

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ЭМПИРИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

### КОНТЕКСТУАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В РОССИЙСКИХ ИТ-КОМПАНИЯХ

**В. И. КАБАЛИНА, О. В. МОНДРУС**

*Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики», Россия*

В статье представлены результаты сравнительного качественного исследования систем управления талантами в шести крупных компаниях отрасли информационных технологий, проведенного авторами в 2015–2017 гг. Применяя контекстуальный подход к изучению управленческих практик, авторы выявили факторы внешней и внутренней среды, влияющие на определение талантливых сотрудников и выбор инструментов работы с ними, а также направления обратного воздействия систем управления талантами на контекст. Теоретический вклад статьи заключается в описании взаимодействия контекста с управленческой системой, а также объяснении отраслевой модели управления талантами в ИТ-секторе. Авторами предложено новое понятие «гибкий пул талантов» и показано практическое решение теоретической дилеммы «инклюзивность — эксклюзивность» при определении ИТ-компаниями талантливых сотрудников и дилеммы «внешние источники — внутренние источники» при поиске талантов.

*Ключевые слова:* управление талантами, контекстуализация, ИТ-компании, Россия.

*JEL:* D23, L86, M51, M54.

За последние годы проблематика управления талантами стала актуальной не только для практиков, но и для исследователей. Как предмет научных исследований и публикаций эта тема начала формироваться с середины 2010-х гг. [Gallardo-Gallardo et al., 2015] и признается одной из быстро развивающихся научных областей [Vaiman, Collings, Scullion, 2017]. В литературе отмечается, что, несмотря на постоянный

рост числа публикаций, большинство статей носит теоретический характер и лишь малая их часть содержит результаты эмпирических исследований [Collings, Mellahi, 2009; Lewis, Heckman, 2006; Thunnissen, Boselie, Fruytier, 2013].

Бурный рост публикаций привел к большому разнообразию в определениях понятий «талант» и «управление талантами», концептуальных и теоретических подходов.

Рядом авторов были предприняты попытки обобщить трактовки ключевых понятий [Lewis, Heckman, 2006; Dries, 2013b], концептуальные модели управления талантами [Collings, Mellahi, 2009; Tarique, Schuler, 2010] и оценить текущее состояние данной области исследований [Gallardo-Gallardo et al., 2015]. По мнению авторов [Sparrow, Makram, 2015], в настоящее время эта область находится на развилке перед двумя направлениями развития. С одной стороны, необходимо формировать теорию управления талантами, которая может служить неким «зонтиком» для объяснения и новаторского решения проблем, с которыми сталкивается организация. С другой стороны, можно продолжать исследования в разных контекстах. В международном научном сообществе существует запрос на контекстуализацию, т. е. применение контекстного подхода, при изучении управления талантами в тех секторах экономики и странах, которые еще не получили достаточного освещения в научной литературе. Речь идет о малом и среднем бизнесе [Festing, Schäfer, Scullion, 2013; Valverde, Scullion, Ryan, 2013], компаниях различных отраслей [Latukha, Selivanovskikh, 2016], развивающихся экономиках и странах со специфической национальной культурой и бизнес-системой [Cooke, Saini, Wang, 2014; Skuza, Scullion, McDonnell, 2013; Vaiman, Scullion, Collings, 2012]. Отрасль как фактор нередко упоминается в общем перечне внешних по отношению к организации факторов [Cooke, Saini, Wang, 2014; Schuler, 2015]. Однако можно констатировать нехватку исследований, в которых воздействию отраслевого контекста на управление талантами уделяется особое внимание.

В России, как и во всем мире, феномен управления талантами порожден практикой. Сначала работу с талантливыми сотрудниками проводили преимущественно российские подразделения международных компаний [Latukha, 2015], в 2010-е гг. практики управления талантами стали использоваться и в российских компаниях. Лишь сравнительно недавно в российских

журналах появились научные публикации, включающие анализ результатов эмпирических исследований [Еремина, Агаева, 2009; Латуха, Цуканова, 2013; Дымарская, 2014; Латуха, Селивановских, 2016; Кабалина, Муратбекова-Турон, 2016].

Продолжение исследований по тематике управления талантами в России представляется необходимым не только по причине их небольшого числа. В научной литературе отмечается важность исследований в контекстах, отличных от англосаксонского, послужившего основой для большинства теорий в области менеджмента. Предполагается, что в странах с развивающейся экономикой можно выявить новые факторы и закономерности в управленческих процессах и функционировании компаний [Michailova, 2011; Tsui, 2004; Tung, 2006].

Россия занимает более слабые позиции по многим показателям в сравнении со странами Центральной и Восточной Европы и Китаем в Глобальном индексе конкурентоспособности талантов (GTCI), ежегодно публикуемом INSEAD. Несмотря на опережение в обладании солидным пулом глобальных знаний, наша страна серьезно отстает по привлечению талантов в бизнес [INSEAD, 2017]. Исследование причин такого парадокса и выявление факторов внешней и внутренней среды, способствующих и препятствующих эффективному управлению талантами в российских компаниях, представляет собой актуальную задачу.

Объект анализа в настоящей статье — ИТ-отрасль. Ее выбор был не случайным, поскольку этот сектор экономики является интересным объектом для исследования управления талантливыми сотрудниками по ряду причин.

Во-первых, российские ИТ-компании являются привлекательными работодателями, находясь в верхних строчках ежегодного рейтинга лучших работодателей России.

Во-вторых, компании отрасли относятся к наукоемкому и трудоемкому бизнесу, в операционных расходах высока доля расходов на персонал. В связи с этим со стороны ИТ-компаний ожидается экономиче-

ский интерес к эффективному управлению талантливыми сотрудниками.

В-третьих, ИТ-сектор — ядро новой экономики, которая определяет перспективы конкурентоспособности страны в мировой экономике. Его воздействие на национальную экономику значительно превосходит секторальные эффекты. В связи с этим доступность талантливых сотрудников и организация их эффективной работы имеют важное значение не только для одной компании или ИТ-сектора, но и для экономики страны в целом.

В-четвертых, одна из отличительных характеристик российских ИТ-компаний заключается в том, что подавляющее их большинство не является продуктом реструктуризации советских предприятий. Они создавались с нуля и в меньшей степени подвержены влиянию наследия прошлого и, как следствие, имеют особенности в формировании миссии, организационной культуры и разделяемых ценностей, которые проявляются в управлении людьми.

В-пятых, в силу высокой степени подвижности продукта деятельности отрасли, который быстро преодолевает национальные границы, в сравнении со многими другими секторами российской экономики, в ИТ-секторе существует глобальная конкуренция за таланты. Это означает, что компании должны использовать не отдельные инструменты управления талантами, а выстраивать целостную систему, достаточно гибкую, чтобы работать в быстро меняющейся ситуации и соответствовать потребностям бизнеса.

Несмотря на растущий в последние годы интерес к ИТ-сектору, знания о российском опыте работы с ИТ-персоналом весьма скудные. Поиск в Web of Science, Scopus и РИНЦ журнальных публикаций, в которых освещаются вопросы управления талантами или персоналом в российских компаниях отрасли информационных технологий, выявил всего четыре статьи [Розанова, 2009; Гиацинтова, 2009; Латуха, Селивановских, 2016; Latukha, Selivanovskikh, 2016]. Авторы более ран-

них публикаций затрагивают отдельные аспекты этой темы. Экономический анализ отрасли информационных технологий, проведенный в [Розанова, 2009], указывает на ряд характеристик, которые откладывают отпечаток на управление персоналом в данном секторе экономики: кастомизация продукта вместо его тиражирования, вложение значительных средств в определенные системы, требующие постоянных обновлений и обучения сотрудников, важность известности бренда для позиционирования и доминирования на рынке. В статье [Гиацинтова, 2009] рассмотрены некоторые вопросы мотивации, подбора, удержания и текучести персонала ИТ-компаний. Автор акцентирует внимание на нематериальной мотивации, к которой относит возможности повышения квалификации и бренд компании, а также ставит вопрос о факторах мотивации различных категорий сотрудников ИТ-фирм (инженеров, специалистов по ИТ-консалтингу, аналитиков и продакт-менеджеров, менеджеров по продажам и сотрудников бэк-офиса). При обсуждении особенностей подбора высококвалифицированного ИТ-персонала в [Гиацинтова, 2009] отмечается, что в отрасли существуют договоренности, ограничивающие применение хедхантинга, а также договоренности о совместных действиях по контролю роста зарплат при остром дефиците определенных специалистов. Кроме того, указывается на такую особенность ИТ-сектора, как уход специалистов из компании группами (командами, отделами).

В работах [Латуха, Селивановских, 2016; Latukha, Selivanovskikh, 2016] представлены результаты сравнительного исследования управления талантливыми сотрудниками ИТ-компаний в странах БРИК. В качестве объектов исследования (кейсов) было выбрано 60 российских, индийских и китайских компаний (по 20 кейсов в каждой стране). Эмпирической основой исследования стала информация из открытых источников. Для описания практик управления талантами авторами были использованы индикаторы наличия отдельных элементов

практик, затем были определены частота и степень их распространения по странам. В статье содержится интересная информация о тех инструментах, к которым прибегают российские ИТ-компании. В частности, отмечено наличие набора персонала на ранних стадиях карьеры и кадрового резерва, совместных программ с университетами, систем управления компетенциями и ассесмент-центра, собственного корпоративного университета и других элементов. В упомянутых статьях акцент сделан на межстрановых особенностях группы стран с развивающимися рынками с большим вниманием к страновым и отраслевым факторам, при этом в меньшей степени освещаются внутриорганизационные факторы и практически отсутствует информация об индивидуальных факторах управления талантами. Кроме того, за рамками рассмотрения остался также вопрос о том, каким образом реализуются практики управления талантливыми сотрудниками и функционирует система управления талантами в целом.

Для получения комплексного понимания того, что происходит на практике при работе с талантливыми сотрудниками в российских ИТ-компаниях, необходимо применять системный подход и расширять круг источников данных. Как отмечают [Vaiman, Scullion, Collings, 2012], для улучшения качества принятия решений в управлении талантами необходимо учитывать контекст, в котором происходит управление людьми в разных частях земного шара, включая развивающиеся рынки, и разработать всеобъемлющие рамки для отражения сложного комплекса факторов среды, влияющих на управление талантами. В нашей статье мы реагируем на необходимость включения организационного контекста в исследования по управлению талантами и проводим контекстуализацию управления талантами в российских компаниях, принадлежащих к отрасли информационных технологий. Термин «контекстуализация» стал использоваться недавно [Vaiman, Collings, Scullion, 2017], чтобы оттенить отличия от

традиционного подхода к учету контекста, когда характеризующие его факторы просто перечисляются или рассматриваются в качестве экзогенных переменных и проверяется значимость их влияния на исследуемое явление (зависимую переменную). Под контекстуализацией с теоретической точки зрения мы понимаем *конструирование объяснительной модели формирования в компании системы управления талантами как процесса взаимодействия ее элементов и факторов внешнего и внутреннего контекста организации на глобальном, национальном, отраслевом, организационном и индивидуальном уровнях*. Контекстуализация управления талантами с практической точки зрения означает учет факторов, которые оказывают влияние на объект управления не по отдельности, а в их взаимосвязи.

Исследование, результаты которого обсуждаются в данной статье, отличает многоуровневый контекстный подход, основанный на системной теории. Управление талантами рассматривается как открытая система, которая, с одной стороны, испытывает воздействие многоуровневых факторов внешней и внутренней среды организации, а с другой — может оказывать влияние на контекст, в котором она функционирует. В качестве дополняющего подхода используется контекстуальная перспектива концепции стратегического управления человеческими ресурсами.

Цель нашего исследования — сформировать отраслевую модель управления талантами в ИТ-компаниях, отражающую функционирование системы управления талантливыми сотрудниками с учетом факторов внешнего и внутреннего контекста организации. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: описание управленческих практик (используемые подходы и методы) и выявление факторов, определяющих профиль талантов и применение конкретных инструментов при работе с талантливыми сотрудниками; определение общих черт механизмов функционирования системы

управления талантами в компаниях одной отрасли.

Объектом сравнительного качественного исследования, проведенного авторами настоящей статьи в 2015–2017 гг., выступают системы управления талантами в шести российских компаниях, которые представляют разные сегменты ИТ-сектора. Методологический подход к проведению эмпирического исследования основан на стратегии сравнительного множественного кейс-стади, которая позволяет проанализировать взаимодействие организационной среды и системы управления талантами, а также рассматривать внешний и внутренний контекст в качестве основы для объяснения как общих черт, так и различий. В соответствии с типологией кейс-стади, предложенной [Yin, 2014], в нашем исследовании содержатся элементы и описательного, и объяснительного типа. Через описание реализации практик управления талантами в конкретных условиях внешней и внутренней среды проводится контекстуализация, а именно, конструируется объяснительная модель формирования системы управления талантами как процесса взаимодействия ее элементов и факторов глобального, национального, отраслевого и организационного контекста.

