

ПОСТРОЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

BUILDING TALENT MANAGEMENT TECHNOLOGY IN AN ORGANIZATION

ПОЛУЧЕНО 09.11.2022 ОДОБРЕНО 12.11.2022 ОПУБЛИКОВАНО 28.02.2023

УДК 331.108.4 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-1-33-37

**КАШТАНОВА Е.В.**

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

KASHTANOVA E.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow

e-mail: kashtanovae@mail.ru**ЛОБАЧЁВА А.С.**

Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва

LOBACHEVA A.S.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow

e-mail: aslobacheva@mail.ru

Аннотация

В статье рассматривается процесс управления талантами с точки зрения его использования в целях мотивации и удержания сотрудников с высоким потенциалом. Отмечается, что развитие талантов и высокая культура на рабочем месте важны для того, чтобы помочь сотрудникам реализовать свой карьерный потенциал в соответствии с видением организации. Авторы последовательно раскрывают содержание этапов процесса управления талантами в организациях, а также приводят рекомендации по созданию организации, привлекательной для сотрудников с высоким потенциалом.

Ключевые слова: управление талантами, HiPo, карьера, развитие персонала, интеллектуальный потенциал, сотрудники с высоким потенциалом, поиск талантов, эмоциональный интеллект.

Abstract

The article examines the process of talent management from the point of view of its use in order to motivate and retain employees with high potential. It is noted that talent development and high culture in the workplace are important in order to help employees realize their career potential in accordance with the vision of the organization. The authors consistently reveal the content of the stages of the talent management process in organizations, as well as provide recommendations for creating an organization attractive to employees with high potential.

Keywords: talent management, HiPo, career, staff development, intellectual potential, employees with high potential, talent search, emotional intelligence.

Любая компания стремится к созданию конкурентных преимуществ. На нынешнем нестабильном рынке решающими факторами являются меры, которые принимает организация, чтобы отличаться от конкурентов.

Но будь то разработка новых инновационных продуктов или создание маркетинговых кампаний, генерирующих потенциальных клиентов, есть один общий фактор, необходимый всем компаниям для продвижения вперед: талантливая рабочая сила.

Профессиональное развитие и обучение сотрудников с последующей профессиональной оценкой и продвижением по службе на основе установленных критериев используют многие компании, заинтересованные в своем устойчивом развитии. Однако сегодня уже недостаточно заниматься только организацией системы служебно-профессионального продвижения персонала в компании, в передовых организациях акцент смещается в сторону создания системы управления талантами, которая помогает компаниям привлекать и формировать заинтересованную, квалифицированную и продуктивную рабочую силу.

Управление талантами — это интегрированная система, осуществляющая функции привлечения, развития, удержания и использования людей, обладающих необходимыми знаниями, навыками, способностями и с соответствующим отношением, способствующих достижению оперативных и стратегических целей и задач организации.

Но для того чтобы говорить о системе управления талантами, нужно определиться с понятием «талант». Чаще всего талантом называют сотрудника с высоким потенциалом. Это означает, что сотрудник обладает определенными характеристиками, которые показывают его руководителям и / или работодателям, что он обладает потенциалом для развития и роста в своей роли и помогает компании в достижении ее целей. Сотрудников с высоким потенциалом также принято называть еще HiPo (High Potential).

HiPo — это люди, которые обладают несколькими из следующих качеств:

- креативность;
- способность работать в режиме многозадачности;
- развитые когнитивные способности;
- высокая способность к обучению;
- сильная эмоциональная приверженность;
- экспертные знания в конкретной профессиональной области;
- определенный набор ценностных установок;
- развитый эмоциональный и интеллектуальный потенциал, который имеет решающее значение для компании;
- один или несколько ценных мягких навыков, например, лидерство и креативность.

Однако нужно понимать, что существует различие между высоким потенциалом и высокой производительностью.

