

Кадырбекова У.А.

Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан,
Казахстан, г. Астана, e-mail: u.kadyrbekova@hmail.com

**ТАЛАНТ МЕНЕДЖМЕНТ В КАЗАХСТАНСКОМ БИЗНЕСЕ:
УРОВЕНЬ ЗНАНИЙ И ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ**

Обоснована необходимость оценки уровня знаний о талант менеджменте и изучения практики его применения в казахстанском бизнесе в контексте задач формирования системы управления талантливыми сотрудниками государственной службы РК. Представлены результаты опроса менеджеров подразделений HR казахстанских компаний с численностью персонала от 300 до 1000 сотрудников. Установлено, что о талант менеджменте «мало что знают» 40 % респондентов. У респондентов, утверждающих, что «знают» о талант менеджменте, представления о сущности и компонентах таланта существенно отличаются от тех подходов, которые приводятся в англоязычных источниках и от результатов аналогичного опроса, проведённого в 2006 г в Великобритании. То же самое можно утверждать относительно значения различных функций талант менеджмента и приоритетных целей внедрения талант менеджмента в обследованных компаниях. Показано, что по большинству суждений относительно роли и значимости талант менеджмента для бизнеса, их оценка британскими и казахстанскими респондентами диаметрально противоположна. Установлено, что казахстанский бизнес не обладает достаточными знаниями и опытом в области талант менеджмента, чтобы государственная служба могла стать их реципиентом, т.е. драйвером внедрения талант менеджмента в Казахстане предстоит стать государственной службе.

Ключевые слова: талант менеджмент, казахстанские и британские компании, опрос менеджеров подразделений HR, технологии и функции талант менеджмента.

Kadyrbekova U.A.

Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan,
Kazakhstan, Astana, e-mail: u.kadyrbekova@hmail.com

**Talent management in Kazakhstan business:
level of knowledge and application**

A need for assessment of knowledge level of the talent management and practice research of its application in Kazakhstan business is proved in the context of tasks for building of the management system for the talented employees of the state service of the Republic of Kazakhstan. Interview results of the managers of HR subdivisions in the Kazakhstan companies are provided the staff of which consists of 300 – 1,000 employees. It is found that 40% of the respondents are little known about the talent management. The concepts of essence and components of a talent of the respondents claiming that they are know about the talent management, are significantly differ from those approaches that listed in English language sources and from the results of a similar interview held in 2006 in the United Kingdom. The same can be said about the meanings of different functions of the talent management and primary objectives of implementation of the talent management in the explored company. It is shown that the role and importance of the talent management for the business according to the majority judgments and their assessment by the British and Kazakhstan respondents is diametrically opposite. It is found that Kazakhstan business does not have enough knowledge and experience in the field of talent management where the state service can be their recipient and the state service has to become a driver for implementation of the talent management in Kazakhstan.

Key words: talent management, Kazakhstan and British companies, interview of the managers of HR subdivisions, technologies and functions of the talent management.

Кадырбекова У.А.

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару академиясы,
Қазақстан, Астана, e-mail: u.kadyrbekova@mail.com

Қазақстандағы бизнестегі дарындылықты басқару: білім деңгейі мен қолдану

Дарын менеджмент туралы білімдердің деңгейін бағалау және оны ҚР мемлекеттік қызметінің дарынды қызметкерлерін басқару жүйесін қалыптастыру міндеттерінің мәнмәтінінде қазақстандық бизнесте қолдану тәжірибесін зерттеу қажеттілігі негізделген. 300-ден бастап 1000-ға дейінгі қызметкерлердің саны бар қазақстандық компаниялардың HR бөлімшелерінің менеджерлеріне сауалнама жүргізудің нәтижелері ұсынылған. Дарын менеджмент жайлы сұхбаткерлердің 40%-ның «ол туралы білуі шамалы» екені анықталды. Дарын менеджмент жайлы «білеміз» деген сұхбаткерлердің дарынның мағынасы мен құраушылары туралы түсінігі ағылшын тіліндегі көздерде келтірілген сол бір тәсілдемелерден және де 2006 жылы Ұлыбританияда жүргізілген ұқсас сауалнаманың нәтижелерінен әжептәуір ерекшеленеді. Дарын менеджменттің түрлі функцияларының мағынасына және зерттелген компанияларға дарын менеджментті енгізудің басымды мақсаттарына қатысын дәл солай пайымдауға болады. Бизнес үшін дарын менеджменттің рөлі мен маңыздылығына қатысты пайымдамалардың көпшілігі бойынша, олардың британдық және қазақстандық сұхбаткерлердің бағалауы диаметрлік түрде қарама-қарсы екені көрсетілген. Қазақстандық бизнес мемлекеттік қызмет олардың реципиенті бола алатындай, дарын менеджмент саласында жеткілікті білімдер мен тәжірибесі жоқ екені белгілі болды – мемлекеттік қызметті Қазақстанда дарын менеджментті енгізудің драйвері болу күтіп тұр.

