Их отличает нацеленность на построение быстрой и успешной карьеры: долгий восход «от низов» до «верхушки» их не устраивает. Сотрудники поколения Y хотят стремительно расти в профессиональном русле, получая сразу высокие гонорары. Это хорошие работники, легкие на подъем: они быстро адаптируются к переменам, участвуют в корпоративной жизни компании, их чаще посылают в служебные командировки и на выездные мероприятия. Они могут осваивать несколько профессий одновременно, обучаться дистанционно и охватывают несколько потоков разносторонней информации.

Итак, у «поколения Y» слабо выражено стремление к долгосрочным планам, они ценят быстро достижимые цели. Деньги – способ достижения этих удовольствий, а не самоцель и не показатель успеха. (Таблица 4)

Таблица 4

### *Характеристика поколения Y (Источник: авторская разработка, 2019)*

<i>События, сформировавшие ценности</i>	<i>Ценности</i>	<i>Таланты</i>
Распад СССР Теракт и военные конфликты Развитие цифровых технологий Мобильные телефоны и интернет – их привычная действительность Эпоха брендов	В систему ценностей этой группы уже включены такие понятия, как гражданский долг и мораль, ответственность, но при этом психологи отмечают их наивность и умение подчиняться. На первый план выходит немедленное вознаграждение.	Гибкость Мобильность Обучаемость Готовность к переменам Разносторонность Креативность

Кадровый рынок входит в период активной борьбы за каждого соискателя. Чтобы выиграть ее, нужно предлагать лучшие условия талантливым сотрудникам из каждого поколения. Нельзя мерить все поколения по одной мерке — слишком разные у них представления о «работе мечты». «Теория поколений очень важна для понимания движущих факторов и мотивации работников». [4]

Авторами статьи была разработана модель взаимодействия талант-менеджмента и теории поколений. На рисунке 1 показаны таланты каждого из поколений, возникающие в ходе взаимосвязи теории поколений и талант-менеджмента.



Рисунок 1. Связь теории поколений и талант-менеджмента  
(Источник: авторская разработка, 2019)

Актуальность взаимодействия талант менеджмента и теории поколений заключается в том, что, поняв ценности каждого из поколений и выявив основные сильные черты каждого поколения, можно увидеть сильные черты каждого из работников. Руководители смогут эффективно управлять персоналом, повышая производительность предприятия при помощи талантов своих сотрудников, создавая уникальные узкие по своей направленности вакансии, которых не будет на рынке труда, тем самым делая своих сотрудников ценными и уникальными. [10]

Теория поколений помогает также не только подбирать персонал для компании, но и консультировать самих сотрудников и соискателей. Рынок диктует свое, и в настоящее время «Y» легче найти работу своей мечты, так как они гораздо более адаптируемы, «X» же может понадобиться на это больше времени. Здесь основная задача рекрутера — обозначить кандидату его важность и индивидуальность, чтобы в случае отказа человек понимал, что дело может быть и не в нем, а в совокупности факторов и текущих условиях рынка.

Помимо этого, если условия диктует кандидат, то рекрутеру полезно разбираться в особенностях поколений и факторах мотивации каждого, чтобы легче «продавать» им компанию и вакансию. [9]

Наконец, применение теории поколений помогает выстроить корпоративную культуру компании. Последняя наиболее эффективна тогда, когда опирается на ценности работников того поколения, представителей которого в компании большинство. При этом, разумеется, не стоит игнорировать интересы остальных сотрудников.

#### **Методология исследования**

*Цель исследования* - дать оценку востребованности талант-менеджмента через теорию поколений, а также выяснить, какие методы используются руководителем для развития талантов сотрудников каждого поколения.

*База исследования* – Группа компаний «ХОМС», один из лидеров на рынке аренды недвижимости в Екатеринбурге.

*Программа исследования* включала в себя следующие элементы:

##### *1) Интервью с руководителем организации.*

Интервью направлено на выяснение таких аспектов, как:

А) изучение документов, регламентирующих деятельность в области талант-менеджмент;

Б) выявление сильных и слабых сторон реализации технологии талант-менеджмента в ГК «ХОМС».