## КОНТЕКСТНЫЙ ПОДХОД И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Как отмечалось, теоретико-методологической основой исследования стал контекстный подход. В ряде публикаций высказываются предположения относительно того, как рассмотрение эмпирических контекстов может продвинуть исследования в области менеджмента. Глубокая контекстуализация, по мнению [Meyer, 2015], может служить плодотворным подходом к генерированию новых теоретических знаний. Он также рекомендует предусматривать в дизайне исследования множественность контекстов и проводить сравнения, анализируя

специфические и общие аспекты исследования. В литературе также признается существование в странах с развивающейся экономикой специфического контекста, который компании должны учитывать в своей деятельности [Budhwar, Varma, 2011; Xu, Meyer, 2013].

На необходимость контекстуализации организационных исследований указывают авторы [Rousseau, Fried, 2001], обращая внимание на то, что быстроменяющийся характер работы и организации труда может существенно изменить основу причинно-следственной динамики отношений между работниками и организациями.

Контекстная перспектива рассматривалась в 1990–2000-е гг. в рамках концепции стратегического управления человеческими ресурсами наряду с универсальным, конфигурационным и ситуативным подходами [Martín-Alcázar et al., 2005]. Ряд исследователей поставили вопрос о расширении концепции стратегического управления человеческими ресурсами и необходимости разработки нового подхода для комплексного объяснения не только того, как стратегическое УЧР может способствовать достижению бизнес-целей, но также его влияния на внешний и организационный контекст, в котором принимаются управленческие решения [Brewster, Hegewisch, Lockhart, 1991; Brewster, 1999]. Основной вклад контекстного подхода заключается в пересмотре отношений между системой УЧР и ее контекстом. В то время как остальные подходы в лучшем случае рассматривают контекст в качестве ситуативной переменной, контекстный подход предполагает объяснение, которое выходит за рамки организационного уровня и интегрирует стратегическое УЧР в макросоциальный контекст, с которым оно взаимодействует. При этом контекст является как условием, так и результатом стратегического УЧР [Brewster, 1999].

Все большее число авторов признает важность контекстного подхода в исследованиях управления талантами (см., напр.: [Illes, Preece, Chuai, 2010; Thunnissen, Boselie,

Fruytier, 2013; Al Ariss, Cascio, Paauwe, 2014; Thunnissen, 2016; King, 2017; Vaiman, Collings, Scullion, 2017]). В обзорной статье [Gallardo-Gallardo et al., 2015] показано, что интерпретация талантов, реализация и эффекты управления талантами в значительной степени зависят от широкого спектра контекстуальных факторов, которые влияют на деятельность компании. К числу организационных характеристик, которые определяют управление талантами, в [Dries, 2013a] отнесены стратегические цели, организационная культура, практика управления персоналом и организационный потенциал. Ряд авторов обращают внимание на то, что принятие решений в области управления талантами («кто» является талантами, «почему» и «как» необходимо ими управлять) должно быть тесно увязано со стратегией и корпоративной культурой компании [Ashton, Morton, 2005; Cappelli, 2008; Vaiman, Scullion, Collings, 2012]. Как отмечается в [Schuler, 2015], стратегия и структура компании являются важными внутренними ситуативными факторами, которые оказывают прямое влияние на программы управления талантами, а именно на то, какое специфическое определение будет дано талантам и как будет формироваться их поведение в организации (в то же время автор признает воздействие на эти внутренние факторы таких внешних факторов, как характер отрасли и культура страны).

В ходе исследования компаний ИТ-сектора в качестве теоретической основы использовалась модель формирования системы управления талантами под влиянием факторов разного уровня, предложенная в [Кабалина, Мондрус, 2017]. Одним из ключевых элементов системы управления талантами в используемой модели выступает понятие «талант».

Уже неоднократно признавалось, что единого определения таланта не существует, опубликованы обзоры существующих подходов, наиболее известные и популярные из которых разработаны в рамках исследований по психологии (см., напр.: [Dries, 2013b]). Так, в [Dries, Vantilborgh,

Pepermans, 2012, p. 342] приводится определение таланта в бизнесе, которое подчеркивает его контекстную природу: «таланты — те ключевые работники, чьи умения и навыки имеют высокую ценность и уникальность с точки зрения конкретных работодателей».

Принимая во внимание наработки в области управления талантами в других науках, целесообразно остановиться на двух ключевых управленческих идеях, которые, на наш взгляд, могут лежать в основе теории управления талантливыми сотрудниками в организации. Первая из них — это идея дифференциации сотрудников и дифференциации подходов к управлению ими. Она была использована в работе [Lepak, Snell, 1999] при обосновании понятия «архитектура человеческих ресурсов». Такие синонимичные понятия, как ключевые, высокопотенциальные, высокорезультативные сотрудники, указывают на группу, которая отличается от других определенными признаками. Вторая идея связана с положениями ресурсной теории об ограниченных ресурсах (уникальных и ценных), которые обеспечивают компании конкурентные преимущества. Так, таланты рассматриваются [Collings, Mellahi, 2009] с позиции ресурсной теории как особо ценные ресурсы, необходимые для реализации ключевых компетенций компании, поскольку они обеспечивают компании конкурентные преимущества и, как следствие, увеличивают ее результативность [Gallardo-Gallardo et al., 2015]. Уникальность талантов связана со сложностью их замещения [Lepak, Snell, 1999]. Управление такими сотрудниками связано с дополнительным инвестированием, от которого ожидается большая отдача [Huselid, Becker, 2011; Stephen, Michelle, 2016]. Связь талантливых сотрудников с высоким вкладом в результативность организации отмечается и другими исследователями [Sparrow, Makram, 2015], некоторые из них указывают на ожидание от таких сотрудников вклада в будущем [Bethke-Langenegger, Mahler, Staffebach, 2011; Cappelli, Keller, 2014].

В обширной научной литературе отражены различные концептуальные подходы к определению ключевых категорий управления талантами. Мы не описываем каждый подход по отдельности (за исключением подходов, касающихся границ определения талантов), укажем лишь, что нами был выбран ряд теоретических дилемм для фокусирования исследования на проблемных вопросах, по которым ведется научная дискуссия. Эти дилеммы затрагивают следующие фундаментальные вопросы: природа таланта (талант врожденный или приобретенный); подход к определению таланта и управлению талантливыми сотрудниками (инклюзивный или эксклюзивный); источники при поиске талантов (внешние или внутренние); мотивация талантов (внутренняя или внешняя); основания для идентификации необходимых компании талантов (стратегические рабочие места или сами таланты) (см., напр.: [Мондрус, 2016]).

Дилемма инклюзивности — эксклюзивности талантов сводится к признанию или непризнанию наличия таланта у каждого сотрудника компании. Инклюзивный подход предполагает, что все сотрудники компании — таланты, и это только вопрос времени и усилий — раскрыть потенциал каждого сотрудника и достичь ожидаемой результативности, используя индивидуальный подход и подстраивая внутреннюю среду и культуру компании. Несмотря на то что инклюзивный подход выглядит более гуманным, большинство практиков и ученых уделяют внимание преимущественно эксклюзивному подходу [Gallardo-Gallardo, Dries, González-Cruz, 2013; Bjorkman et al., 2013; Collings, 2014]. Такой подход базируется на следующих предположениях. Во-первых, доля талантов изначально мала, что естественным образом ведет к отбору в так называемый пул талантов. Во-вторых, ограниченность материальных, финансовых ресурсов компании не позволяет работодателям развивать каждого сотрудника в компании в отведенный для этого период времени, что заставляет сосредоточиться только на тех из них, кто этого достоин

с точки зрения способностей и вклада в успех компании [Axelrod, Handfield-Jones, Michaels, 2002; Boudreau, Ramstad, 2005; Mäkelä, Björkman, Ehrnrooth, 2010].

Эксклюзивный подход часто используется в его традиционном понимании, которое сужает определение таланта до занимающих должности руководителей [Gallardo-Gallardo, Dries, González-Cruz, 2013]. Вместе с тем получает распространение точка зрения, основанная на выводах [Boudreau, Ramstad, 2005] о том, что различные категории работников могут оказывать существенное воздействие на результаты деятельности компании [Thunnissen, 2016].

Еще одним содержательным элементом системы управления талантами являются практики управления талантливыми сотрудниками, которые реализуются по тем же функциональным направлениям, что и управление человеческими ресурсами организации. При рассмотрении практик авторы статьи опираются на определение управления талантами в работе [Stahl et al., 2007], в которой оно рассматривается как способность организации привлекать, отбирать, размещать, развивать и удерживать сотрудников, вносящих наибольший вклад в результативность компании.

Отталкиваясь от модели формирования системы управления талантами под влиянием факторов разного уровня, предложенной в [Кабалина, Мондрус, 2017], мы сформулировали ряд предположений, задающих направления для эмпирического исследования:

- 1) чем выше уровень контекстных факторов, тем слабее их влияние на систему управления талантами и конкретные практики в организациях;
- 2) факторы внешней среды оказывают влияние на стратегические компоненты и практики управления «входом» талантов в организацию;
- 3) воздействие отраслевых факторов на формирование практик управления талантами проявляется через ситуацию на рынке труда и характер труда работников отрасли;

- 4) стратегический уровень системы управления талантами (философия и определение талантов) подвержен влиянию таких организационных факторов, как стратегия компании, роль лидеров и корпоративная культура;
- 5) корпоративная культура и корпоративные ценности влияют на идентификацию, привлечение и отбор, оценку и удержание талантов;
- 6) ценности талантов являются важным индивидуальным фактором, воздействующим на определение таланта и на все практики управления талантами в компании.

## МЕТОДОЛОГИЯ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

При проведении эмпирического исследования была использована методология кейс-стади, которая нацелена на глубинное изучение современного феномена в реальном контексте и применяется исследователями в том случае, когда границы между явлением и контекстом неочевидны [Yin, 2014]. Именно кейс-стади позволяет применить контекстный теоретический подход, при котором организация рассматривается как некая целостность, существующая в реальных условиях, что обеспечивает глубину и детализацию в описании не только самого явления, но и механизмов его функционирования, отвечая на вопросы «почему?» и «каким образом?» [Gibbert, Ruigrok, 2010]. На связь между контекстным подходом в теории и применением качественной методологии в исследовательском процессе указывают [Michailova, 2011; Tsui, 2004]. Проведение кейс-стади, основанное на использовании качественных методов, дает ряд преимуществ, которые усиливаются при множественном кейс-стади, т.е. исследовании нескольких случаев по одной методике сбора и анализа данных.

Во-первых, подробное изучение конкретного случая в реальной ситуации и сбор большого количества качественной

информации предоставляет возможности «плотного» описания изучаемого феномена и выделения качественных характеристик. В дальнейшем, при наличии нескольких кейсов, становится возможным переход от частного к общему посредством выделения как общих черт, так и различий.

Во-вторых, принцип целостности (в данном случае речь идет о рассмотрении феномена во взаимосвязи со средой) дает возможность изучить систему управления талантами с разных сторон, что предусмотрено концептуальной моделью, в которой воздействие факторов рассматривается на разных уровнях и в разных направлениях (как извне, так и внутри организации).

В-третьих, совмещение различных методов (анализ документов и статистической информации, включенное наблюдение, интервью) позволяет изучить каждый фактор более глубоко и всесторонне. Помимо выделения и анализа факторов по отдельности, существует возможность увидеть взаимодействие и одновременное влияние группы факторов разного уровня, а также выявить причины формирования той или иной практики управления талантами в случае проведения лонгитюдного исследования.

В-четвертых, исследование случая или нескольких случаев позволяет делать теоретические обобщения [Tsang, 2014], в частности относительно взаимосвязи между явлением и контекстами, действительных или возможных механизмов явлений, что может стать частью построения теории. Следует отметить, что в последние годы в ведущих журналах по менеджменту стало уделяться больше внимания теоретическому потенциалу качественных исследований. Так, редакторы специального номера *Academy of Management Journal* [Bansal, Corley, 2011] указывают на возможность поднимать новые исследовательские вопросы и вносить значительный теоретический вклад, который включает подробное описание контекста или ситуации таким образом, что оспариваются предположения, лежащие в основе предшествующей теории. При этом методологическая строгость обес-

печивается, как утверждают [Bansal, Corley, 2011, p. 236], путем описания того, кто, что, где, когда, а также как именно исследователь перешел от качественных данных к теоретическому пониманию.