Түйін сөздер: дарын менеджмент, қазақстандық және британдық компаниялар, HR бөлімшелерінің менеджерлеріне сауалнама жүргізу, дарын менеджменттің технологиялары мен функциялары.

Введение

Выступая на шестнадцатом съезде «Нұр Отан», Н.А. Назарбаев подчеркнул, что перед казахстанским обществом и государством крайне остро встала «важная задача – сделать корпус государственных служащих профессиональным и автономным/.../ Настало время открыть новые каналы поиска талантливых кандидатов в государственные служащие, в том числе из частного сектора» (Назарбаев Н.А. Выступление на шестнадцатом съезде съезде партии «Нұр Отан», 11.03. 2015 г. // Официальный сайт Президента РК, http://www.akorda.kz/ru/speeches/internal_political_affairs/in_speeches_and_addresses/vystuplenie-prezidenta-respubliki-kazakhstan-predsdatelya-partii-nur-otan-nazarbaeva-na-xvi-sezde-partii).

Позднее в статье «Взгляд в будущее: модернизация общественного сознания» Президент отметил: «необходим переход к иным методам управления социально-экономическим развитием республики, в основе которого – внутренняя готовность к переменам» (Официальный сайт Президента РК, 12.04.2017 URL: http://www.akorda.kz/ru/speeches/internal_political_affairs/in_speeches_and_addresses/vystuplenie-prezidenta-respubliki-kazakhstan-predsdatelya-partii-nur-otan-nazarbaeva-na-xvi-sezde-partii дата обращения 31.05.2017).

Ключевые направления этого перехода – внедрение в практическую деятельность государственных органов всех уровней управленческих технологий проектного и риск-менеджмента, а также внедрение концепции талант-менеджмента и систем управления человеческим капиталом.

В «Стратегическом плане Агентства по делам государственной службы и противодействию коррупции на 2017-2021 годы» предусмотрено «для привлечения, эффективного использования и удержания сотрудников государственной службы создание системы управления талантами» (Приложение к приказу Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 28 декабря 2016 года №105. Астана. Доступ 30 апреля 2017, Источник)

Талант, по мнению англоязычных авторов статей по управлению талантами – талант-менеджменту (ТМ), можно рассматривать:

- как одаренность, природный дар, выдающиеся способности, гениальность; такой талант уникален, дан от рождения, а знания и навыки, которыми благодаря ему обладает индивид, неразрывно связаны с его личностью [1, 2];

- как сочетание определенных специфических знаний и ценных навыков, которые необходимы любой бизнес-организации; та-

кой талант может быть развит индивидом по мере приобретения им опыта и навыков [3] (Bersin J. The Talent Management Framework: Executive Summary. J Bersin K. Lamoureux, D. Mallon, M. Laurano, S. Harris. Bersin by Deloitte, 2010. URL: <http://www.bersin.com/Lib/Rs/Details.aspx?docid=103312377&title=The-Talent-Management-Framework-Executive-Summary&id=strategy>);

- эти две трактовки можно сочетать в любой пропорции; тогда талант – эта некая сумма способностей, дарований, навыков, знаний, опыта, суждений и характера индивида, его способности к обучению и росту [4] (Blackman D. Talent Management: Developing or Preventing Knowledge and Capability? / Conference proceedings of the Organization Learning, Knowledge and Capabilities Conference, 28 – 30 April 2008, Copenhagen, Denmark. International Research Society for Public Management, 26-28 March, Brisbane, Australia. / D. Blackman, M. Kennedy. URL: <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc3/papers/contribution113.pdf>);

- как результативность: индивид талантлив, потому что демонстрирует самые высокие показатели в каком-либо виде деятельности; в рамках данного подхода для характеристики ТМ используется утверждение, что таланты – это индивиды, играющие главную роль в достижении успеха компании, занимающие лидирующие позиции благодаря своим способностям и результативности [5, 6];

- как потенциал сотрудника: талант – это индивид, обладающий потенциалом для дальнейшего продвижения в компании, «ориентированный на будущее» [7, 8];

- возможна также комбинация, «стратегический баланс между результативностью и потенциалом»; талантливы индивиды, которые регулярно демонстрируют свои выдающиеся способности, достижения и возможности дальнейшего развития [9, 10];

- через призму компетенций, «которые являются поведенческим аспектом таланта и представляют собой совокупность знаний, умений, способностей и личностных характеристик»; при этом «знания и умения могут приобретаться и развиваться в течение жизни, а способности и личностные характеристики являются относительно стабильными и не могут меняться с течением времени» [11].

ТМ фокусируется на выявлении критических для успеха организации позиций и на поиске кандидатов на эти вакансии, которые должны

быть «талантами» – см., например, Lewis, Heckman [12]; Becker, Huselid, Beatty [13]; Collings, Mellahi [14]; Whelan, Carcary [15] и др. Содержание ТМ фактически идентично развитию компетенций сотрудников – см., например, Thunnissen, Boselie, Fruytier [16]. Система ТМ/ HRM – «совокупность интегрированных процессов и практик, направленных на распознавание возможной области применения таланта каждого сотрудника в интересах организации» – см., например, Gallardo-Gallardo, Dries, Gonzalez-Cruz [17] и др.