Важно иметь в виду, что, хотя эти два понятия часто пересекаются, высокая производительность и высокий потенциал не одно и то же. Сотрудник может хорошо выполнять свою роль и даже достигать выдающихся результатов, не обязательно являясь сотрудником с высоким потенциалом.

Главное, что отличает высокий потенциал от высокой производительности, — это обладание мягкими навыками и сильная способность к лидерству, присущая талантам [5].

Мягкие навыки позволяют людям общаться, сотрудничать и управлять собой и другими на рабочем месте. Они включают умение работать в команде, разрешать конфликты, соблюдать сроки и воспринимать изменения. Как правило, люди не получают образование в области мягких навыков. Они приобретаются методом проб и ошибок на протяжении всей жизни. Их также можно приобрести с помощью наставничества, коучинга и непосредственно в процессе работы. Мягкие навыки, нужно заметить, не являются специфичными для отрасли или должности.

От руководителей, как и от специалистов, сегодня прежде всего требуются быстрое стратегическое мышление и развитые способности к межличностному общению. Однако не все сотрудники, демонстрирующие высокую производительность, будут обладать названными выше способностями.

Таланты, которые получают признание, культивируются и постоянно вознаграждаются за высокие результаты, с большей вероятностью будут работать с максимальной отдачей, оставаться в компании и стремиться продвигаться по карьерной лестнице по мере своего развития и дальнейшего раскрытия своего потенциала.

КАКОВЫ КЛЮЧЕВЫЕ КОМПОНЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ?

Как функция системы управления персоналом компании, управление талантами включает широкий спектр функций, в том числе вовлечение сотрудников, управление производительностью, вознаграждение, но в конечном счете управление талантами сводится к пяти ключевым задачам:

- привлечение внешних талантов;
- выявление внутренних потенциальных талантов;
- развитие талантов;
- удержание талантов;
- измерение эффективности деятельности по привлечению талантов.

Этот список ни в коем случае не является исчерпывающим, но он включает, по нашему мнению, наиболее важные элементы или этапы технологии управления талантами в организации, и знание этих этапов поможет организации реализовать собственную стратегию управления талантами [7].

Для эффективной стратегии управления талантами необходимо убедиться, что в ней учитывается каждый аспект компании. На практике это означает согласование технологии управления талантами с основными целями компании, ее культурой и политикой [1].

Чтобы не ошибиться с первоначальным этапом, служба управления персоналом и руководство компании должны задать себе соответствующие вопросы для построения своей структуры управления талантами:

Какие приоритеты в технологии управления талантами мы должны отметить для роста компании?

Какие конкретные навыки или знания нам нужны и почему?

Каковы цели компании с точки зрения найма талантов?

Какой у нас бюджет для внедрения технологии управления талантами?

Можем ли мы обратиться к услугам по обучению и профессиональному коучингу?

Какому коучингу отдать предпочтение — индивидуальному или коллективному?

Какие инструменты должна использовать организация для выявления талантов, подбора персонала, мониторинга мобильности и предоставления информации с мест?

Получив ответы на эти вопросы, компания может приступить к разработке стратегии управления талантами.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ТАЛАНТОВ

Согласно исследованию McKinsey & Company [6], почти треть руководителей высшего звена говорят, что поиск талантов является для них «самой серьезной управленческой задачей». Для этого есть много причин, среди которых недостаток выдающихся талантов является главной. Это означает, что организации напрямую конкурируют друг с другом за лучшие таланты, на практике данное явление получило название «война за таланты».

Как HR и рекрутеры могут адаптироваться, чтобы сделать свою компанию более привлекательной и заполучить подходящие таланты? Один из проверенных и надежных способов сделать организацию более привлекательной — это выделяться репутацией и сильным имиджем бренда.

Брендинг работодателя — это репутация компании как места для работы и того, насколько она привлекательна для потенциальных талантов. Это предположение, которое компания выставляет на рынок труда, сотрудник получит взамен за работу в данной организации.