Наконец, стратегия кейс-стади дает возможность лучше понять социальную реальность, поскольку воздействующие на изучаемое явление факторы выявляются на основе информации о реальных событиях, деятельности вовлеченных в них участников, проблем, с которыми они сталкивались в процессе использования тех или иных инструментов управления талантами.

При сборе эмпирических данных мы руководствовались исследовательскими вопросами, которые в качественном исследовании структурируют направления сбора данных. Они были увязаны с двумя типами качественного исследования [Yin, 2014]. Рассматривая исследование как описательное, мы отвечаем на вопросы «кто?» и «что?» и характеризуем различные стороны изучаемого феномена, а именно разные элементы системы управления талантами:

- каковы те категории сотрудников, которые рассматриваются компанией как таланты;
- какие практики управления талантами применяются в ИТ-компаниях?

Реализуя объяснительный формат исследования, мы отвечаем на вопросы «каким образом?» и «почему?» для установления взаимосвязи между факторами контекста и элементами управления талантами, а также объяснения механизмов формирования и функционирования системы управления талантами:

- каким образом идентифицируются различные группы талантливых сотрудников;
- какие факторы влияют на выделение данных групп талантов;
- каким образом реализуются практики управления талантами;
- под влиянием каких факторов внешней и внутренней среды формируются практики привлечения и отбора талантов, их обучения, стимулирования и удержания;

- какие потребности управления талантами влияют на внешнюю и внутреннюю среду организаций?

Исследование проводилось в шести компаниях (К1–К6), которые отбирались на основе следующих критериев: принадлежность к ИТ-отрасли и наличие практик управления талантами. Последнее проверялось на основе информации на сайте компаний или сообщений в ходе личных встреч с руководителями службы персонала о том, что в компании ведется работа с определенной группой сотрудников, на которую компания возлагает надежды с точки зрения весомого вклада в ее деятельность. При этом эта группа в разных компаниях могла называться по-разному. Все исследованные компании включены в список аккредитованных организаций, осуществляющих деятельность в области ИТ<sup>1</sup>, имеют частную форму собственности и являются крупными организациями (см. Приложение). Средний возраст сотрудников компаний составляет около 30 лет, что типично для подавляющего большинства компаний отрасли. В структуре сотрудников преобладают мужчины (70%), при этом на должностях, требующих технической подготовки, находится 15–18% женщин.

Вместе с тем в выборке присутствуют элементы разнообразия, которое связано с делением ИТ-отрасли на сегменты. Исследованные компании можно условно разделить по трем из четырех сегментов, определенных в [Стратегия..., 2013] как вносящие основной вклад в удовлетворение внутреннего спроса на информационные технологии. Это компании, представляющие услуги в сфере ИТ (в частности, заказная разработка программного обеспечения, проектирование, внедрение и тестирование ИС, консультирование по вопросам информатизации («интеграторы»)); разработчики тиражного программного обеспечения; компании, занимающиеся удаленной обработкой и предоставлением информации через

<sup>1</sup> См.: <http://minsvyaz.ru/ru/activity/govservices/1/>.

интернет («интернет-компании»). В каждом сегменте оказалось по две компании.

Специфика сегмента отражается на структуре профессий и должностей в компаниях. Во всех изучаемых компаниях сотрудники с ключевыми компетенциями в ИТ представляют большинство (более 70% численности персонала). Хотя практически все компании (за исключением одной) имеют офисы за рубежом, в статье рассматривается преимущественно деятельность по управлению талантами в российских подразделениях.

Исследование носило лонгитюдный характер, информация в компаниях собиралась с июня 2015 г. по октябрь 2017 г. Основным методом сбора данных было проведение полуструктурированных интервью с директорами по персоналу и специалистами службы управления персоналом, линейными менеджерами. Был разработан гайд интервью, в основу которого были положены исследовательские вопросы. В нем содержались темы (блоки вопросов), предполагающие ответы на исследовательские вопросы. В гайд были включены как общие для всех респондентов вопросы, так и вопросы, затрагивающие области их функциональной деятельности. Готовясь к интервью с очередным респондентом, исследователи выбирали из гайда подходящие вопросы. Следует отметить, что формулировки вопросов были нацелены на то, чтобы респонденты рассказывали «истории» о том, почему, для чего и каким образом осуществляется их деятельность по управлению талантливыми сотрудниками, что способствует или препятствует ее реализации. Такой дизайн инструмента исследования позволил собрать развернутую информацию о взаимодействии управления талантами с контекстом.

Всего было проведено 27 интервью, в каждой компании — по 3–5 интервью. Большинство респондентов — женщины в возрасте 26–34 лет, два респондента — в возрасте 38 лет и 41 года. Включенное наблюдение ряда мероприятий компаний стало важным источником информации. Кроме того, были проанализированы интервью

представителей топ-менеджмента исследуемых компаний, выступления на конференциях, опубликованные на корпоративных сайтах и сайтах ведущих российских газет и профессиональных сайтах (rbc.ru, vedomosti.ru, slon.ru, cnews.ru, tadviser.ru, computerra.ru, psweek.ru), и другая информация из открытых источников. Наиболее важными публичными документами стали официальные документы Министерства связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Стратегия..., 2013; Цифровая экономика, 2017]. Информация, полученная из разных источников, была собрана в общую базу данных.

Уже на этапе сбора информации проводился ее анализ с помощью процедуры триангуляции, которая осуществлялась путем обсуждения исследователями результатов интервью и сопоставления данных, полученных из разных источников. В случае их расхождения осуществлялась дополнительная проверка, неподтвержденные данные исключались.

Основным методом анализа текстовых данных (транскрибированных проведенных в компаниях интервью и опубликованных в СМИ интервью и документов) послужил контент-анализ, который осуществлялся двумя исследователями. В Excel-файле была создана матрица с категориями, отражающими элементы теоретической модели. В вертикальном поле категории была охарактеризована система управления талантами. Горизонтальное поле включало пять групп факторов: глобальные, национальные, отраслевые, организационные и индивидуальные. По мере анализа текстовой информации каждым исследователем по отдельности список категорий уточнялся и расширялся, в ячейки матрицы помещались выдержки из интервью или документов с указанием компаний. В результате обсуждения категорий, выделенных самостоятельно каждым исследователем, для последующего анализа были определены укрупненные категории (например, рынок труда, определение таланта, стратегия, лидеры, корпоративная культура, ценности, привлечение,

обучение и развитие, оценка эффективности, коммуникации). Частотный анализ авторами не проводился, поскольку задача заключалась в описании разнообразия методов и инструментов и выявлении связей между практиками управления талантами и факторами среды организации.

Выделенные категории легли в основу изложения результатов исследования (см. следующий раздел). Структурированные по категориям данные, включая цитаты из транскрибированных интервью, использовались в описательной части обсуждения полученных результатов для подтверждения фактов наличия изучаемых явлений и процессов при характеристике системы управления талантами в ИТ-компаниях и выявлении особенностей отдельных компаний, а в объяснительной части — при обосновании отраслевой модели управления талантами в ИТ-секторе.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование управления талантами проводилось в рамках одной отрасли российской экономики, что является важной контекстной детерминантой. Поэтому рассмотрение результатов исследования необходимо начать с описания отраслевого контекста.

### Текущая ситуация в российской отрасли информационных технологий

Отрасль ИТ является одной из наиболее динамично развивающихся в России. Средний темп роста российского рынка за последние 10 лет превосходит среднемировой, при этом российская отрасль ИТ в ближайшие 5–7 лет имеет потенциал значительно более быстрого роста — на 10% и более в год [Стратегия..., 2013].

В отрасли в настоящее время работают более 300 тыс. высококвалифицированных специалистов. Еще более 700 тыс. человек обладают навыками программирования и обслуживания информационных систем, но их трудовая деятельность осуществляется

в компаниях других отраслей.<sup>2</sup> Компании отрасли предлагают высокие зарплаты, для молодых специалистов — самые высокие на рынке труда. На сегодняшний день средние зарплаты российских ИТ-специалистов превосходят аналогичные зарплаты в большинстве стран Азии и сравнимы с уровнем дохода специалистов в сфере ИТ в странах Восточной Европы, но ниже соответствующих показателей стран Западной Европы и США [Стратегия..., 2013]. Однако на рынке труда наблюдается острый кадровый дефицит. Весной 2017 г., за период с 24 марта 2017 г. по 24 апреля 2017 г., по данным кадрового холдинга Headhunter, на 12 907 вакансий приходилось 4346 резюме кандидатов.<sup>3</sup> За полгода разрыв между спросом и предложением на рынке труда значительно увеличился (на 8472 вакансий — 4677 резюме в период с 1 сентября 2016 г. по 1 октября 2016 г.).<sup>4</sup> Общее количество дополнительных специалистов, которые могут быть подготовлены учебными учреждениями до 2018 г., составляет около 350 тыс. человек, что не дает достаточной базы для удовлетворения потребностей отрасли в квалифицированных кадрах. Косвенным показателем качества подготовки является оценка пригодности выпускников образовательных организаций по инженерным специальностям к немедленному трудоустройству в ИТ-сфере. По официальным оценкам, их доля составляет только 15% [Стратегия..., 2013].

<sup>2</sup> Для оценки численности занятых в отрасли и численности ИТ-специалистов в целом были использованы данные выборочного обследования населения по проблемам занятости (обследования рабочей силы) за 2016 г., полученные авторами по запросу в Росстате.

<sup>3</sup> Ограничения поискового запроса на hh.ru: “work permit Russia, experience 1–3 years, IT industry, IT profession, full-time job, sample for the last month”, 24.03.2017–24.04.2017 (дата обращения: 24.04.2017).

<sup>4</sup> Ограничения поискового запроса на hh.ru: “work permit Russia, experience 1–3 years, IT industry, IT profession, full-time job, sample for the last month”, 01.09.2016–01.10.2016 (дата обращения: 01.10.2016).

Участие государства в развитии отрасли было несущественным до середины 2000-х гг. С 2007 г. предпринимаются меры, направленные на поддержку сферы ИТ по линии снижения налогов, формирования государственного заказа на информационные технологии, финансирования научных разработок, предоставления льгот по ускоренному приему высококвалифицированных иностранных специалистов и по другим направлениям. Кроме того, было также увеличено число бюджетных мест в образовательных учреждениях по направлению обучения «Информационные технологии».

Среди факторов, ограничивающих развитие информационных технологий в России, в официальном документе [Стратегия..., 2013] отмечены такие проблемы, как обострившийся в последние годы дефицит кадров, недостаточный уровень подготовки специалистов, недостаточно высокая популярность профессий отрасли, недостаточное количество ведущихся в стране исследований мирового уровня в сфере ИТ, слабое использование возможностей государственно-частного партнерства в области обучения и исследований. По оценке экспертов, для российской отрасли ИТ ключевыми неопределенностями являются эффективность влияния мер государственной поддержки и госрегулирования, а также степень интеграции отрасли в мировую экономику. Экспертами высказывается также опасение, что в условиях стагнации рынка и небольшой или вовсе нулевой доли валютной выручки российские ИТ-компании будут проигрывать иностранным фирмам в конкурентной борьбе за талантливых специалистов [Сценарии инновационного развития..., 2014]. Как правительственными органами, так и экспертами признается, что дальнейшее развитие большинства сегментов отрасли требует решения проблемы нехватки квалифицированных кадров. Отмечается, что основными задачами по развитию отрасли ИТ в России является развитие человеческого капитала, в том числе за счет совершенствования профиль-

ного образования и популяризации профессий отрасли [Стратегия..., 2013].

### **Ответ компаний на внешние вызовы: преодоление количественных и качественных разрывов на отраслевом рынке труда**

Влияние наблюдаемого на протяжении последнего десятилетия дефицита ИТ-специалистов на управление талантами признается всеми респондентами, которые описали свои практики адаптации под прогнозируемую динамику рынка труда. В период экономического роста в стране компании ожидали дефицита специалистов в связи с ожидаемым расширением объема деятельности и роста численности персонала. Одним из способов преодоления кадрового голода рассматривалась работа с вузами и студентами. Прогнозы на экономический рост не оправдались, однако ожидаемое обострение дефицита молодых сотрудников в связи с демографической ямой заставило ИТ-компании 4–5 лет назад пойти в школы.