Государственная служба, в представлении многих авторов, является реципиентом технологий и методов управления бизнес-организациями [18, 19]. Как показывает опыт стран, где талант-менеджмент (ТМ) был успешно внедрён в практику государственного управления, формирования модели ТМ государственной службы определяется, в первую очередь, влиянием практики применения ТМ в национальном бизнесе. См., например, статьи о ТМ в госслужбах Сингапура, Малайзии и Таиланда [20], Канады [21], Голландии [22], Китая [23], Франции, Британии, Бельгии (**Public sector talent management: the influence of the private sector**. Hudson 2015 <https://pl.hudson.com/Portals/PL/documents/cee-articles-influence-of-private-on-public-sector-article.pdf>) и др.

Вопрос исследования: обладает ли казахстанский бизнес достаточными знаниями и опытом в области ТМ, чтобы государственная служба могла стать их реципиентом?

Цель исследования – оценка уровня знаний о ТМ и изучение особенностей применения методов ТМ в казахстанском бизнесе.

Методы исследования

Компании, принявшие участие в обследовании, имели среднюю численность персонала от 300 до 1000 сотрудников и подразделения HR в своей структуре. Предложение об участии было разослано в 76 компаний.

Потенциальным участникам для ознакомления был направлен сценарий, содержащий восемь вопросов для обсуждения (пречень вариантов ответов корректировался в ходе интервью) и стимульный материал: составленные мной обзоры. Интервью – с открытыми вопросами, полуструктурированное; проводилось по телефону. На участие в интервью дали согласие 60 респондентов. Все респонденты – из числа менеджеров подразделений HR. Условием участия была анонимность – неразглашение

личных данных и информации о стратегическом планировании в привязке к наименованию предприятий.

При обработке полученной информации использовались качественные методы анализа – результаты качественного исследования в силу своей структуры более легко поддаются интерпретации (объяснению причинно-следственных связей), чем результаты количественного исследования [24].

Первые вопросы касались практики HRM в казахстанских компаниях, потому что практически все участвовавшие в опросе респонденты воспринимали ТМ как одну из технологий HR-

менеджмента (56 респондентов); а также потому, что мы должны были на первом этапе отсеять тех респондентов, которые не имели достаточных знаний и опыта для ответа на последующие вопросы об особенностях применения ТМ.

Результаты

1. В большинстве обследованных компаний эффективность HR/ТМ оценивается одним руководителем; результативность службы HR оценивают по факту освоения бюджета, организации тренингов, корпоративов и анкетирования персонала (рис. 1).