Разработка эффективной стратегии брендинга работодателя, разумеется, требует усилий, но они быстро окупятся сторицей. Вот несколько преимуществ, которые появляются при создании собственного уникального бренда работодателя:

- расширение известности работодателя в социальных сетях;
- появление возможности пользования платформами по подбору персонала и мероприятиями, посвященными трудоустройству;
- демонстрация предложений, направленных на улучшение качества жизни в компании (питание, место и время отдыха, назначение главного специалиста по «счастью» и т.д.). Данный факт имеет большое значение, поскольку благополучие на работе играет очень активную роль в привлечении и удержании талантов;
- обеспечение легкого доступа к инструментам обучения и совместной работы;
- демонстрация факта поощрения профессионального развития;
- создание надежной системы поощрения, конструктивной оценки и поощрения;
- персонализация опыта кандидата.

Не секрет, что рабочая сила молодеет, и к 2025 г. миллениалы будут составлять до 75% рабочей силы. Поэтому брендинг работодателя должен быть ориентирован на эту аудиторию и привлекать молодых талантов с помощью верно определенных средств коммуникации. Вот некоторые из аспектов имиджа компании, которые могут заинтересовать такого кандидата [3].

1. Доступ к возможностям обучения и развития. Обеспечение реализации стратегий, открывающих сотрудникам доступ к возможностям обучения и развития, может помочь значительно повысить их удовлетворенность работой.

2. Устойчивое развитие навыков и передача лидерских качеств. Поскольку долгосрочное удержание талантов является

серьезной проблемой для многих организаций, обеспечение чувства вовлеченности и удовлетворенности работой у персонала становится критически важным для непрерывного организационного роста. Руководители должны уметь выявлять новые таланты и способствовать их карьерному и организационному росту.

3. Гибридная рабочая среда. Гибкость работы — еще один аспект, который необходимо учитывать организациям при внедрении технологии управления талантами. Жесткие рабочие структуры часто относятся к причинам, по которым сотрудники чувствуют себя ограниченными на работе и принимают решение об уходе из организации. Благодаря гибридным формам организации труда сотрудники могут рассчитывать на гибкость рабочего процесса.

4. Благополучие сотрудников. Еще одним важным аспектом удержания сотрудников является стабильная рабочая среда, которая улучшает или способствует созданию комфортного социально-психологического климата. Когда сотрудники постоянно испытывают стресс и беспокойство на работе, уровень производительности снижается, и они, вероятно, будут чувствовать себя неудовлетворенными настолько, что в итоге уйдут.

5. Индивидуальный и целостный подход к коучингу. Еще одним важным аспектом привлекательности организации для талантов является то, что сотрудники должны иметь возможность работать рука об руку с бизнес-тренерами в собственном темпе, пока не поймут и не освоят новую область деятельности, в рамках которой реализуется коучинг. Другими словами, коучинг должен быть интегрирован в профессиональную деятельность талантов.

6. Лидерство и наращивание потенциала. В процесс обучения лидерству должны быть вовлечены не только руководители. В долгосрочной перспективе организация может извлечь выгоду из устойчивого пула сотрудников, которые прошли обучение менеджменту и получили лидерские навыки.

7. Развитие эмоционального интеллекта. Благодаря этому условию сотрудники смогут приобрести ценные навыки в области эмоционального интеллекта, которые позволят им отключать свое чувство самоидентификации от стрессовых рабочих ситуаций. Как следствие, они станут способны сохранять позитивный настрой на работу, а также повысится их чувство вовлеченности. Как только этот эффект распространится на всех сотрудников в организации, возникнет ощущение взаимосвязи между командами. Это укрепляет уверенность в ценности каждого сотрудника.