В какой-то момент мы поняли, что нам это нужно не потому, что какая-то стратегия правительства изменилась, а потому, что это нужно бизнесу, потому, что нам надо людей привлечь в отрасль, именно в отрасль, а не в нашу компанию. Идея такая, что мы создаем связку между школьником, вузом и отраслью. И наша задача — профориентировать детей в правильные вузы на правильную профессию, чтобы до дна демографической ямы больше людей привлечь в ИТ, и уже неважно, к нам они выйдут или в другие компании (К-1).

В компании К-3 работа со школьниками ведется на регулярной основе сотрудником, который занимается непосредственно популяризацией профессии в школах (проводит игры для школьников, обучение преподавателей, организует летние лагеря в школах).

В целом респонденты признают, что государство оказывает отрасли поддержку, расширяя количество бюджетных мест на ИТ-специальности.

К негативным трендам на рынке труда респонденты относят, во-первых, падение качества высшего образования, которое ведет к углублению качественных разрывов между запросами бизнеса и результатами образования; во-вторых, расхождение потребностей бизнеса и профессиональных ориентаций молодежи.

В целях сокращения качественных разрывов между спросом и предложением на рынке труда все исследуемые компании в течение последнего десятилетия активно сотрудничают с ведущими профильными вузами, и список вузов-партнеров постоянно расширяется. Компании открывают факультеты, базовые кафедры, магистерские программы в университетах, участвуют в преподавании отдельных учебных курсов, ведут со студентами младших курсов профориентационную работу в сфере ИТ. Перспективным направлением считается взаимодействие ведущих образовательных организаций высшего образования и компаний, работающих в ИТ-области, в части научной деятельности.

Респонденты не скрывали, что конечной целью работы компаний с вузами является отбор молодых талантов для их трудоустройства в компанию на позиции младших специалистов и специалистов.

Сталкиваясь с неразвитым рынком труда ИТ-специалистов как перманентной проблемой, российские компании подключились к его созданию со стороны как спроса, так и предложения. И при решении этой проблемы компании объединяют свои усилия, действуя не как конкуренты, а как партнеры.

У нас очень доверительные и открытые отношения с нашими конкурентами, партнерами, некоторыми заказчиками. У нас есть HR-клуб в рамках отрасли, где мы очень открыто рассказываем про то, что у кого происходит, как происходит. Есть компании, которые готовы инвестировать деньги, средства в работу с учебными заведениями, — это все зависит от первого лица компании, потому что это огромные деньги, огромные силы... Каждый все равно выбирает себе

какую-то нишу и туда старается продвигаться (К-3).

### *Дифференциация персонала*

Подавляющее большинство персонала ИТ-компаний — это специалисты, интеллектуальные работники, которые «ценят свое время и свою свободу... не любят дресс-код, не любят, когда очень много формализма» (К-3). Менеджеры составляют небольшую долю персонала, и это наиболее стабильная и лояльная часть персонала.

Для компаний сегмента «интеграторы» характерна дифференциация ИТ-специалистов по направлениям деятельности, которая обусловлена широким спектром продуктов и услуг компании. Один из респондентов сравнил свою компанию со спиртом, который «держит свои щупальца на пульсе очень разных историй. По сути дела, в одной компании, в одном бренде, в одной системе уживаются, и относительно успешно, много очень разных бизнесов» (К-2). Поскольку в каждом из направлений деятельности есть свои эксперты, то, по словам HR-директора компании, талантами называют разные категории людей. Такое разнообразие талантов является серьезным вызовом для системы управления талантами.

### **Кто является талантом?**

Данный вопрос признается в компаниях одним из ключевых и решается по-разному. На основе дилеммы «инклюзивность — эксклюзивность» мы выделили три модели определения талантов.

#### *Инклюзивная модель с дифференциацией талантов по типам карьеры*

В компании К-1 первоначально исходили из понимания, что талант — это молодой сотрудник, у которого есть потенциал к росту. Затем стали подходить к таланту шире и сейчас выделяют две категории талантов: таланты-управленцы и таланты-эксперты, которые отличают по типам карьеры — вертикальной и горизонтальной. Таланты с вертикальной карьерой, по мнению

HR-директора компании, — это таланты в классическом смысле этого слова — руководители. К нетипичным талантам были отнесены эксперты: «Они никуда не хотят расти — им хорошо от того, чем они занимаются. Поэтому если они и растут, то растут они сами. И к нам, к HR, они за этим не приходят» (К-1). Следует отметить, что группа талантов не ограничивается сотрудниками с ключевыми для компании компетенциями («таланты у нас самые разнообразные»), в нее входят представители всех профессий, включая финансистов и специалистов в области УЧР.

Дополнительный аспект разнообразия талантов в данной компании, работающей в 30 странах, — это местонахождение таланта и его возможности международной мобильности и карьеры, а для компании — возможность найма талантов на рынках других стран.

*Инклюзивно-эксклюзивная модель: две группы талантов с разными историями*

В компании К-3 есть две группы «лучших людей». В первую группу талантов попадают сотрудники, имеющие по результатам мониторинга результатов деятельности наивысшие оценки по двум критериям: динамики развития (их развитие должно быть выше среднего) и качества работы. Оценку проводит непосредственный руководитель, запрашивающий отзывы руководителей проектов, в которых участвовал или участвует сотрудник. Мониторинг осуществляется каждые полгода, и состав группы меняется. Наивысшие оценки получают до 10% сотрудников, и эта цифра из года в год практически не меняется. В эту группу может попасть любой сотрудник.

Талантом может быть кто угодно. Если, например, пришедший с рынка стажер, проработавший у нас восемь месяцев, перешедший потом на младшего инженера, делает свою работу так, как мы не ожидали, а еще и развивается быстро, то он попадает в число талантов компании. Он талант, потому что в рамках своей группы он лучший (К-3).

С данной группой талантов проводится определенная работа, но большая часть мероприятий, которые проводит HR для талантов, доступна для большинства сотрудников. Так, сотрудников, которых компания К-3 оценила как талантов, раз в месяц приглашают на встречу с топ-менеджерами, где обсуждают насущные вопросы бизнеса. Однако это мероприятие не является закрытым, и заинтересованный сотрудник, получив одобрение своего непосредственного руководителя, может принять в нем участие.

Во вторую группу в К-3 входят линейные менеджеры, которые по определению считаются лучшими, поскольку они уже прошли внутренний отбор, доросли до определенного уровня и стали руководить людьми и процессами в роли ресурсных менеджеров. По словам руководителя службы УЧР, вакансии линейных менеджеров никогда не открываются. Набор в эту группу осуществляется путем внутреннего отбора из кадрового резерва.

У меня есть кадровый резерв из 100 человек, потенциальные замены каждому ресурсному менеджеру, если вдруг что-то произойдет. Но абсолютно точно могу сказать, что далеко не все люди в кадровом резерве могли бы попасть в группу талантов (К-3).

Если группа линейных менеджеров, рассматриваемых как таланты, представляет собой известный для российских компаний традиционный тип ключевых сотрудников, то первую группу можно охарактеризовать как *гибкий пул талантов*, пребывание в котором является временным и не гарантированным. Предложенный термин, как представляется, отражает новый подход к определению талантов в условиях изменчивой внешней и внутренней среды.

Мы убеждены, что группа талантов не может быть постоянной. Они абсолютно точно будут выдыхаться, поэтому состав группы должен постоянно меняться. Мы не воспринимаем талант как некий дар свыше. Просто в нашей парадигме бизнеса нам не нужно и неудобно, что талант —

это свыше данные качества, и если дали человеку звание «талант», то его никто уже не заберет. У нас другая ситуация, у нас все очень гибко меняется (К-3).

Несмотря на наличие различий, у обеих групп есть черты, которые позволяют называть входящих в них сотрудников талантами, поскольку они подпадают под бытующее в компании определение.

В нашем понимании талант — это люди, которые обладают необходимыми нам качествами, чтобы двигать бизнес вперед. Они хорошо, много, качественно и эффективно работают — это первое. Второе, эти люди постоянно хотят развиваться и могут это делать, т. е. постоянно учатся, они постоянно бегут вперед, что-то по пути делают — у них непрерывное развитие (К-3).

#### *Инклюзивная бизнес-ориентированная и ценностная модель талантливых сотрудников*

В компании К-2 определение талантливых сотрудников обосновывается специфической отрасли и бизнес-моделью компании.

В силу высокой динамики, изменчивости — в условиях, в которых мы жили все эти годы, а свойство ИТ — это постоянная турбулентность, — для нас история с талантами, теми, кто будет нужен, важен, без которых не сможет состояться новый бизнес, тотальна. Все, кто имеется, в какой-то момент оказываются тем самым талантом. То есть это история не про селекцию, а история про квалификацию (К-2).

Как было отмечено респондентом, одно-моментно компания ведет несколько сотен проектов и ей нужны люди, которые качественно, с гарантированным результатом выполняют определенный объем работ внутри проектной структуры. Талантом же в компании считаются люди с горящими глазами и приверженные компании, которые «видят, верят и делают... те вещи, которые удаются и которые звучат как некие крупные проекты или направления. Талант для нас — это тот, кто соответствует на-

шим ценностям, тот, кто движет компанию вперед....» (К-2).

Такое определение применимо к сотрудникам на всех уровнях, независимо от их должностей. И компания К-2 готова предоставить гарантированную поддержку каждому сотруднику, который разделяет организационные ценности и может предложить соответствующую бизнес-модели компании идею или проектное решение одной из частей комплексного проекта.

#### **Организационная культура и роль лидера**

Во всех исследованных компаниях в качестве важного внутреннего фактора, благоприятствующего управлению талантами, была названа особая организационная культура, в которой талантам комфортно работать. Ее отличает высокий уровень базовой вовлеченности сотрудников, понимаемой как их потребность в участии в бизнесе в целом. В исследовании вовлеченности персонала компании К-4, на которое сослалась HR-директор, было выявлено, что 80% сотрудников очень хотят и в подавляющем большинстве имеют возможность участвовать в делах компании, к тому же хотят делать это еще более активно. Данный мотив перекрывал все остальные материальные и нематериальные потребности.

Такая организационная культура — это эгалитарная культура без видимых привилегий для топ-менеджеров (VIP-зон, личных секретарей, отдельной парковки, страховки или столовой) (К-3); культура партнерства и поддержки, когда каждый, кто просит помощи, ее получит (К-5). Это культура, которая была создана и до настоящего времени поддерживается основателями компаний (К-2). Поэтому личность владельца/директора, его ценности и поддержка рассматриваются респондентами в качестве условия, без которого не было бы управления талантами.

Это отношение идет от первых лиц компании. Это люди, которые компанию создали, они в ней по-прежнему, и они

транслируют этот ценностный подход. Краеугольным в свое время стало высказывание нашего президента группы компаний, который в 1995 г. или в 1996 г. абсолютно искренне (в те годы еще не требовалось никаких популистских высказываний на эту тему) сказал: «Люди — это наше все» (К-2).

Для нас он стержень корпоративной культуры. У нас вся наша корпоративная культура и вся экосистема, которая вокруг нее выросла, она очень натуральная... Это абсолютное понимание жизни и бизнеса нашего генерального директора, которое он личным примером транслирует на свой круг, и это все каскадируется на всех сотрудников. Он активный участник нашей корпоративной жизни. Для нас это очень важно (К-3).

### Стратегия управления талантами

Респонденты признавались в своем скептическом отношении к стратегии управления талантами в традиционном понимании как долгосрочного плана управления талантливыми сотрудниками и отмечали неактуальность подготовки объемных стратегических документов.

Стратегия важна, но это скорее направление продукта, индустрии, рынка. Но так все быстро меняется, что бессмысленно тратить время на эти долгосрочные детальные планирования (К-6).

Ссылаясь на высокую скорость изменений и условия неопределенности, в которых работают ИТ-компании, респонденты описывали стратегию в терминах ценностей, таких как гибкость и мобильность, нацеленность на развитие и изменения, а также точки роста компании, на которые опираются стратегия УЧР и стратегия управления талантами.

В компании К-1 стратегия управления талантами, по словам ее HR-директора, опирается на «три кита» (ценностный подход к талантам, диверсификация и развивающая среда) и шесть принципов, в которых выражаются корпоративные цен-

ности. В целом при обсуждении темы ценностей компании, которая поднималась самими респондентами, было высказано суждение о специфике компаний ИТ-сектора как рожденных на основе не только бизнес-идеи, но и объединяющих ценностей, а также о сохранении духа компании в условиях непрерывного развития.