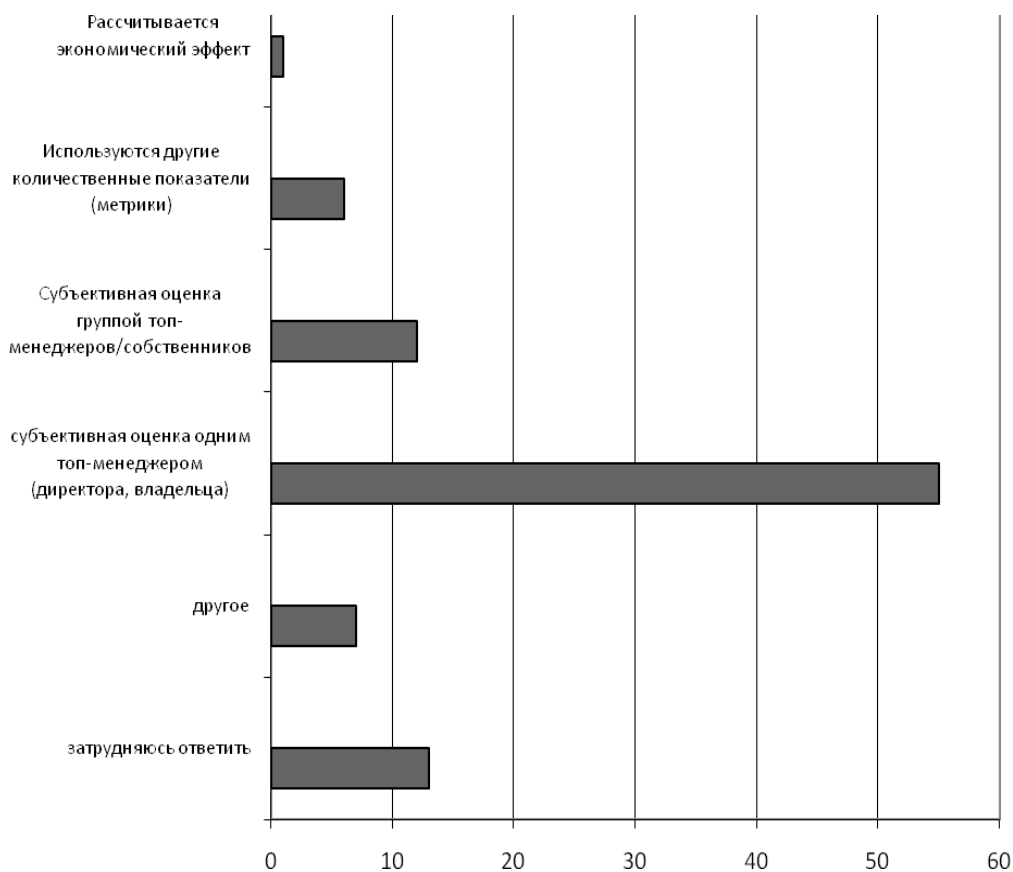


Рисунок 1 – Структура ответов на вопрос «Как оценивается эффективность HR/ТМ в Вашей компании» (чел.)
Примечание: составлено автором

2. Обсуждение вопроса «Какие технологии HR внедрены в Вашей компании?» позволило нам как бы «исподволь» дать оценку уровню их квалификации.

Респонденты оказались слабо знакомы с отдельными группами HR-технологий, среди которых и ТМ, о котором «мало что знают» 24 респондента (рис. 2).

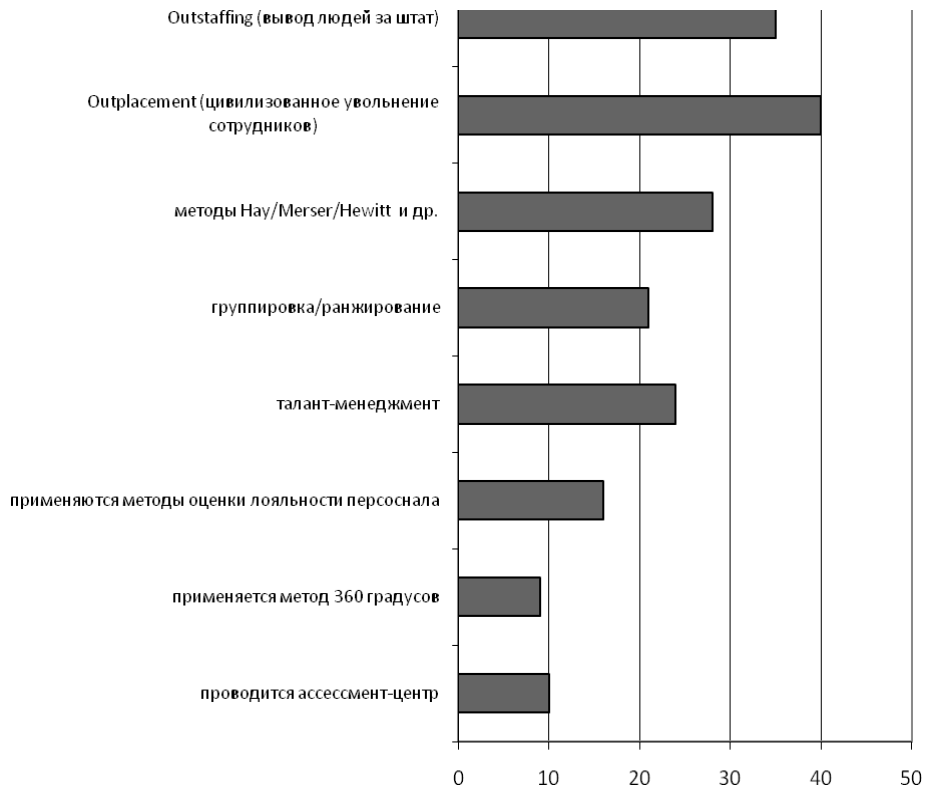


Рисунок 2 – Технологии HR, которые не были известны респондентам (чел.)
Примечание: составлено автором