8. Защита и поддержка репутации компании в сети Интернет. Необходимо не только развивать бренд работодателя, но и активно управлять этим брендом. Так, например, необходимо постоянно смягчать негативные отклики и жалобы (если они вдруг появляются) дипломатичными ответами. Вместо того, чтобы признавать недействительными жалобы кого-либо, специалист по персоналу, связям с общественностью или социальным сетям должен тактично объяснить, как компания решает проблему.

9. Создание социального доказательства. Социальное доказательство формируется за счет поощрения положительных отзывов на различных социальных платформах и на сайтах отзывов. Можно прибегнуть к публикации историй успеха сотрудников в социальных сетях и блогах организации. В этих историях обязательно должно содержаться упоминание о том, как организация поощряет, поддерживает и способствует росту сотрудников.

10. Предложение возможности профессионального развития. Возможности профессионального развития и продвижения по служебной лестнице являются важными факторами в приобретении и удержании талантов.

ВЫЯВЛЕНИЕ ТАЛАНТОВ

Современные лидеры компаний и менеджеры по подбору персонала постоянно задают себе вопросы — где найти перспективные таланты и как наилучшим образом раскрыть имеющийся потенциал для создания карьерной мобильности. Но без четкого понимания требований, которым должны соответствовать таланты, специалистам по подбору придется выявлять их на основе собственных представлений.

Чтобы этого не происходило, необходимо воспользоваться оценкой талантов для выявления сотрудников с высоким потенциалом, нацеленных на профессиональное развитие. Для этого следует установить четкие критерии карьерного продвижения внутри организации, которые с большой степенью точности определяют, какое поведение, достижения и ключевые показатели эффективности приравниваются в данной компании к высокому потенциалу.

Важными требованиями при установлении критериев является использование объективных и надежных методов оценки эффективности, а также обеспечение прозрачности в отношении результатов каждого кандидата. Оказание поддержки в развитии тем, кто несмотря на имеющиеся попытки пока и не достигает своих целей, но имеет потенциал, который в будущем можно повысить, также входит в число рекомендаций при выявлении талантов.

Эти критерии помогают руководителям и специалистам по управлению персоналом находить «алмазы» в необработанном виде, поскольку выявление сотрудников с высоким потенциалом включает еще большее число элементов для измерения производительности и потенциальных способностей сотрудников [4].

Работники, претендующие на роль талантов, должны оцениваться по их способности мыслить стратегически, дальновидно и с развитым воображением; обладать необходимыми социальными навыками, чтобы управлять собой; справляться с работой под давлением и с возникающими трудностями; иметь врожденное стремление к достижениям и стремиться брать на себя больше ответственности.

Каковы ключевые черты личности, которые отличают сотрудника с высоким потенциалом? Есть несколько значимых моментов, которые, по мнению бизнес-лидеров, выделяют сотрудников с высоким потенциалом.

Энтузиазм, стремление учиться и расти, мышление, ориентированное на успех и процветание, — этими универсальными характеристиками должны отличаться сотрудники с высоким потенциалом.

В исследовании Harvard Business Review эксперты определили три основных признака высокого потенциала: способности, социальные навыки и стремление [10].

Способности. Самыми главными способностями, которыми должны обладать таланты, — это стратегическое мышление и умение быстро адаптироваться, гибкость, предпринимательский образ мышления, генерация идей.

Социальные навыки. Сотрудники, обладающие высоким потенциалом, должны обладать такими навыками, как управление стрессом, конструктивное мышление, руководство подчиненными.

Стремление. Данное качество можно измерить различными способами. Во-первых, можно воспользоваться стандартизированными тестами, на основании которых сделать вывод о развитости таких установок, как стремление к достижению, мотивация, избегание неудач. Но также для выявления стремления у персонала можно воспользоваться и методом наблюдения — определить по поведению, насколько усердно человек трудится, готов ли брать на себя

дополнительные обязанности и поручения, отношение к ответственности.