##### *2) Анкетирование сотрудников разных поколений.*

Анкетирование направлено на изучение следующих вопросов:

- технология процесса управления развитием таланта персонала в организации;

- эффективность развития системы управления талантами в ГК «ХОМС»;

- выявление слабых сторон в системе управления талантами.

Данные собирались путем онлайн-анкетирования, респонденты заполняли анкету, размещенную на специальном портале для проведения опросов. Анкета состояла из открытых и закрытых вопросов

с возможными вариантами ответов, а также вопросы, где надо было оценить степень согласия с утверждением. Большинство закрытых вопросов оценивались по 7-балльной шкале, аналоге шкалы Лайкерта. На некоторые вопросы респондентам предлагалось определить степень согласия конкретного утверждения для их компании (1 — Абсолютно не согласен, а 7 — Абсолютно согласен).

### Результаты исследования

А) Респонденты: в исследовании приняло участие 78 человек.

Таблица 5

Данные респондентов (Источник: собственное исследование, 2019)

Поколение	Возраст	Численность респондентов
«Беби-бумеры»	56-76	2
Поколение X	35-55	13
Поколение Y	18-34	21

Б) Результаты интервью с руководителем отдела персонала ГК «ХОМС» позволяют выделить сильные и слабые стороны реализации технологии талант-менеджмента в данной организации. (Таблица 6)

Таблица 6

Сильные и слабые стороны реализации технологии талант-менеджмента в данной организации (Источник: собственное исследование, 2019)

Сильные стороны:	Слабые стороны:
<p>Руководитель объективно оценивает сложившуюся ситуацию в компании, и понимает, какие изменения необходимы.</p> <p>Руководитель выделил такие инструменты мотивации как: КРІ, благодарственные письма, различные подарки.</p> <p>Компания стремится обеспечить своим сотрудникам максимальную финансовую свободу и позволить себе все необходимые и желаемые расходы.</p> <p>Развитая система наставничества.</p>	<p>В компании нет документов, регламентирующих деятельность в области талант-менеджмента.</p> <p>В ГК «ХОМС» мало времени уделяется талант-менеджменту.</p> <p>Руководитель не мотивирует каждого талантливого сотрудника индивидуально (т.е. это не зависит от возраста и ценностей).</p>

В целом, в ГК «ХОМС» не разработаны документы, регламентирующие деятельность в области талант-менеджмента, что является большим минусом, так как положения обязательно нужны для закрепления чёткого понимания сотрудниками возможных благ и поощрений, которые могут быть получены в результате их работы. В организации слабо развита система управления талантами, так как ей не уделяется достаточно внимания.

В) Анкетирование сотрудников разных поколений.

В результате анкетирования можно сделать следующие выводы:

Таблица 7

Результаты анкетирования в ГК «ХОМС» (Источник: собственное исследование, 2019)

№	Вопрос	Ответы сотрудников
1	Что для вас значит талантливый сотрудник	Большинство опрошенных не имеет согласованного (понятного для всех) понимания определения управления талантами и понятия «талантливый сотрудник»