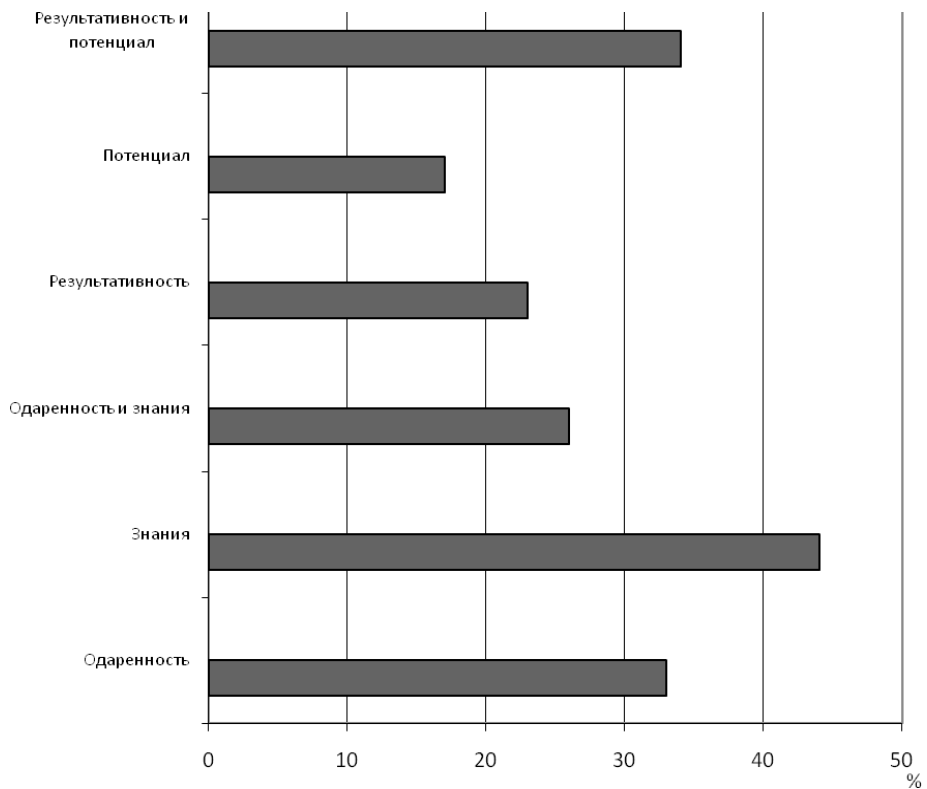


Рисунок 3 – Компоненты понятия «талант», % от общего количества ответов
Примечание: составлено автором.

Респондентам был представлен достаточно обширный перечень технологий; мы приводим здесь только те варианты, на которые положительно ответили не менее 9 человек.

3. Далее мы приводим результаты опроса только тех 36 респондентов, которые утверждают, что знают о ТМ. По их мнению, понятие талант включает следующие компоненты:

Респондентам был представлен достаточно обширный перечень компонент; можно было выбрать три варианта ответа; мы приводим здесь только те варианты, доля которых превысила 10% от их общего количества.

4. Далее мы попросили респондентов оценить значение различных функций ТМ для их компании (табл. 1).

5. Выяснилось, что основные цели внедрения ТМ в компаниях, участвовавших в обследовании, – развитие сотрудников с высоким потенциалом (HiPo) – 77%, воспитание будущих руководителей высшего звена – 67% и достижение стратегических целей – 52% (рис. 4).

Таблица 1 – Оценка респондентами особо значимых функций ТМ для их компании

Функции	Доля респондентов, %
Профессиональное развитие	84
Развитие сотрудников с высоким потенциалом	77
Обратная связь с сотрудником	63
Оценка эффективности	72
Развитие карьеры	41
Развитие лидерства	32
Развитие и обучение	56
Удержание	92
Набор	86
Компенсации и награды	97
Определение ключевых позиций	15
Интегрированная система управления человеческими ресурсами	21
Управление компетенциями	14
Планирование рабочей силы	17
Планирование преемственности	9

Примечание: составлено автором

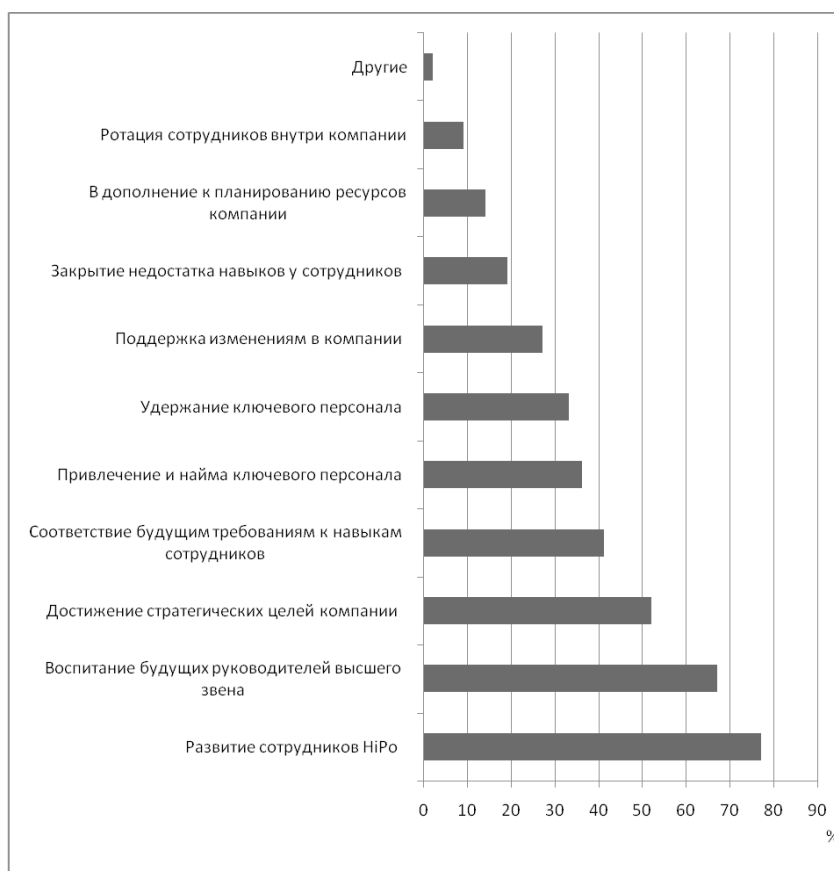


Рисунок 4 – Основные цели внедрения ТМ в казахстанских компаниях, доля респондентов, выбравших данный вариант ответа, %

Примечание: составлено автором.