По мнению, изложенному в Отчете о талантах с высоким потенциалом [12], оценка личности является идеальной эмпирической базой для построения любой программы для сотрудников с высоким потенциалом. Эти характеристики являются объективно измеримыми, устойчивыми и стабильными, не подверженными влиянию политики, отношений или любого другого контекста.

РАЗВИТИЕ ТАЛАНТОВ

Ни один из талантов не появляется в компании в виде готового продукта. После того как были определены внутренние сотрудники и внешние кандидаты с высоким потенциалом, наступает этап их профессионального развития.

Профессиональное развитие талантов — это инвестиции со стороны компании, ее менеджеров по персоналу и руководителей, направленные на то, чтобы помочь талантам развиваться и приобретать новые качества и новый опыт [8]. Это неотъемлемая часть их карьерной мобильности и эффективности работы в организации. Как правило, у профессионального развития есть еще одна задача — поддерживать мотивацию талантов.

Лучший способ обеспечить профессиональное развитие потенциальных талантов — сделать это частью культуры управления талантами. Приведем несколько принципов такой культуры.

1. Руководитель как образец для подражания. Обеспечение прозрачности в отношении потребностей руководителей в развитии и распространение информации о способах удовлетворения данных потребностей в компании и за ее пределами. Лидеры никогда не становятся более сильными, чем когда показывают, что они также нуждаются в обучении.

2. Культивирование в организации ценности обучения. Для достижения реализации данного принципа необходимо индивидуальный подход к развитию каждого работника, выявление не только его целей, но и честный разговор об имеющихся недостатках в знаниях, поддержка и демонстрация всех, даже самых незначительных успехов работников, а также рассказ о знаниях и навыках, которые помогли в достижении результата.

3. Создание устойчивых процессов для поддержки развития. Широкое обеспечение поддержки развития карьерных шагов со стороны линейных менеджеров.

4. Укрепление общих ценностей. Сотрудники должны уметь увязывать свои повседневные задачи и обязанности с ценностями организации. Люди должны понимать, почему важно то, что они делают.

5. Использование проблем как возможностей для обучения и развития в реальном мире. Современные самообучающиеся организации рассматривают проблемы именно как возможности.

6. Создание среды, в которой работа и обучение рассматриваются как синонимы. Развитию такой среды будет способствовать поощрение и поддержка самообучения у сотрудников, распространение библиотек научно-практической литературы в компаниях, проведение вебинаров, смешанного и онлайн обучения по принципу «учиться когда удобно и где удобно», широкое информирование об успехах обучающихся коллег [2].

Для лидеров, отвечающих за развитие талантов в организации, существует множество вариантов инвестиций, которые они могут сделать, чтобы помочь расти талантам в своей организации:

- инвестиции в профессиональный коучинг с целью улучшения навыков и оказания помощи сотрудникам в организации их эффективной деятельности в компании;
- инвестиции в развитие института наставничества, с целью поддержания преданности собственному развитию;
- создание процессов, поддерживающих инновации и творчество.

Кроме того, для поддержания профессионального развития талантов нужно устанавливать и укреплять общие ценности компании, чтобы сотрудник чувствовал свою связь с компанией и был заинтересован в ее росте и развитии.

УДЕРЖАНИЕ ТАЛАНТОВ

Удержание талантов — это стратегическая задача отдела персонала, направленная на то, чтобы талантливые сотрудники оставались на работе, обеспечивая оптимальную и позитивную рабочую среду, способствующую вовлеченности и выражающую признательность сотрудникам за их усилия.

Для организации важно сохранить таланты, потому что их потеря может привести ко множеству организационных проблем [9].

Что же делать для того, чтобы компания стала отличным местом для работы талантливых сотрудников и чтобы они испытывали удовлетворение, работая там. Необходимо, прежде всего, создание культуры и среды, которые учитывают баланс между работой и личной жизнью сотрудников и обеспечивают им благополучие.