		<p> <span style="color: blue;">■</span> Люди с врожденным даром  <span style="color: red;">■</span> Знания и опыт  <span style="color: green;">■</span> Комбинация врожденных качеств и опыта         </p>
2	Вы бы хотели улучшить управление талантами в вашей организации	<p>92% хотели бы, чтобы улучшилось качество практик управления талантливыми сотрудниками</p> <p> <span style="color: blue;">■</span> Хотелось бы улучшить  <span style="color: red;">■</span> 8%         </p>
3	Из-за чего необходимо управление талантами	<p>Необходимость управления талантами в организации важна из-за необходимости в удержании сотрудников (42%), необходимости внедрения инноваций (34%), особенности корпоративной культуры (24%)</p> <p> <span style="color: blue;">■</span> Необходимость в удержании сотрудников  <span style="color: red;">■</span> Необходимость внедрения инноваций  <span style="color: green;">■</span> Особенности корпоративной культуры         </p>
4	Привлечение талантливых сотрудников очень важно и является приоритетом для компании	<p>81% опрошенных не считают, что привлечение талантливых сотрудников очень важно и является приоритетом для компании</p> <p> <span style="color: blue;">■</span> не является приоритетом  <span style="color: red;">■</span> 19%         </p>
5	В компании управление талантливыми сотрудниками не характеризуется индивидуальным подходом к каждому сотруднику	<p>Большинство сотрудников считают, что управление их талантами реализуется индивидуальным подходом</p> <p> <span style="color: blue;">■</span> Полностью не согласны  <span style="color: red;">■</span> полностью согласны         </p>
6	Основными мотивациями для	<p>Основными мотивациями для талантов являются высокая заработная плата, продвижение по карьерной лестнице и интересная работа, предложения</p>

	<p>талантов являются</p>	<p>возможности обучения</p>  <table border="1"> <caption>Возможности обучения</caption> <thead> <tr> <th>Категория</th> <th>Процент</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Высокая заработная плата</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>Продвижение по карьерной лестнице</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>Интересная работа</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Предложение обучения</td> <td>4%</td> </tr> </tbody> </table>	Категория	Процент	Высокая заработная плата	42%	Продвижение по карьерной лестнице	29%	Интересная работа	25%	Предложение обучения	4%
Категория	Процент											
Высокая заработная плата	42%											
Продвижение по карьерной лестнице	29%											
Интересная работа	25%											
Предложение обучения	4%											

Исходя из анкетирования, можно выделить сильные и слабые стороны системы управления талантами в ГК «ХОМС».

Таблица 8

Сильные и слабые стороны системы управления талантами в ГК «ХОМС» (Источник: собственное исследование, 2019)

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Лидирующим фактором, влияющим на удовлетворенность сотрудников, является высокая заработная плата. Сохранение талантов является приоритетом для компании.</p>	<p>Низкая осведомленность сотрудников о системе управления талантами. 81% опрошенных не считают, что привлечение талантливых сотрудников очень важно и является приоритетом для компании. В компании управление талантливыми сотрудниками не характеризуется индивидуальным подходом к каждому сотруднику.</p>

В целом, принципы мотивации талантливых сотрудников присутствуют, но они никак не закреплены и производятся хаотично - по желанию линейного руководства и генерального директора.

Исходя из имеющейся информации, полученной в ходе проведенного интервью с руководителем, анкетирования, нами были выявлены следующая проблема - вследствие размытого понимания организацией определения «талант» в организации система управления талантами работает непродуктивно. В организации недостаточно развита система управления талантами, необходимо совершенствование системы с учетом поколений для повышения эффективности производства.

### Обсуждение

Талантливые сотрудники могут иметь решающее значение для поддержания качества и целостности человеческого потенциала каждой компании. Именно поэтому так важно поддерживать и давать возможность развиваться талантливым сотрудникам. Тем более, когда многие сотрудники сами заинтересованы в этом. А руководство компании заинтересовано в развитии талантов своих сотрудников, как для универсализации своих работников, так и для развития своей компании. Инвестиции в талант своих сотрудников помогают компаниям получить выгоду для себя, ведь в работе с талантливыми и профессиональными людьми заинтересованы все: сотрудники, клиенты, инвесторы и руководители.

Результаты и рекомендации нашей статьи могут помочь достичь определенного максимума в сфере взаимоотношений между работодателем и работниками, опираясь на интересы и цели каждого поколения.

### Рекомендации: удержание талантов в организации

К каждому поколению необходим свой подход в развитии их талантов и их мотиваторов, поэтому были предложены рекомендации к каждому поколению.