### Практики управления талантами

#### *Привлечение и отбор*

Для всех исследованных компаний характерна ориентация на два потока кандидатов с внешнего рынка труда: студентов (стажеров), которые численно преобладают, и специалистов с опытом работы в ИТ. Как отмечалось, компании проводят сами и активно участвуют в мероприятиях для студентов профильных вузов с хорошей репутацией, в которых есть «действительно очень талантливые ребята, целеустремленные и заинтересованные» (К-5). Для привлечения лучших студентов компании вкладывают усилия и средства в развитие HR-бренда и узнаваемость своих компаний.

Небольшие различия в работе с молодежной аудиторией наблюдаются по степени интегрированности компаний в систему образования, что связано как с позицией руководства, так и с доступными ресурсами. Так, компания К-2 открыла несколько кафедр в вузах России, которые ведут подготовку студентов для нее. В то же время компания К-1 принципиально не открывает кафедр в вузах, но проводит серии лекций и семинаров для студентов профильных вузов как в России, так и за рубежом, а также поддерживает программы стажировок во всех офисах компании.

Привлечение и отбор молодых и опытных сотрудников осуществляется на основе ценностей исследованных компаний: в компанию подбирают не просто людей с выдающимися способностями, а тех, которые разделяют ее ценности. Лишь в компании К-2 существует документ, содержащий описание «человека компании»,

в остальных компаниях нет явных критериев таланта, однако есть понимание, что этот человек «превышает ожидания и готов развиваться».

У нас нет интервью по компетенциям. Молодые рекрутеры легко обучаются проверять инициативность, креативность, желание много работать, чего-то добиться — вот такие люди, с внутренней мотивацией к развитию, смогут встроиться в нашу систему. У нас внутри сделано все для них. Если они такие изначально, они смогут у нас вырасти. А потом уже смотрят по результатам, как они работают (К-3).

Помимо активного поиска кандидатов на начальные позиции, мощные рекрутинговые подразделения, созданные внутри ИТ-компаний, занимаются рекрутингом профессионалов. К их поиску часто привлекаются сотрудники в рамках реализации реферальной программы и в редких случаях — кадровые агентства. Компании ведут поиск пассивных кандидатов, полагая, что найденный самостоятельно кандидат будет больше подходить компании с точки зрения культурного кода, нежели кандидаты, активно откликающиеся на вакансии. Используются также социальные сети, практикуется проведение внешних конференций и семинаров. Отбор кандидатов осуществляется с использованием разнообразных и современных инструментов.

За высокопроизводительных работников, сверхпрофессионалов («звезд») идет конкуренция. В [Volmer, Sonnentag, 2011] утверждается, что вклад одного «звездного» программиста в результаты команды разработчиков программного обеспечения может быть выше совокупного вклада остальных членов команды. Ориентация компаний на сотрудников с выдающимися способностями и трудовыми показателями заведомо сужает поле поиска, что, в свою очередь, способствует ужесточению конкуренции за один и тот же пул талантов.

Наконец, специфика отрасли, заключающаяся в коротком цикле жизни продук-

та, накладывает отпечаток на скорость подбора и адаптации новых сотрудников.

### *Обучение*

Во всех компаниях делается упор на создание обучающей среды: компания предлагает (но не навязывает) доступ к библиотекам, системам online-образования и другим формам обучения. Обучение подразумевает не только профильное обучение, развивающее непосредственно ключевые профессиональные компетенции. В большинстве случаев речь идет о развитии общих (универсальных, переносимых) знаний и навыков, таких как навыки эффективной коммуникации и публичных выступлений, управления людьми и командами, а также об обмене опытом в клубах, профессиональных блогах, поддерживаемых компаниями.

В компаниях отсутствует жесткая привязка статуса сотрудника с необходимостью проходить специализированное обучение. Часто обучение происходит по инициативе самих сотрудников. Небольшие преимущества в оплате обучения «на стороне» получают те, кто проявляет себя как талант.

Наша самая главная история, которой мы гордимся, заключается в том, что наши специалисты очень много учатся. Это особенность сферы ИТ. ...Если человек этим не занимается, не следит за тем, чтобы его знания не устаревали, он абсолютно точно не будет эффективным. Поэтому к нам на работу приходят те люди, которые готовы постоянно учиться (К-3).

Ориентация на обучение внутри компании на системной основе с созданием корпоративного университета с пятью факультетами отличает компанию К-3 от других компаний, в которых корпоративное обучение проводят корпоративные школы по отдельным направлениям. Обучение в корпоративном университете ведется принципиально силами сотрудников компании.

Выявленные подходы в обучении в компаниях определяются в первую очередь

спецификой ИТ-отрасли: высокой динамикой развития, постоянными изменениями, быстрым устареванием знаний. В связи с этим зачастую предполагается индивидуальное обучение каждого отдельного сотрудника, которое компания не в состоянии предусмотреть в своих планах и обеспечить в одностороннем порядке. Поэтому представители компании ожидают запроса со стороны сотрудника на специфическое обучение и собственные планы сотрудника на индивидуальное развитие. Роль службы УЧР заключается в том, чтобы найти и предложить сотруднику варианты реализации таких планов путем обучения на специализированных курсах за пределами компании, взаимодействия с экспертами внутри компании или использования дистанционного обучения.

#### *Оценка*

В исследованных компаниях общей практикой является использование системы ежегодной/полугодовой оценки или мониторинга достижений сотрудников. Вместе с тем в каждой компании наблюдаются особенности ее применения.

Компания К-1 дает сотрудникам свободу выбора инструмента измерения персональной результативности — сотрудник сам решает, как именно будут измеряться его достижения, и согласует этот выбор с непосредственным руководителем.

Для компании К-2 ежегодная аттестация — это скорее формальность, нежели инструмент управления результативностью. Компания полагается на ведение ежедневного мониторинга и выявление «точек роста» для возможностей инвестирования и развития инноваций.

Компания К-3 использует полугодовой мониторинг как инструмент управления результативностью, создания планов развития, выявления талантов и т. д. Для новичков предполагается обратная связь каждые два месяца до тех пор, пока он не пройдет испытательный срок. При этом всячески поощряется неформальная обратная связь с лидером проекта и членами

команды проекта. За отдельные достижения предполагаются различные бонусы.

Вполне очевидно, что разнообразие в целях и способах проведения оценки сотрудников обусловлено в первую очередь организационными факторами, включая отношение руководства к необходимости измерения их результативности, опыт специалистов службы УЧР и линейных менеджеров в проведении данной процедуры, организационную культуру компании. Не последнюю роль играют индивидуальные факторы, связанные с отношением сотрудников к практикам управления талантами.

#### *Внутренняя и внешняя мотивация*

Исходя из описания респондентами внутренней мотивации сотрудников, складывается портрет человека, который ориентирован на собственное развитие и решение непростых, требующих смекалки и интеллекта задач, на возможности создания чего-то уникального и реализации собственного проекта и готового работать над тем, что приносит ему удовольствие.

Другой стороной внутренней мотивации деятельности талантливых и креативных сотрудников является формирование и укрепление профессиональной репутации, «личного бренда профессионала». Компании поддерживают инициативы успешных сотрудников и предоставляют им возможность принимать участие в программах обучения для других сотрудников, клиентов, студентов, школьников.

В ходе исследования были обнаружены различия между ИТ-компаниями в подходах к построению карьеры, обусловленные организационной структурой компании. В компании К-2 с иерархической структурой управления развита система грейдов, позволяющая сотрудникам строить индивидуальную карьеру. В компании К-3 вертикальная структура выражена слабо, карьерный путь ограничен, однако в случае разработки и создания собственного проекта сотрудник возглавляет данный проект, который становится долгосрочным. Для компании К-1 с плоской управленческой

структурой, в которой таланты классифицируются по типу карьеры (вертикальной и горизонтальной), карьера — это в первую очередь путь, который сотрудник выстраивает сам. Такая позиция была сформирована после неудачной попытки службы УЧР выстроить карьерные пути для разработчиков программного обеспечения.

Мы все прописали, все карьерные пути: что каждый должен знать, что будет делать. Грейдов не хватило, по пять подгрейдов сделали... Первая реорганизация — и мы все это выбрасываем в корзину (К-1).

Для исследованных ИТ-компаний характерна мотивация не карьерой как таковой, а сложными и амбициозными задачами и внутренней мобильностью — от проекта к проекту. Проектная работа создает возможности для научения в процессе обмена знаниями между членами проектной команды и позволяет талантам выражать себя и развиваться профессионально, т. е. реализовать внутреннюю мотивацию талантливых сотрудников.

Материальная мотивация как тема для обсуждения не предлагалась респондентами ввиду того, что уровень вознаграждения в ИТ-секторе один из самых высоких в экономике. Вопрос предоставления социальных льгот тоже не является актуальным для сотрудников. Например, компания К-3 предоставляет льготы тем, кто попадает на полгода во временный пул талантов, но таланты практически не пользуются дополнительными привилегиями.

В проанализированных компаниях отсутствует общая позиция относительно учета различия в мотивации разных поколений. По словам респондента из К-1, в компании эту проблематику специально изучали и учитывают при построении системы мотивации. Средний возраст сотрудников в К-1 — 33 года, т. е. несколько выше, чем в других компаниях, и, возможно, несмотря на молодой состав персонала, различия между поколениями уже ощущаются, хотя особенности поколения Z проявляются ско-

рее у студентов, с которыми работает К-1. Представители компаний К-4 и К-6 отметили, что проблема различия поколений X, Y, Z существует, однако люди, которые нужны именно их компании, встречаются среди разных поколений. Эти компании стараются выбирать и создавать разнообразные мотивационные схемы для этих сотрудников, основывая свой выбор на общих ценностях, нежели на учете мотивации разных поколенческих групп. В целом можно предположить, что в силу отсутствия большого разнообразия персонала по возрасту тема различия мотиваций поколений в настоящее время не является для ИТ-компаний значимой в управлении талантливыми сотрудниками.

#### *Удержание ценных сотрудников*

В качестве специфики ИТ-отрасли респонденты отмечали высокую вовлеченность сотрудников в работу и в дела компании и сравнительно низкую текучесть персонала. Высококвалифицированные и востребованные на рынке труда профессионалы могут покинуть компанию по причине поиска более масштабных проектов и интересных задач. Респонденты указывали на конкуренцию с западными компаниями за «звездные» таланты: «Звезды для нас — ключевые сотрудники. Если они уходят, то мы многое теряем» (К-5). В связи с этим опасения потери наиболее ценных сотрудников существуют, и поэтому компании используют превентивные меры. В качестве механизмов удержания применяются предоставление сотрудникам больших полномочий, дополнительных отпусков с сохранением рабочего места за сотрудником на длительный период (до года), перемещение на новые проекты, радикальная смена деятельности в рамках компании и ее филиалов.

На выбор конкретных механизмов влияют организационные и индивидуальные факторы, поэтому нередко такие вопросы решаются в индивидуальном порядке. Среди организационных факторов можно отметить сложившуюся корпоративную

культуру и практики УЧР в первую очередь на «входе» в компанию, а именно, подбор людей с ценностями, совпадающими с ценностями компании.

### *Измерение эффективности системы управления талантами*

Анализ показал, что ни в одной из компаний не используется комплексная оценка эффективности системы управления талантами. Многие ориентируются на показатель текучести среди сотрудников, которых в компании считают талантами, в сравнении с уровнем текучести среди остальных сотрудников. В компаниях К-3 и К-6 предпринимаются попытки создания системы “people analytics” и аналитики эффективности системы управления талантами. Но и в этих компаниях, как и в других, эффективность оценивается в основном на базе стандартных инструментов оценки системы управления человеческими ресурсами.

Фактором, обусловившим подобное состояние дел с измерением эффективности, является начальный этап развития систем управления талантами, отсутствие опыта и подготовленных специалистов в данной области. Как свидетельствуют дискуссии, ведущиеся в научных журналах, аналитическая функция УЧР не только для российских компаний, но и для подавляющего большинства компаний в других странах является в настоящее время серьезным вызовом (см., напр.: [Minbaeva, 2017]).