Из полученных данных видно, что развитие персонала в казахстанских компаниях часто сужается до маленькой группы сотрудников, называемых HiPo – будущих менеджеров/лидеров.

6. В заключение мы попросили респондентов согласиться (или не согласиться) с различными суждениями о ТМ. При этом перечень этих утверждений мы взяли из опроса «Британский подход к ТМ: исследование CIPD 2006» (Портал об обучении и развитии персонала Trainings.ru Доступ 24 апреля 2017, Источник <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=6408>).

Как мы видим по большинству высказываний по поводу роли и значимости ТМ, их оценка британскими и казахстанскими респондентами, можно сказать, диаметрально противоположна (рис. 5).

Британские и казахстанские респонденты практически одинаково трактуют ТМ. Однако британские компании больше внимания отводят формированию кадрового резерва (talent pools), в то время как казахстанские считают, что ТМ должно быть направлено, главным образом, на работу с сотрудниками, имеющими высокий потенциал (HiPo).

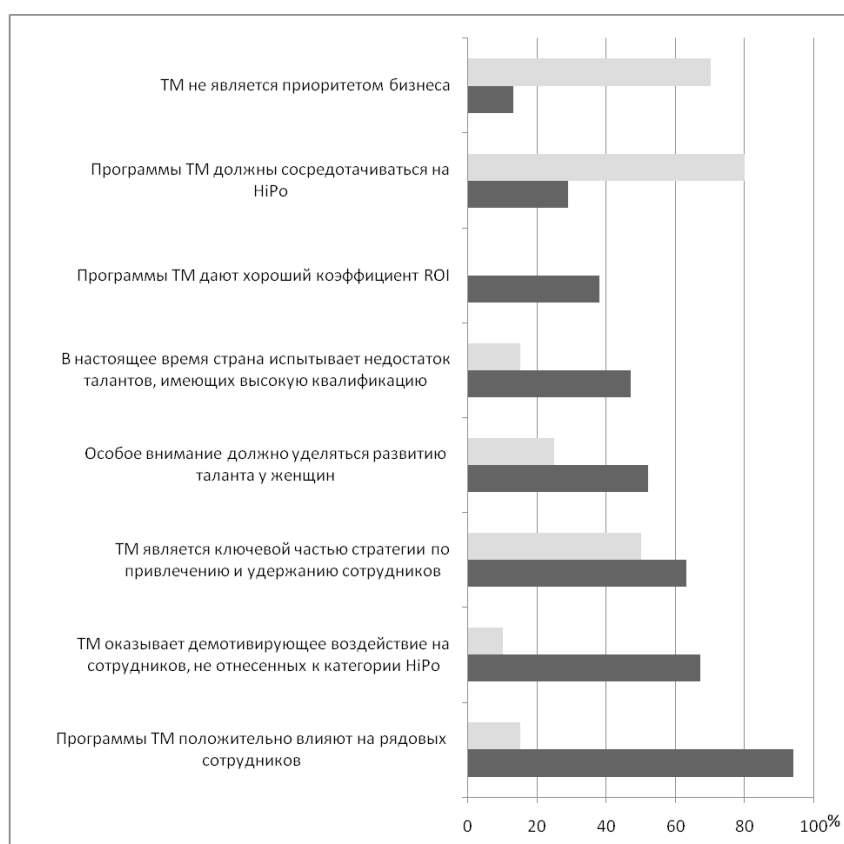


Рисунок 5 – Оценка различных суждений о ТМ, % респондентов, согласившихся с данным утверждением

Примечание: составлено автором по данным опроса «Британский подход к ТМ: исследование CIPD 2006» (черные столбцы) и обследования казахстанских компаний (серые столбцы).

Лишь немногие обследованные казахстанские компании (16) занимаются созданием кадрового резерва, они, в отличие от британцев, воспринимают талант как данность (на что указывает понимание таланта как «знаний» и «одаренности»), которую невозможно изменить и приумножить. Британцы же считают, что талант

– это, скорее, «результативность» и «потенциал».