### Удержание талантливых сотрудников ПОКОЛЕНИЯ БЕБИ-БУМЕРОВ

Для беби-бумеров важна устойчивость и социальная защищенность, им необходимы стабильные условия труда. Наверно, это самые преданные сотрудники, которые полностью отдаются работе и всегда отделяют рабочие вопросы от личных. Им ценно получить от руководства за свою преданность «статусное» вознаграждение: специальное парковочное место, новый компьютер или удобное кресло, особый сорт чая, именные часы и т.д.

Нужно привлекать их к наставничеству. Это позволит передать накопленный опыт и знания, эффективно вовлечь подобных сотрудников в рабочие процессы компании и, при необходимости, задержать их в компании, предоставляя возможность работать неполный день, фокусируясь именно на наставничестве. Такие сотрудники – отличный вариант, чтобы возглавить социальные проекты компании (благотворительность, к примеру). Ещё одним способом мотивации и удержания могут стать расширение соц. пакета и предоставление абонементов на фитнес или бассейн.

А вот с обучением таких сотрудников могут быть сложности. С учетом их многолетнего опыта и накопленных знаний, они будут болезненно относиться к попыткам компании обучить их чему-то новому. Для них не очевидна необходимость в подобных мероприятиях.

#### **Удержание талантливых сотрудников ПОКОЛЕНИЯ X**

Самое трудоспособное и гибкое поколение, которое способно встроиться в практически любую систему и быть в ней успешными. Эти люди до сих пор продолжают учиться и не упускают возможности получить новые знания. Для них самая действенная мотивация – получение новых знаний, которые не ограничены их сферой деятельности. Коучинги, семинары, тренинги и выездные мероприятия станут зернами, которые попадут в плодородную почву.

Данное поколение ценят человеческие отношения, внимательны к людям и умеют правильно строить деловые отношения. Из них получаются хорошие руководители, тем более что для поколения X важно чувствовать себя неотъемлемой частью корпоративной культуры и понимать всю структуру работы.

Основная задача руководителей заключается в раскрытии потенциала таких сотрудников и предоставлении необходимых знаний.

В рамках обучения поколение X больше оценит оффлайн форматы с возможностью непосредственного общения как с тренером ли коучем, так и с коллегами. Это связано с тем, что «иксы» считают личную коммуникацию важным элементом при взаимодействии с людьми и возможность прямого контакта с тренером повысит не только их вовлеченность в процесс, но и мотивирует на достижение необходимых результатов.

#### **Удержание талантливых сотрудников ПОКОЛЕНИЯ Y**

Для Y-ов важно, чтобы работа не только оставляла время, но и обеспечивала средствами для занятий спортом, поездок и путешествий, встреч с друзьями.

Компании нужно менять привычные форматы работы и вводить дополнительные опции: гибкие графики, удалённая работа, неполный рабочий день.

Миллениалов не столько интересует факт наличия работы, сколько её содержание и условия, личная независимость, возможность совмещать работу и личную жизнь, а также общение. Причем общение с коллегами для них не столь значимо, как возможность общения по телефону или через социальные сети.

Это поколение не признает авторитетов и отличается отсутствием базовых страхов. Миллениалы ценят независимость и не терпят постоянного контроля. Чтобы задача была выполнена, будет недостаточно просто «дать указание». Необходимо объяснить, почему результат должен быть именно таким и как этого достичь. Стать лидером лишь за счет должности в глазах такого сотрудника не получится.

При выборе обучения это поколение будет стремиться получить только те знания и навыки, которые необходимы им в настоящий момент и способствуют достижению их целей. А из всех форматов в большей степени предпочтут дистанционное обучение или короткие сессии.

Для оценки результативности предлагаемых рекомендаций нами разработана программа развития лояльности, направленная на совершенствование системы вознаграждения персонала.

#### **Программа развития удовлетворенности вознаграждением. Compensation Satisfaction, удовлетворенность вознаграждением.**

Руководителю необходимо опрашивать своих сотрудников, устраивает ли их вознаграждение, в соответствии с их поколением, в противном случае сотрудники будут недовольны и обделены вниманием, что впоследствии может привести к их увольнению.