Создание культуры, в которой сотрудникам нравится работать, включает множество факторов, среди которых:

- возможность приобретения новых навыков и разнообразить имеющийся опыт;
- гибкость и персонализация работы;
- открытость, позволяющая сотрудникам высказывать свое мнение и чувствовать, что их голоса услышаны и оказывают влияние на принятие решений;
- признание успехов и усилий сотрудников на благо компании.

Другими словами, компания должна стать местом, где люди понимают, что здесь они могут расти и развиваться. При необходимости можно рассмотреть возможность внедрения схем наставничества или других программ, которые помогают сотрудникам продвигаться по карьерной лестнице в конкретной организации.

ИЗМЕРЕНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

Управление талантами ничем не отличается от любого другого управленческого решения. Инвестиции в развитие талантов, безусловно, критически важные — и их необходимо измерять, чтобы в дальнейшем их можно было модифицировать и улучшать, в целях повышения отдачи от мероприятий по управлению талантами.

Управление талантами имеет в основе человеческий фактор, что означает трудности в измерении эффективности данного процесса, но существуют показатели, которые могут помочь обобщить получаемые данные и предоставить измерения для оценки вложенных усилий.

Приведем некоторые ключевые показатели и инструменты, с помощью которых можно осуществлять анализ эффективности управления талантами:

- измерение динамики конечных показателей эффективности компании со временем;
- оценка лояльности и мотивации сотрудников к работе;
- ценностные установки работников и их изменение;

- количество и качество кандидатов на предлагаемые вакансии, которые откликнулись в ответ на существующий бренд работодателя;
- динамика карьерных перемещений сотрудников;
- наличие показателей благополучия или неудовлетворенности на работе (выгорание, конфликты, увольнение);
- отзывы, полученные менеджерами от своих команд;
- результаты опроса сотрудников;
- эволюция восприятия бренда работодателя за пределами компании;
- экономические показатели компании в целом, измеренные до и после реализации стратегии управления талантами.

Сотрудники с высоким потенциалом действительно являются самым важным аспектом бизнеса, так как без HiPo-членов команда вряд ли сможет достичь своих целей. Внедрение программы управления талантами в компании может помочь позиционировать организацию как востребованного работодателя и мотивировать сотрудников оставаться лояльными к данной организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Кабалина В.И., Мондрус О.В.* Факторы управления талантами в компании: контекстный подход // Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2017. Т. 16. Вып. 2. С. 268–298.
2. *Каштанова Е.В., Захаров Д.К.* Цифровая трансформация корпоративной системы обучения // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — № 1 (52). — С. 37–43.
3. *Каштанова Е.В., Лобачева А.С.* Современные тенденции в области корпоративного обучения персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — 2(59). — С. 50–55.
4. *Кларин М.В.* Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 288 с.
5. *Курина Т.Н.* Новые технологии управления талантами в крупных организациях рекламного бизнеса // Лидерство и менеджмент. — 2020. — Том 7. — № 1. — С. 79–88.
6. Привлечение и удержание нужных талантов. Исследование McKinsey & Company [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent> (дата обращения: 10.11.2022).
7. *Райш Н.* Управление талантами (Talent Management) для успешной работы с HiPo-сотрудниками [Электронный ресурс]. — URL: https://www.cfin.ru/management/people/motivation/Talent_Management.shtml (дата обращения: 11.11.2022).
8. Раскрытие человеческого потенциала. Проактивная практика для индивидуальной эластичности [Электронный ресурс]. — URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/unlocking-human-potential-individual-elasticity.html> (дата обращения: 06.11.2022).
9. *Таганова Е.Н.* Влияние глобальных событий на изменение социально-трудовых отношений и качественных характеристик персонала компаний // Эффективное управление в целях устойчивого развития. IX Сперанские чтения. Сборник статей. Сер. «Гуманитарные чтения РГГУ — 2022» Министерство науки и высшего образования Российской Федерации; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный гуманитарный университет», Институт экономики, управления и права. Москва, 2022. — С. 175–183.
10. *Улько Е.В., Кулакова Л.И.* Современные подходы к проблеме воспроизводства и развития кадрового потенциала // Знание. — 2020. — № 4 (80). — С. 100–104.
11. *Chamorro-Premuzic T., Adler S. @ Kaiser R.B.* What Science Says About Identifying High-Potential Employees. URL: <https://hbr.org/2017/10/what-science-says-about-identifying-high-potential-employees> (дата обращения: 11.11.2022).
12. Hogan, High-potential employees are critical to the success and sustainability of groups and organizations [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hoganhipo.com/> (дата обращения: 09.11.2022).