### *Коммуникации*

В ходе проведенного анализа литературы выяснилось, что ни в одной из статей не рассматривается проблематика организации внутренних и внешних коммуникаций как одной из важных практик управления талантами. Между тем, как показало наше исследование, служба персонала в ИТ-компаниях активно использует различные инструменты и формы распространения и обмена информацией с работниками и внешними профессиональными сообществами. Помимо традиционной цели сплочения и укрепления корпоративной культуры, сни-

жения напряженности между индивидуальными амбициями и целями командной работы, коммуникационные мероприятия направлены на формирование сетевых связей между сотрудниками внутри компании, между членами профессиональных сообществ и между настоящими и потенциальными сотрудниками. Коммуникации выстраиваются посредством проведения различных конкурсов, в том числе для детей сотрудников компании, поддержки компаниями клубов, профессиональных блогов. Такая деятельность раздвигает рамки компании и еще больше размывает границы между внутренними и внешними талантами. Безусловно, специфика отрасли благоприятствует получению оперативной обратной связи от сотрудников через интранет, через приложения и чаты, поскольку, как заметил один из респондентов, «среди сотрудников много интровертов, им комфортно в этой среде, вся их жизнь там» (К-5). Кроме того, у сотрудников ИТ-компаний как клиентоориентированных компаний есть опыт работы с обратной связью и отсутствует страх наказания за негативные отзывы.

Отсутствию барьеров в коммуникации и для использования неформального общения способствует еще одна специфическая черта ИТ-компаний — плоская организационная структура с небольшим числом уровней принятия решений и коммуникаций.

### **Отраслевая модель управления талантами**

Выбор для исследования компаний одной отрасли — ИТ — позволил выделить общие черты внутреннего и внешнего контекста системы управления талантами и ее элементов, определить наличие и направленность связей между управлением талантами и факторами разных уровней воздействия (глобального, национального, отраслевого, организационного и индивидуального). Результаты проведенного анализа схематически отражены в отраслевой модели управления талантливыми сотрудниками на рисунке.

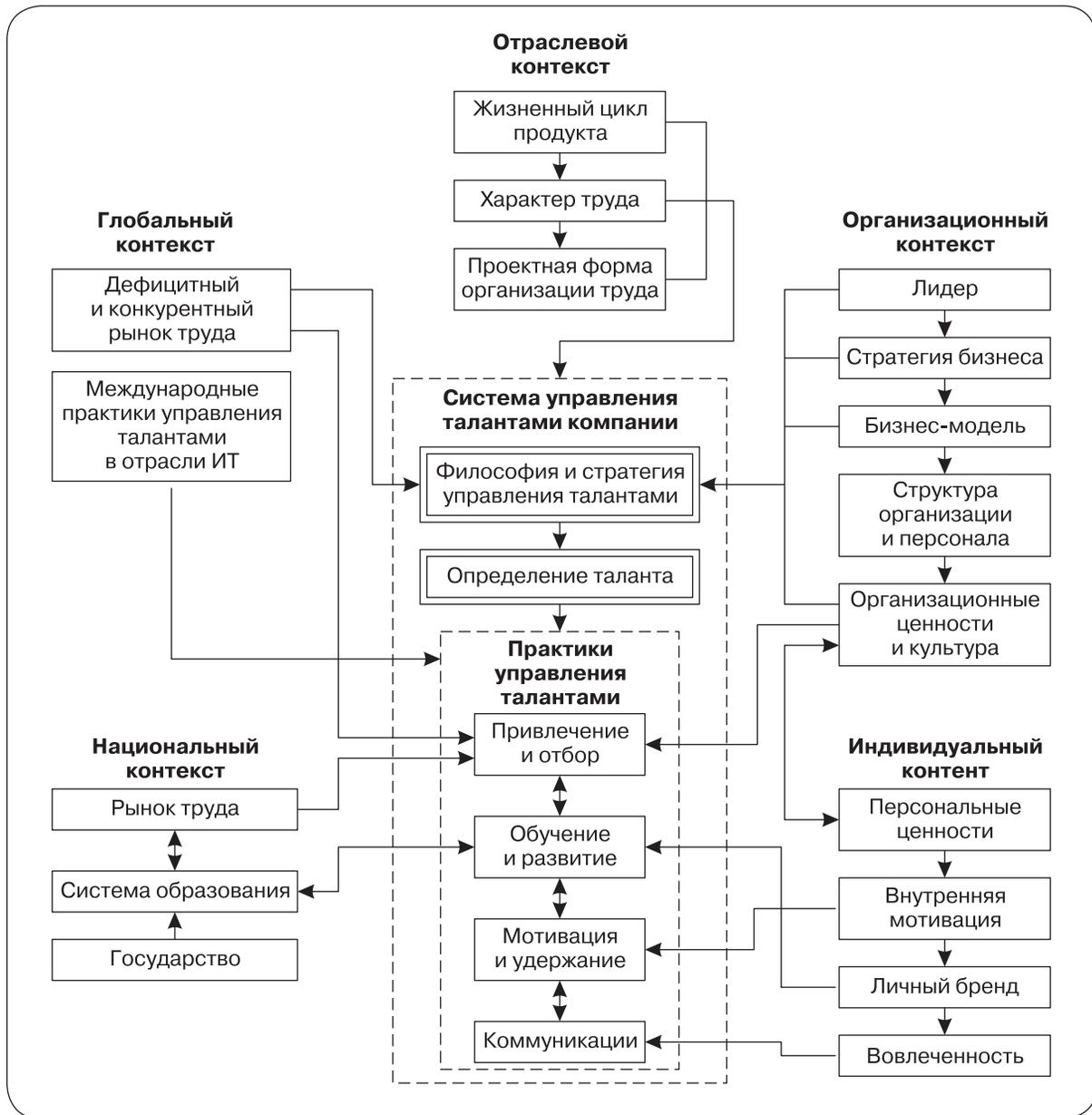


Рисунок. Отраслевая модель управления талантами в ИТ-компаниях

В исследованных компаниях было выявлено наличие не только отдельных практик, но и признаков системного подхода к управлению талантливыми сотрудниками, который пока еще не распространен в российских компаниях. Подтвердилось высказанное в [McDonnell et al., 2010] предположение о том, что наукоемкие, высокотехнологичные сектора, скорее все-

го, будут иметь системы управления талантами, а не разрозненные практики работы с талантливыми сотрудниками. Полученные качественные данные позволяют определить и наиболее развитые практики управления талантами в российских ИТ-компаниях. Так, первостепенное внимание уделяется привлечению, развитию и удержанию талантов, интенсивно развивается

также практика построения внутренних коммуникаций и поддержки командной проектной работы.

Как показало проведенное исследование, характер трудовой деятельности и структурные характеристики персонала, которым уделяется недостаточное внимание при изучении вопросов управления талантами, являются важными факторами, определяющими как границы группы талантов, так и технологии управления ими.

Несмотря на размытость понятия «талант» в теоретических обсуждениях, в практической деятельности ИТ-компаний существует определенность в понимании того, кто является талантом в данной конкретной компании. При наличии вариаций в определениях талантливых сотрудников можно выделить обусловленные принадлежностью к одной отрасли такие общие подходы к трактовке пула талантов, как инклюзивность и гибкость, соответствие бизнес-модели и ценностям компании.

Инклюзивный подход, при котором сотрудники, находящиеся на разных позициях, могут быть включены в группу талантов, во-первых, обусловлен структурой персонала. Люди, которые обеспечивают компетенции компании, составляют подавляющую часть сотрудников. Во-вторых, из-за непредсказуемости и быстрой изменчивости внешней среды трудно угадать, кто из кандидатов на прием в компанию или работающих сотрудников станет талантливым, т. е. тем человеком, который обеспечит компании устойчивость или инновационный прорыв в обозримом будущем.

Инклюзивность талантов на «входе» в компании ИТ-сектора можно интерпретировать следующим образом. Специалисты ИТ-компаний отличаются от ИТ-профессионалов, работающих в других компаниях, тем, что для данных компаний они являются основным персоналом и занимаются промышленной разработкой ИТ-продуктов в постоянном режиме на отраслевом и межотраслевом уровне. Поэтому

входящие в компанию люди должны быть талантами по отношению к другим присутствующим на рынке труда ИТ-специалистам, т. е. обладать компетенциями, по уровню и качеству выше средних по рынку. Как отмечает один из респондентов, «...у нас очень жесткий отбор. Мы ищем семь жемчужин, выкладываем и смотрим, какая самая блестящая» (К-5).

С течением времени инклюзивный подход «на входе» в пул талантов сменяется на эксклюзивный: из этого пула по результатам мониторинга или естественным образом выделяются («выстреливают» идеями перспективных проектов и стартапов) «звездные» таланты, в которых компании могут вкладывать и вкладывают дополнительные средства. Руководители готовы предоставлять сотруднику ресурсы для развития проекта, который принесет компании значительную выгоду в будущем, — это инвестирование в «точки роста», как охарактеризовал этот подход представитель компании К-2. По сути, в данном случае сотрудники сами создают стратегические рабочие места, а не компания подбирает сотрудников на них. Эта логика обратна предложенной в [Cappelli, Keller, 2014]. Включение в модель идентификации талантов фактора времени позволяет более адекватно отразить гибкость компании в управлении талантами. Отсутствие жестких границ этого пула и открытый вход в число талантов создает возможности каждому сотруднику стать талантом в определенный момент времени. Такой подход снимает проблему нарушения организационной справедливости и способствует формированию в компании благоприятного организационного климата.

Организационная культура и ценности выступают важным фактором идентификации талантов внутри компании, наряду с показателями результативности их деятельности.

Ценностный подход применяется и при отборе в пул талантов с внешнего рынка труда. Как отмечается в [Mäkelä, Björkman, Ehrnrooth, 2010], в одних многонациональ-

ных корпорациях идентификация талантов зависит от рейтинга результативности, в других — от соответствия организационной культуре и совпадения ценностей работников с ценностями компании [Stahl et al., 2007]. В российских ИТ-компаниях таланты определяются не только вкладом в успех компании, но и той ролью, которую они играют в поддержании организационной культуры.

ИТ-компаниям склонны выделять два основных потока талантов: молодые таланты и профессионалы, которые включаются в «пулы талантов» по разным каналам. В каких-то компаниях в явном виде, а в других — в неявном выделяется группа руководителей, которая формируется, как правило, за счет внутренних источников и использования программ кадрового резерва, программ преемственности. Существование в ИТ-компаниях такого традиционного инструмента, как кадровый резерв, который авторы [Cappelli, Keller, 2014] связывают с индустриальной экономикой и крупными предприятиями с развитыми внутренними рынками труда, можно объяснить другими обстоятельствами, а именно, необходимостью решить проблему дефицита управленцев, с которой сталкиваются российские компании и в ИТ-секторе. Причем речь идет о лидерах-руководителях нового типа:

Отрасли не хватает таких руководителей, которые занимаются не столько программированием, разработкой продукта, сколько организацией людей, созданием таких условий, чтобы они хорошо работали, и дают обратную связь, чтобы люди развивались (К-6).

Такая особенность структуры персонала в ИТ-компаниях, как широкая дифференциация по направлениям деятельности и проектам, является довлеющим фактором при выборе инструментов управления талантливыми сотрудниками. Невозможность охватить и удовлетворить весь спектр потребностей сотрудников приводит к тому, чтобы дать возможность сотрудникам

самим делать выбор и создавать условия для такого выбора.

Поскольку уровень включенности российской ИТ-отрасли в глобальную экономику пока еще невысок, воздействие глобальных факторов, в частности высококонкурентного международного рынка труда, на исследованные компании относительно слабое. Хотя респондентами признается наличие такого риска, как утечка «звездных» талантов в зарубежные ИТ-компании, в настоящее время его нельзя считать угрозой. Вместе с тем российские компании принимают во внимание международные тренды в управлении талантами, которые формируются с участием ведущих зарубежных ИТ-компаний. Действительно, в российских практиках управления талантами обнаруживаются черты, которые можно приписать непосредственно копированию «лучших практик» таких компаний, как Google, Microsoft, IBM, Facebook, а можно рассматривать и как следствие влияния отраслевого контекста, в котором такие практики становятся «гигиенической» нормой, достижение которой необходимо условие участия в глобальной конкуренции за ИТ-таланты. В официальном документе компании К-5 четко обозначена следующая задача: «Создание благоприятных условий труда и творческой среды в соответствии с мировыми тенденциями и лучшими практиками». Как отметила заместитель директора по персоналу компании К-6, «...есть общие параметры для организационной среды ИТ-компаний и по миру, и по России, все инвестируют в плюшки для сотрудников и в офис, потому что это такая специфика. Айтишникам важно, чтобы работа была как дом, а дом — как работа».

Заметное влияние национального контекста на практики привлечения и отбора талантливых сотрудников прослеживается через ситуацию на отраслевом рынке труда, которая характеризуется хроническим дефицитом ИТ-специалистов, не зависящим от экономической ситуации и обусловленным превышением растущего спроса над

предложением в связи с технологической перестройкой экономики. Входящая мобильность иностранных ИТ-специалистов как источник преодоления дефицита используется в ограниченных масштабах во вполне понятным причинам.