Мероприятие по удовлетворенности сотрудников вознаграждением, необходимо проводить в несколько этапов. (Таблица 9)

Таблица 9

#### *Этапы мероприятия «Удовлетворенность вознаграждением»*

*(Источник: собственное исследование, 2019)*

ЭТАП	СОДЕРЖАНИЕ
Опрос	Опрос должен включать в себя следующие аспекты:

удовлетворенности вознаграждением сотрудника	Оценка общей удовлетворенности вознаграждением кандидата по 5 бальной шкале Оценка удовлетворённости нематериальным вознаграждением по 5 бальной шкале Оценка удовлетворенности материальным вознаграждением по 5 бальной шкале Оценка удовлетворенности вознаграждением по отношению к затраченному труду по 5 бальной шкале Критерии оценки по 5 бальной шкале -5 баллов – полностью удовлетворён -4 балла – удовлетворён -3 балла – удовлетворён частично -2 балла – не удовлетворён - 1 балл – совсем не удовлетворён
Беседа руководителя с сотрудником с целью выяснения причины неудовлетворенности вознаграждением	Беседа руководителя с сотрудником с целью выяснения причины неудовлетворенности его вознаграждения должна включать в себя следующие вопросы: Какова причина неудовлетворенности вознаграждения по мнению сотрудника? Какие вы видите решения данной проблемы? Как вы считаете, ваша неудовлетворенность вознаграждением происходит по вине сотрудника или руководителя? Как вы считаете, ваша неудовлетворенность вознаграждением происходит из-за несоответствия вознаграждения для вашего поколения?
Принятие мер руководителем для более высокой удовлетворенности сотрудника вознаграждением	Далее исходя из пожеланий сотрудника и взгляда руководителя применяются меры по устранению причины недовольства.
Проверка мер, принятых руководителем для удовлетворения сотрудника своим вознаграждением	После применённых мер, необходимо ещё раз провести опрос об удовлетворенности вознаграждения работника, чтобы проконтролировать устранение недовольства сотрудника.

### **Заключение**

В ходе исследования были получены результаты о востребованности талант-менеджмента и его взаимодействии с теорией поколений на примере организации ГК «ХОМС», а также даны рекомендации по ее улучшению.

В результате удалось установить, что развитие талантов напрямую связано с учетом поколения сотрудников, а также является одним из важных факторов в системе управления персоналом. Регулярность оценивания и развития талантов своих сотрудников, как оказалось, важно не только руководителю, но и самим сотрудникам.

Эффективность организации зависит от талантливых сотрудников, именно поэтому так важно регулярно развивать таланты своих сотрудников сквозь теорию поколений, использовать при этом качественные методы, а также интересоваться мнением самих сотрудников.

Рекомендационные мероприятия, возможно, применять на всех предприятиях, которые имеют схожие проблемы и желают усовершенствовать свою систему оценки результативности.

### **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. Авдеев, А.А. Управление персоналом: Технология формирования команды. Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 20. - 306 с.
2. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 280 с.
3. Афанасьева А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. Учебное пособие - М.: ГАУ, 2015. - 280 с.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2013. - 415 с.
5. Берсенева Е.И., Бузань О.Н., Лысенко Е.В., Хисматуллина К.К., Цаподой Э.А. Талант-менеджмент как новая концепция управления человеческими ресурсами: сравнительный анализ "лучших практик" // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019; № 8 (4). С. 74-82. [https://doi.org/10.12737/article\\_5d7b9b8ce29f03.60059687](https://doi.org/10.12737/article_5d7b9b8ce29f03.60059687)
6. Блинов, А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учеб. пос. - М.: ГЕЛАН, 2014. - 253 с.
7. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. - СПб: Питер, 2015. - 310 с.
8. Гордиенко, Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». - Ростов н/Д: Феникс, 2016. - 190 с.
9. Добротворский, И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии: учебное пособие. М.: ЧеРо, 2015. - 200 с.
10. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. - М., 2015. – 216 с.
11. Егоршин, А.П. Управление персоналом в системе управления талантами. - Новгород, НИМБ, 2014. - 130с.
12. Ковалева И.Г., Лысенко Е.В. Управление талантами организации в России: сравнительный анализ востребованности талант-менеджмента работодателями и профессиональной ориентированности на талант-менеджмент выпускников университета // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. № 7 (4).С. 10-17. [https://doi.org/10.12737/article\\_5b8d0758eef8b2.19972911](https://doi.org/10.12737/article_5b8d0758eef8b2.19972911)
13. Лысенко Е.В. Управление талантами организации: новая ориентация кадровой политики организации: статья в сборнике статей. В 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. С. 61-78
14. 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>