REFERENCES

1. Kabalina V.I., Mondrus O.V. Faktory upravleniya talantami v kompanii: kontekstnyj podhod // Vestnik SPbGU. Menedzhment. 2017. T. 16. Vyp. 2. S. 268–298.
2. Kashtanova E.V., Zaharov D.K. Cifrovaya transformaciya korporativnoj sistemy obucheniya // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2021. — 1(52). — S. 37–43.
3. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S. Sovremennye tendencii v oblasti korporativnogo obucheniya personala // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. — 2022. — 2(59). — S. 50–55.
4. Klarin M. V. Korporativnyj trening, nastavnichestvo, kouching: uchebnoe posobie dlya bakalavriata i magistratury / M.V. Klarin. — M.: Izdatel'stvo YUrajt, 2017. — 288 s.
5. Kurina T.N. Novye tekhnologii upravleniya talantami v krupnyh organizacijah reklamnogo biznesa // Liderstvo i menedzhment. — 2020. — Tom 7. — № 1. S. 79–88.
6. Privlechenie i uderzhanie nuzhnyh talantov. Issledovanie McKinsey & Company. Rezhim dostupa: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent> (data obrashcheniya: 10.11.2022).
7. Rajsh N. Upravlenie talantami (Talent Management) dlyauspeshnoj raboty s HiPo-sotrudnikami [Elektronnyj resurs]. URL: https://www.cfin.ru/management/people/motivation/Talent_Management.shtml (data obrashcheniya: 11.11.2022).
8. Raskrytie chelovecheskogo potenciala. Proaktivnaya praktika dlya individual'noj elastichnosti [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/unlocking-human-potential-individual-elasticity.html> (data obrashcheniya: 06.11.2022).
9. Taganova E.N. Vliyanie global'nyh sobytij na izmenenie social'no-trudovyh otnoshenij i kachestvennyh harakteristik personala kompanij. V sb.: Effektivnoe upravlenie v celyah ustojchivogo razvitiya. IX Sперанskie chteniya. Sbornik statej. Ser. «Gumanitarnye chteniya RGGU — 2022» Ministerstvo nauki i vysshego obrazovaniya Rossijskoj Federacii; Federal'noe gosudarstvennoe byudzhethnoe obrazovatel'noe uchrezhdenie vysshego obrazovaniya «Rossijskij gosudarstvennyj humanitarnyj universitet», Institut ekonomiki, upravleniya i prava. Moskva, 2022. S. 175–183.
10. Ul'ko E.V., Kulakova L.I. Sovremennye podhody k probleme vosproizvodstva i razvitiya kadrovogo potenciala // Znanie. — 4 (80). — 2020. — S. 100–104.
11. Chamorro-Premuzic T., Adler S. @ Kaiser R.B. What Science Says About Identifying High-Potential Employees. URL: <https://hbr.org/2017/10/what-science-says-about-identifying-high-potential-employees> (data obrashcheniya: 11.11.2022).
12. Hogan, High-potential employees are critical to the success and sustainability of groups and organizations [Elektronnyj resurs]. URL: <https://www.hoganhipo.com/> (data obrashcheniya: 09.11.2022).