Сохранение количественных и качественных разрывов между спросом и предложением на рынке труда не в последнюю очередь обусловлено тем обстоятельством, что система образования не успевает отвечать на расширяющиеся и быстроменяющиеся запросы сектора ИТ. Высокие темпы изменений в требованиях к знаниям и навыкам профессионалов, а также фактор раннего «входа» в профессию побуждают ИТ-компании работать с системой образования. В совместных усилиях компаний ИТ-сектора по профориентации школьников и молодежи, взаимодействию с образовательными учреждениями, партнерстве компаний ИТ-сектора в создании отраслевого пула талантов и входящих в компании потоков талантов, в свою очередь, прослеживается обратное влияние компаний на внешний контекст — рынок труда и систему образования.

В рамках исследования также были выявлены характерные для стран с развивающейся экономикой направления взаимодействия между внешним контекстом и корпоративными системами управления талантами, связанные с участием государства в создании условий для развития отрасли и ее кадрового обеспечения. В результате формирование рынка труда новых профессий ИТ-сектора в России происходит в рамках трехстороннего партнерства государства, образовательных учреждений и компаний.

На организационном уровне наиболее часто упоминаемым фактором, способствующим развитию управления талантами, оказалась роль основателя компании как лидера, определяющего стратегию компании, и носителя определенной организационной культуры, которая отражает ценностный подход к управлению людьми. Роль топ-менеджмента и лидеров компании, их

стиль руководства признается многими авторами в качестве важного фактора, объясняющего, почему компании реализуют управление талантами и насколько успешно [Schuler, 2015].

Специфическая особенность ИТ-сектора, проявившаяся при анализе всех компаний, — это слабая степень формализации процессов управления людьми и ориентация на сохранение «духа стартапа». По сути, компании делают основной упор на создание развивающей среды и формирование корпоративной культуры доверия и вовлеченности, которая является почвой для инновационного прорыва, которого ожидают компании.

Одним из важных результатов исследования стало получение данных, свидетельствующих о заметном влиянии индивидуальных факторов на построение системы управления талантами, в частности на отношение самих сотрудников к практикам управления талантами и непосредственному участию в их создании. Основная ставка исследованных компаний в построении систем мотивации и удержания сотрудников делается на разделении общих ценностей и поддержании внутренней мотивации и вовлеченности сотрудников. Практика вовлечения талантливых сотрудников в процессы обучения студентов, благотворительные мероприятия родилась не в последнюю очередь в ответ на запрос сотрудников делиться знаниями и потребности укреплять личный бренд. Коммуникационные практики реализуются также с учетом потребности ИТ-специалистов в развитии в результате взаимодействия и обмена мнениями с коллегами в саморегулируемой (без штатных модераторов) интранет-среде.

Наряду с использованием общих подходов к управлению талантами, каждая изученная ИТ-компания демонстрирует собственные решения для идентификации группы талантливых сотрудников и прибегает к использованию различных инструментов управления ими. При этом основными факторами, определяющими спе-

цифические черты системы управления талантами в отдельных компаниях, являются факторы внутренней среды.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящая статья отвечает на сформировавшийся к настоящему времени в научном сообществе запрос на контекстуализацию управленческих исследований, в данном случае в области управления талантами. Рассматривая компании, принадлежащие ИТ-отрасли, как открытые системы, мы продемонстрировали, что определение талантов и формирование определенных практик управления талантливыми сотрудниками происходят под влиянием факторов разного уровня, в результате их взаимодействия как между собой, так и с элементами системы управления талантами.

Научная новизна статьи заключается в описании возможной отраслевой модели управления талантами и ее объяснении на основе многоуровневого контекстного подхода. Выявлено, что на формирование системы управления талантами российских компаний ИТ-сектора с разной степенью интенсивности влияют контекстные факторы пяти уровней: глобального, национального, отраслевого, организационного и индивидуального. Опираясь на предположения, вытекающие из теоретической модели факторов управления талантами, полученные результаты исследования в российских ИТ-компаниях можно суммировать следующим образом.

Исследование компаний одной отрасли позволило всесторонне рассмотреть влияние отраслевых факторов на управление талантливыми сотрудниками, которое еще в недостаточной степени отражено в научной литературе. Преимущества фокуса на отраслевых факторах выразились также в том, что больше внимания было уделено выявлению воздействия таких характеристик бизнес-моделей, как продукты отрасли, характер труда и его организация (проектная форма), на идентификацию талант-

ливых сотрудников и выбор инструментов работы с ними. В меньшей мере удалось отследить влияние глобальных и национальных факторов, что является объективным ограничением в силу дизайна исследования, которое охватило только российские компании и их деятельность на территории России. Следует отметить, что влияние странового контекста в проведенном исследовании проявилось в роли государства и состоянии таких институтов, как рынок труда и система образования. Глобальный контекст, оказывая пока слабое воздействие на отдельные практики управления талантами, тем не менее учитывается российскими ИТ-компаниями, которые рассматривают в качестве конкурентов на продуктовом рынке не отечественные, а международные компании.

В рамках проведенного исследования выявлена значимая роль индивидуальных факторов в формировании управленческих практик посредством учета внутренней мотивации и необходимости удовлетворения потребностей и запросов сотрудников в управленческих практиках. Помимо этого, можно отметить вовлеченность и активное участие талантливых сотрудников в практиках обучения и работе со школьниками и студентами, во внутренних и внешних коммуникациях. Такая постановка вопроса является новой, поскольку выходит за рамки уже наметившегося подхода к изучению восприятия сотрудниками практик управления талантами [Bjorkman et al., 2013]. Тема участия сотрудников в формировании системы управления талантами может рассматриваться как направление будущих исследований.

Можно предположить, что описанная в статье отраслевая модель управления талантами в ИТ-секторе не уникальна. Она может быть присуща компаниям других отраслей, находящихся в похожих внешних условиях быстрых изменений и высокой конкуренции, в отраслях, основанных на знаниях и квалификации, в компаниях, имеющих плоскую организационную структуру и организационную культуру

с признанием ценности людей как ключевого актива компании. Проверка данного предположения предусматривает проведение похожих, контекстно ориентированных исследований в других отраслях и сравнительных межотраслевых исследований. Реализация подобного рода качественных исследований открывает также возможности выявления других моделей (типов) управления талантами в компаниях традиционных отраслей или сектора услуг, которые могут быть сквозными или специфически отраслевыми.

Возвращаясь к обсуждению научных исследований, в частности теоретическим дилеммам управления талантами, можно отметить следующий вклад результатов проведенного исследования. Фактически решена теоретическая дилемма «инклюзивности — эксклюзивности» при идентификации талантов, вернее, продемонстрировано, что на практике такой дилеммы не существует, если рассматривать ее в динамике, а не в статике. Кроме того, нами показано, что применение дихотомического подхода «внешние vs. внутренние источники талантов» при привлечении и отборе талантов также не имеет под собой оснований, и на практике возможно сосуществование двух полюсов дихотомии, если речь идет о разных группах талантов внутри одной компании.

Дополнительно в качестве теоретического вклада результатов проведенного исследования можно рассматривать введение авторами понятия «гибкого пула талантов», которое отражает подходы компаний к идентификации талантов и управлению талантливыми сотрудниками в быстро меняющейся среде. Отсутствие закрепленности «титула» таланта за определенными сотрудниками снимает напряженности внутри организации, которые могут возникать между талантами и «неталантами» и способствует поддержанию благоприятного организационного климата [Vjorkman et al. 2013].

Заслуживает также внимания предложенная «формула» определения талантов

в организации через соответствие бизнес-модели и организационной культуры компании. В последние годы на важность создания организационной культуры и климата, поддерживающего развитие талантов и раскрытие с течением времени потенциала сотрудников, начинают обращать внимание исследователи в области управления талантами (см., напр.: [King, 2017]). В исследовании российских ИТ-компаний было выявлено, что организационная культура может быть решающим фактором в определении того, является ли человек для данной компании талантом. Анализ роли организационной культуры компании в формировании и развитии талантливых сотрудников, на наш взгляд, выступает интересным направлением для будущих исследований.

Результаты исследования имеют также практическое значение. Контекстуализация с позиции практикующих менеджеров означает необходимость в более полном учете факторов, которые оказывают влияние на объект управления. Как отмечается в [Farndale, Scullion, Sparrow, 2010], на практике компании редко осуществляют управление талантами на комплексной основе, и отсутствие интеграции ключевых элементов системы управления талантами — один из основных ее недостатков. С той точки зрения использование многофакторной модели управления талантами позволяет разрабатывать прикладные инструменты по отдельным направлениям работы с талантами «в связке» с другими с учетом конкретных условий деятельности компании.

Контекстуализация управления талантами необходима и при практическом использовании так называемых лучших практик международных компаний, нуждающихся в адаптации с учетом не только национального или отраслевого контекста, но и тех организационных и человеческих ресурсов, которыми располагает компания.

Знание конкретных факторов, определяющих систему управления талантами в организации, которые были описаны

в статье, поможет менеджерам формировать программы управления талантами с учетом потенциальных рисков со стороны внешней и внутренней среды организации, а также тех условий, которые можно создавать для их успешной реализации.

Результаты проведенного исследования свидетельствуют о том, что в условиях неопределенности система управления талантами должна быть гибкой, чтобы под-

страиваться под меняющуюся ситуацию. Поэтому специалистам службы персонала рекомендуется оценивать характеристики внешней и внутренней среды до внедрения системы управления талантами в организации и отслеживать изменения среды для адаптации уже существующих практик на основе достаточно четких, последовательных и зависящих от контекста предложений для принятия управленческих решений.

*Приложение*

**ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМПАНИЙ, ПРИНЯВШИХ УЧАСТИЕ В ИССЛЕДОВАНИИ**

Компания	Размер (численность сотрудников), чел.	Год создания	Сегмент отрасли ИТ	Структура персонала	Присутствие на российском и зарубежных рынках
К-1	Более 3000	1997	Разработка и обслуживание ПО	Профессионалы с ключевыми компетенциями — около 70%, топ-менеджмент — 0,2%, другие категории — 29,8%	6 офисов в России, более 30 офисов в других странах, более 700 зарубежных партнеров
К-2	Более 8000	1992	Разработка кастомизированного ПО, консультирование	Профессионалы с ключевыми компетенциями — 80%, топ-менеджмент — 0,2%, другие категории — 19,8%	5 офисов в России, более 10 офисов в других странах, более 40 зарубежных партнеров
К-3	Более 2000	1992	Разработка кастомизированного ПО, консультирование	Профессионалы с ключевыми компетенциями — 80%, топ-менеджмент — 0,7%, другие категории — 19,3%	5 офисов в России, более 200 мировых производителей ПО, 11 основных мировых технологических партнеров
К-4	Более 1000	1989	Разработка и обслуживание ПО	Профессионалы с ключевыми компетенциями — 80%, топ-менеджмент — 1%, другие категории — 19%	1 офис в России, 16 офисов в других странах, около 1000 зарубежных партнеров
К-5	Более 5000	2000	Удаленная обработка и предоставление информации через Интернет	Профессионалы с ключевыми компетенциями — 70%, топ-менеджмент — 0,3%, другие категории — 29,7%	8 офисов в России, 8 офисов в других странах
К-6	Более 3000	1998	Удаленная обработка и предоставление информации через Интернет	Профессионалы с ключевыми компетенциями — 80%, топ-менеджмент — 0,9%, другие категории — 19,1%	5 офисов в России, 4 офиса в других странах

## ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Гиацинтова С. Т. 2009. Актуальные аспекты управления персоналом в IT-компаниях. *Управление человеческим потенциалом* (2): 146–149.
- Дымарская О. Я. 2014. Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ представлений заинтересованных сторон. *Организационная психология* 4 (2): 6–28.
- Еремина И. Ю., Агаева Д. С. 2009. Управление талантами на примеры работы с резервом кадров ООО «Газпром Трансгаз Махачкала». *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом* (4): 12–20.
- Кабалина В. И., Мондрус О. В. 2017. Факторы управления талантами в компании: контекстный подход. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (2): 80–110.
- Кабалина В. И., Муратбекова-Турон М. 2016. Программы управления молодыми талантами в российских и международных компаниях. *Менеджмент в России и за рубежом* (5): 110–117.
- Латуха М. О., Селивановских Л. В. 2016. Межстрановые особенности управления талантливыми сотрудниками в IT-компаниях из стран с развивающимися рынками. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (3): 54–81.
- Латуха М. О., Цуканова Т. 2013. Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях. *Вопросы экономики* (1): 147–156.
- Мондрус О. В. 2016. Теоретические и практические дилеммы управления талантами в организациях. *Вестник Омского университета. Экономика* (3): 115–124.
- Розанова Н. М. 2009. Экономический анализ отрасли информационных технологий: Мировой опыт и реальность России. *Terra Economicus* 7 (3): 42–57.
- Стратегия развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014–2020 годы и на перспективу до 2025 года*. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 1 ноября 2013 г. № 2036-р. [Электронный ресурс]. <http://minsvyaz.ru/ru/documents/4084/> (дата обращения: 15.11.2017).
- Сценарии инновационного развития и глобализации российской отрасли информационных технологий*. Российская венчурная компания, ЕУ. [Электронный ресурс]. [http://www.rvc.ru/upload/iblock/a17/scenarii\\_innov\\_razv.pdf](http://www.rvc.ru/upload/iblock/a17/scenarii_innov_razv.pdf) (дата обращения: 15.11.2017).
- Цифровая экономика в Российской Федерации*. Программа. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р. [Электронный ресурс]. <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения: 15.11.2017).

## REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Al Ariss A., Cascio W. F., Paauwe J. 2014. Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business* 49 (2): 173–179.
- Ashton C., Morton L. 2005. Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review* 4 (5): 28–31.
- Axelrod B., Handfield-Jones H., Michaels E. 2002. A new game plan for C players. *Harvard Business Review* 80 (1): 80–81.
- Bansal P., Corley K. 2011. The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. *Academy of Management Journal* 54 (2): 233–237.
- Bethke-Langenegger P., Mahler P., Staffebach B. 2011. Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management* 5 (5): 524–539.
- Bjorkman I., Ehrnrooth M., Makela K., Smale A., Sumelius J. 2013. Talent or not? Employee reactions to talent identifications. *Human Resource Management* 52 (2): 195–214.
- Boudreau J. W., Ramstad P. M. 2005. Talentship, talent segmentation, and sustainabil-

- ity: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management* **44** (2): 129–136.
- Brewster C., Hegewisch A., Lockhart J. T. 1991. Researching human resource management: Methodology of the PriceWaterhouse Cranfield project on European trends. *Personnel Review* **20** (6): 36–40.
- Brewster C. 1999. SHRM: The value of different paradigms. *Management International Review* **39** (3): 45–64.
- Budhwar P. S., Varma A. 2011. Emerging HR management trends in India and the way forward. *Organizational Dynamics* **40** (4): 317–325.
- Cappelli P. 2008. Talent management for the 21st century. *Harvard Business Review* **86** (3): 74–81.
- Cappelli P., Keller Jr. 2014. Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* **1**: 305–331.
- Collings D. G., Mellahi K. 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* **19** (4): 304–313.
- Collings D. G. 2014. Toward mature talent management: Beyond shareholder value. *Human Resource Development Quarterly* **25** (3): 301–319.
- Cooke F. L., Saini D. S., Wang J. 2014. Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business* **49** (2): 225–235.
- Dries N., Vantilborgh T., Pepermans R. 2012. The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review* **41** (3): 340–358.
- Dries N. 2013a. Special Issue — Talent management, from phenomenon to theory. *Human Resource Management Review* **23** (4): 267–271.
- Dries N. 2013b. The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* **23** (4): 272–285.
- Farndale E., Scullion H., Sparrow P. 2010. The role of the corporate human resource function in global talent management. *Journal of World Business* **45** (2): 161–168.
- Festing M., Schäfer L., Scullion H. 2013. Talent management in medium-sized German companies: An explorative study and agenda for future research. *International Journal of Human Resource Management* **24** (9): 1872–1893.
- Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T. F. 2013. What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review* **23** (4): 290–300.
- Gallardo-Gallardo E., Nijs S., Dries N., Gallo P. T. 2015. Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review* **25** (3): 264–279.
- Gibbert M., Ruigrok W. 2010. The “what” and “how” of case study rigor: Three strategies based on published work. *Organization Research Methods* **13** (4): 710–737.
- Huselid M. A., Becker B. E. 2011. Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management* **37** (2): 421–428.
- Illes P., Preece D., Chuai X. 2010. Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda. *Human Resource Development International* **13** (2): 125–145.
- INSEAD. 2017. *The Global Talent Competitiveness Index 2017*. Fontainebleau, France. [Electronic resource]. <http://global-indices.insead.edu/gtci/>
- King K. A. 2017. Talent climate: Creating an organisational context supportive of sustainable talent development through implementation of a strong talent system. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* **4** (4): 298–314.
- Latukha M. 2015. Talent management in Russian companies: Domestic challenges and international experience. *The International Journal of Human Resource Management* **26** (8): 1051–1075.
- Latukha M., Selivanovskikh L. 2016. Talent management practices in IT companies from

- emerging markets: A comparative analysis of Russia, India, and China. *Journal of East-West Business* **22** (3): 168–197.
- Lepak D.P., Snell S.A. 1999. The human resource architecture: Towards a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review* **24** (1): 31–48.
- Lewis R.E., Heckman R.J. 2006. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* **16** (2): 139–154.
- Mäkelä K., Björkman I., Ehrnrooth M. 2010. How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business* **45** (2): 134–142.
- McDonnell A., Lamare R., Gunnigle P., Lavelle J. 2010. Developing tomorrow's leaders — Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business* **45** (2): 150–160.
- Martín-Alcázar F., Pedro M., Romero-Fernández P.M., Sánchez-Gardey G. 2005. Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management* **16** (5): 633–659.
- Meyer K.E. 2015. Context in management research in emerging economies. *Management and Organization Review* **11** (3): 369–377.
- Michailova S. 2011. Contextualizing in international business research: Why do we need more of it and how can we be better at it? *Scandinavian Journal of Management* **27** (1): 129–139.
- Minbaeva D. 2017. Human capital analytics: why aren't we there? Introduction to the Special issue. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* **4** (2): 110–118.
- Rousseau D.M., Fried Y. 2001. Location, location, location: Contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior* **22** (1): 1–13.
- Schuler R.S. 2015. The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamics* **44** (1): 47–56.
- Skuza A., Scullion H., McDonnell A. 2013. An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: The case of Poland. *The International Journal of Human Resource Management* **24** (3): 453–470.
- Sparrow P.R., Makram H. 2015. What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review* **25** (3): 249–263.
- Stahl G.K., Björkman I., Farndale E., Morris S.S., Paauwe J., Stile P. 2007. *Global Talent Management: How Leading Multinational Build and Sustain their Talent Pipeline*. INSEAD Faculty and Research Working Paper. Fontainebleau: France.
- Stephen S., Michelle B. 2016. Employee reactions to talent pool membership. *Employee Relations* **38** (1): 112–128.
- Tarique I., Schuler R.S. 2010. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business* **45** (2): 122–133.
- Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. 2013. Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review* **23** (4): 326–336.
- Thunnissen M. 2016. Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations* **38** (1): 57–72.
- Tsang E.W.K. 2014. Generalizing from research findings: The merits of case studies. *International Journal of Management Review* **16** (4): 369–383.
- Tsui A.S. 2004. Contributing to global management knowledge: A case for high quality indigenous research. *Asia Pacific Journal of Management* **21** (4): 491–513.
- Tung R.L. 2006. North American research agenda and methodologies: Past imperfect, future — limitless possibilities. *Asian Business and Management* **5** (1): 23–35.
- Vaiman V., Scullion H., Collings D. 2012. Talent management decision making. *Management Decision* **50** (5): 925–941.
- Vaiman V., Collings D.G., Scullion H. 2017. Contextualising talent management. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* **4** (4): 294–297.

- Valverde M., Scullion H., Ryan G. 2013. Talent management in Spanish medium-sized organizations. *International Journal of Human Resource Management* **24** (9): 1832–1852.
- Volmer J., Sonnentag S. 2011. The role of star performers in software design teams. *Journal of Managerial Psychology* **26** (3): 219–234.
- Xu D., Meyer K.E. 2013. Linking theory and context: ‘Strategy research in emerging economies’ after Wright et al. (2005). *Journal of Management Studies* **50** (7): 1322–1346.
- Yin R.K. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. 5th ed. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Translation of references in Russian into English**
- Gyacintova S.T. 2009. Actual aspects of personnel management in IT companies. *Human Resource Management [Upravlenie Chelovecheskim Potentsialom]* (2): 146–149. (In Russian)
- Dymarskaya O. Ya. 2014. Object of Talent Management in Russian Organizations: Comparative Analysis of Stakeholder Representations. *Organizational Psychology [Organizatsionnaya Psikhologiya]* **4** (2): 6–28. (In Russian)
- Eremina I. Yu., Agaeva D. S. 2009. Talent management for examples of work with personnel reserve of LLC Gazprom Transgaz Makhachkala. *Problems of Economics and Management of the Oil and Gas Complex [Problemy Ekonomiki i Upravleniya Neftegazovym Kompleksom]* (4): 12–20. (In Russian)
- Kabalina V.I., Mondrus O. V. 2017. Factors of talent management in the company: contextual approach. *Vestnik of St. Petersburg State University. Management [Vestnik Sankt-Peterbugskogo Universiteta. Seriya “Menedzhment”]* (2): 80–110. (In Russian)
- Kabalina V.I., Muratbekova-Turon M. 2016. Programs for managing young talents in Russian and international companies. *Management in Russia and abroad [Menedzhment v Rossii i za rubezhom]* (5): 110–117. (In Russian)
- Latukha M.O., Selivanovskiy L. V. 2016. Intercountry management peculiarities of talented employees in IT companies from emerging markets. *Vestnik of St. Petersburg State University. Management [Vestnik Sankt-Peterbugskogo Universiteta. Seriya “Menedzhment”]* (3): 54–81. (In Russian)
- Latukha M.O., Tsukanova T. 2013. Talented employees in Russian and foreign companies. *Economics Issues [Voprosy Ekonomiki]* (1): 147–156. (In Russian)
- Mondrus O. V. 2016. Theoretical and practical dilemmas of talent management in organizations. *Bulletin of Omsk University. Economy [Vestnik Omskogo universiteta. Ekonomika]* (3): 115–124. (In Russian)
- Rozerova N.M. 2009. Economic analysis of the information technology industry: World experience and the reality of Russia. *Terra Economicus* **7** (3): 42–57. (In Russian)
- Strategy of the Information Technology Industry Development in the Russian Federation for 2014–2020 and for the Future until 2025*. Approved by the Decree of the Government of the Russian Federation by November 1, 2013, No. 2036-r. [Electronic resource] <http://minsvyaz.ru/en/documents/4084/> (accessed: 15.11.2017). (In Russian)
- Scenarios of Innovation Development and Globalization of the Russian IT Industry*. Russian Venture Company; EY. [Electronic resource]. [http://www.rvc.ru/upload/iblock/a17/scenarii\\_innov\\_razv.pdf](http://www.rvc.ru/upload/iblock/a17/scenarii_innov_razv.pdf) (accessed: 15.11.2017). (In Russian)
- Digital Economy in the Russian Federation. Program*. Approved by the Decree of the Government of the Russian Federation by July 28, 2017, No. 1632-r. [Electronic resource]. <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (accessed: 15.11.2017). (In Russian)

Статья поступила в редакцию  
28 января 2018 г.  
Принята к публикации  
17 марта 2018 г.

---

***Contextualizing Talent Management in Russian IT Companies******Kabalina, Veronika I.***

Professor, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia  
20 Myasnitskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation  
E-mail: vkabalina@hse.ru

***Mondrus, Olga V.***

Lecturer, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia  
20 Myasnitskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation  
E-mail: omondrus@hse.ru

This article presents the results of a comparative qualitative study of talent management systems in six large companies from the information technology industry conducted by the authors in 2015–2017. Applying a contextual approach to the study of management practices, the authors have identified of external and internal factors affecting the definition of talented employees and the choice of tools for working with them, as well as a feedback of talent management systems on the context. The article contributes to the theory by describing the interaction between context and management system and explaining the industry model of talent management in the IT sector. The authors also proposed a new concept of “flexible talent pool” and showed a practical solution to the theoretical dilemma of “inclusivity—exclusivity” when identifying talented employees by IT companies and the dilemma of internal vs. external sources for hiring talents.

*Keywords:* talent management, contextualisation, IT companies, Russia.

*JEL:* D23, L86, M51, M54.

*For citation:* Kabalina V.I., Mondrus O.V. 2018. Contextualizing talent management in Russian IT companies. *Russian Management Journal* **16** (1): 5–36. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2018.101> (In Russian)

<https://doi.org/10.21638/11701/spbu18.2018.101>

*Initial Submission: January 28, 2018*  
*Final Version Accepted: March 17, 2018*