#### **Информация об авторах**

Завьялова Мария Михайловна (Россия, г. Екатеринбург) - студент 3 курса кафедры управление персоналом (Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, [mahach2390@gmail.com](mailto:mahach2390@gmail.com))

Микушина Дарья Викторовна - (Россия, г. Екатеринбург) - студент 3 курса кафедры управление персоналом (Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, [Dmikushina@mail.ru](mailto:Dmikushina@mail.ru))

Хороших Арина Алексеевна (Россия, г. Екатеринбург) - студент 3 курса кафедры управление персоналом (Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, [axoroshix@mail.ru](mailto:axoroshix@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](mailto:e.v.lysenko@urfu.ru))

#### **TALENT MANAGEMENT THROUGH THE PRISM OF «THEORY OF GENERATIONS» IN GC «HOMS»**

**Zavyalova M.M., Mikushina D.V., Khoroshikh A.A.**

**Abstract:** *In this article the problem of interaction of talent management and the theory of generations is considered. The object of the study was taken by the organization GC "HOMS" - one of the leaders in the rental market in Yekaterinburg. It was studied: the attitude of employees to talent management, the relevance of the use of talent management in GC "HOMS", as far as the theory of generations is taken into account in the development of talent of employees. In the course of the study, empirical methods were used-author's questionnaire and interview with the head. Which helped to identify the following problems: lack of documents regulating the company's activities in the field of talent management; ignorance of employees and managers about the essence of the theory of generations and talent management. Recommendations are given for retaining talented employees from different generations in the organization.*

**Keywords and phrases:** *talent management, generation theory, baby boomers, generation X, generation Y*

#### **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**

Zavyalova Maria Mikhailovna (Russia, Yekaterinburg) - 3rd year student of the Department of personnel management (Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, mahach2390@gmail.com)

Mikushina Daria Viktorovna - (Russia, Yekaterinburg) - 3rd year student of the Department of personnel management (Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, Dmikushina@mail.ru)

Khoroshikh Arina Alekseevna (Russia, Yekaterinburg) - 3rd year student of the Department of personnel management (Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin, axorshix@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: 331.1**

## **ТРАНСПРОФЕССИОНАЛИЗМ: ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДСТАВЛЕНИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЕ**

**Захаров А.С., Лысенко Е.В., Федотовских К.М.**

**Аннотация:** *Статья посвящена изучению транспрофессионализма как нового явления в структуре трудового потенциала работника. Концептуальный анализ подходов к пониманию транспрофессионализма выявил наличие как общих черт, так и специфических концептуальных моделей транспрофессионализма, названных авторами «узкопрофильным» и «широкопрофильным», а также организационные преимущества и ограничения использования транспрофессиональных работников в реальной практике современных организаций. Исследование представлений о транспрофессионализме, проведенное с использованием авторской анкеты в образовательной среде среди профессорско-преподавательского состава (132 чел.) и студентов (53 чел.) университета, показало невысокий уровень осведомленности респондентов о феномене транспрофессионализма, с одной стороны, и высокую значимость развития транспрофессиональных компетенций как действенного способ повышения их потенциала, а, следовательно, повышения их личной и профессиональной эффективности, с другой. Следует констатировать, что актуальность изучения явления транспрофессионализма будет только расти, а получение транспрофессиональных компетенций будет все более приоритетной задачей работников информационного общества.*