Британские компании характеризуются комплексным подходом к ТМ. Опрос «Британский подход к ТМ: исследование CIPD 2006» показал, что ТМ включает все практики управления; внимание уделяется не только получению результата здесь и сейчас (компоненты «оценка эффек-

тивности», «обратная связь с сотрудником»), но и будущему развитию компании («планирование рабочей силы», «планирование преемственности») – в то время как казахстанские компании часть их даже не рассматривают. Британские компании ориентированы на развитие потенциала уже работающих сотрудников как команды, а не как отдельных личностей. Об этом говорит высокая оценка таких компонентов, как «интегрированная система управления человеческими ресурсами», «определение ключевых позиций» и «управление компетенциями».

Практика ТМ в британских компаниях более ориентирована на удержание персонала, они уделяют больше внимания созданию и развитию организационной культуры. В казахстанских компаниях основной акцент ТМ делается на оценку их потенциала и эффективности на рабочем месте.

Обсуждение результатов

1. Практически все респонденты (58 чел.) были согласны с тем, что концепция и методы HRM (и, соответственно, ТМ) отнюдь не универсальны; эффективны только при наличии в компании определённых условий:

- развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);

- имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);

- используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учёта персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);

- поддерживается высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;

- применяется практика делегирования полномочий;

- функционирует разветвлённая система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

По мнению респондентов (52 чел.) в малом и среднем бизнесе трудно – если не сказать невозможно – обеспечить необходимые для эффектив-

ности HRM/ТМ условия. В большинстве казахстанских компаний малого и среднего бизнеса HR-служб либо вообще нет, либо их деятельность весьма далека от концепции HRM. Количество компаний, в структуре которых работают по всем правилам HR-службы, в Казахстане исчисляются десятками.

Многие респонденты (48 чел.) отметили, что между весьма «продвинутыми» системами HR-менеджмента в их компаниях и всеми остальными казахстанскими предприятиями в области управления человеческими ресурсами – настоящая «пропасть».

Большинство респондентов (54 чел.) согласилось, что на восприятие концепций HRM и ТМ в казахстанских компаниях оказывает влияние как отсутствие необходимых материальных ресурсов, так и недостаточная квалификация сотрудников HR-служб.

2. Ранее, проведя анализ англоязычных источников, мы пришли к следующим выводам:

А. К концу прошлого века менеджмент в экономически продвинутых странах стал развиваться в парадигме рынка консалтинговых услуг; концепт ТМ в этой парадигме стал своего рода «лайт-версией» – упрощённым изложением некоторых положений теории HCM, адаптированных для нужд рынка услуг HR-консалтинга.

Разработчики и пропагандисты идей ТМ сначала использовали термин «талант» для обозначения некоей специфической разновидности человеческого капитала, а затем, расширяя целевую аудиторию индустрии HR-консалтинга, стали утверждать, что поскольку талант может быть у любого работника, то HRM = ТМ.

Это означало, что

талант = человеческий капитал,

концепт ТМ – максимально упрощённая и адаптированная для коммерческого использования версия теории HCM.

Б. Из всего многообразия трактовок, ранее использованных разработчиками и популяризаторами идей ТМ, исходя из специфики государственной службы, наиболее приемлемым является трактовка понятия «талант» как «наличие компетенций, которые являются поведенческим аспектом таланта и представляют собой совокупность знаний, умений, способностей и склонностей».

В. Соответственно, для государственной службы наиболее приемлема трактовка ТМ как «умение (искусства и ремесла) руководителя принимать управленческие решения, основанные на бережном, осторожном и внимательном

отношении к специфике проявлений социально-психологического феномена талантливости у подчинённых ему сотрудников».

Как мы видим из результатов опроса, мнения респондентов весьма существенно отличаются от этих подходов зарубежных авторов.

Выводы

В большинстве обследованных компаний эффективность HR/ТМ оценивается одним руководителем; результативность службы HR оценивают по факту освоения бюджета, организации тренингов, корпоративов и анкетирования персонала.

О ТМ «мало что знают» 40% респондентов.

У респондентов, утверждающих, что «знают» о ТМ, представления:

- о сущности и компонентах таланта,

- о значении различных функций ТМ для их компании,

- о приоритетных целях внедрения ТМ в их компаниях.

Существенно отличаются:

- и от тех подходов, которые приводятся в англоязычных источниках,

- и от результатов аналогичного опроса, проведённого в 2006 г. в Великобритании.

По большинству высказываний по поводу роли и значимости ТМ, их оценка британскими и казахстанскими респондентами, можно сказать, диаметрально противоположна.

Наш ответ относительно того, обладает ли казахстанский бизнес достаточными знаниями и опытом в области ТМ, чтобы государственная служба могла стать их реципиентом, – отрицательный. Драйвером внедрения ТМ в Казахстане предстоит стать государственной службе.

Литература

- 1 Buckingham M., Vosburgh R.M. The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! Human Resource Planning. – 2001. – Vol. 24. No 4. – P. 17-23.
- 2 Schweyer A. Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention, and Workforce Planning. – NY.: John Wiley, 2004. – 268 p.
- 3 Farndale E. et al. The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management / Farndale E., Scullion H., Sparrow P. Journal of World Business. / E. Farndale. – 2010. – Vol. 45. No 2. – P.161-168.
- 4 Boudreau J. W., Ramstad P. M. Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science. // Human Resource Planning. – 2005. – Vol. 28. No 2. – P. 17-26. – P.18.
- 5 Hilton D. Hiring and Retaining Top Talent // Credit Union Executive Journal. – 2000. – Vol. 40. No 5. – P. 12-16. P.14.
- 6 Miller D., Desmarais S. Developing Your Talent to the Next Level: Five Best Practices for Leadership Development. Organization Development Journal. 2007. Vol. 25. No 3. P. 37-43.
- 7 Michaels E., Handfiels-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. – Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2001. – P. 90-120.
- 8 Cappelli P. A supply chain model for talent management People and Strategy. – 2009. – 32. – P. 4-7.
- 9 Ashton C., Morton L. Managing Talent for Competitive Advantage. // Strategic HR Review. 2005. – Vol. 4. – No 5. – P. 28-31.
- 10 Ulrich D. Smallwood N. What is talent? Leader to Leader. – 2012. – V. 2012, Issue 63. – P. 55-61.
- 11 Campion M.A. et al. Doing competencies well: Best practices in competency modeling Campion M.A., Fink A.A., Ruggeberg B.J. et al. Personnel Psychology. – 2011. – Nr. 64. – P. 225-262.
- 12 Lewis R.E., Heckman R.J. Talent management: A critical review. Human Resource Management Review. – 2006. – № 16. – P. 139-154.
- 13 Becker B.E. et al. The differentiated workforce: Transforming talent into strategic Impact / Becker B.E., Huselid M.A., Beatty R.W. – Hardcover, 2009. – 340 p
- 14 Collings D. Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. ZHuman Resource Management Review. – 2009. – № 19: 4. – P. 304-313.
- 15 Whelan E. Carcary M. Integrating talent and knowledge management: where are the benefits? Journal of Knowledge Management. – 2011. – № 15(4). – P. 675-687.
- 16 Thunnissen M. et al. Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach/ Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. Human Resource Management Review. V. 23. Issue 4. December 2013. – P. 326-336.
- 17 Gallardo-Gallardo E. et al. What is the meaning of 'talent' in the world of work? / Gallardo-Gallardo E., Dries N, Gonzalez-Cruz T.F. Human Resource Management Review. – 2013. – № 12. – P. 290-300.
- 18 Есимова Ш.А. Эффективность системы государственного управления: теория и практика: монография. – Хмельницкий: Изд-во ХУУП, 2008. – 358 с.
- 19 Баснак Д.В. Программно-целевой подход в системе управления государственной службой: дис... к.э.н. – М., 2009. – 145 с.

- 20 Poocha-roen, Ora-om, Lee C. Talent management in the public sector: a comparative study of Singapore, Malaysia and Thailand July 27, 2013. Lee Kuan Yew School of Public Policy Research Paper 2013. – No. 14-15.
- 21 Glenn T. The state of talent management in Canada's public sector // Canadian Public Administration. – 2012. – V. 55. Issue 1. – P. 25-51.
- 22 Buttiens D., Hondeghem A. Talent management in the Flemish public sector. Positioning the talentmanagement approach of the Flemish Government *Revue Pyramides*. – 2013. – V. 23. – P. 61-83.
- 23 Chen L., Chan F.I., Gao J., Yu X. Party management of talent: building a party-led, merit-based talent market in China // Australian Journal of Public Administration. – 2015. – V. 74. Issue 3. – P. 298-311.
- 24 Blumberg B., Cooper D.R., Schindler P.S. Business Research Methods, McGraw-Hill Higher Education; international student edition of 3rd revised edition. – 2011. – 656 p.

References

- 1 Buckingham M., Vosburgh R.M. The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! *Human Resource Planning*. – 2001. – Vol. 24. No 4. – P. 17-23.
- 2 Schwyer A. *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention, and Workforce Planning*. – NY.: John Wiley, 2004. – 268 p.
- 3 Farndale E. et al. The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management / Farndale E., Scullion H., Sparrow P. *Journal of World Business*. / E. Farndale. – 2010. – Vol. 45. No 2. – P.161-168.
- 4 Boudreau J. W., Ramstad P. M. Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science. // *Human Resource Planning*. – 2005. – Vol. 28. No 2. – P. 17-26. – R.18.
- 5 Hilton D. Hiring and Retaining Top Talent // *Credit Union Executive Journal*. – 2000. – Vol. 40. No 5. – P. 12-16. R.14.
- 6 Miller D., Desmarais S. Developing Your Talent to the Next Level: Five Best Practices for Leadership Development. *Organization Development Journal*. 2007. Vol. 25. No 3. P. 37-43.
- 7 Michaels E., Handfiels-Jones H., Axelrod B. *The War for Talent*. – Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2001. – P. 90-120.
- 8 Cappelli P. A supply chain model for talent management *People and Strategy*. – 2009. – 32. – P. 4-7.
- 9 Ashton S., Morton L. Managing Talent for Competitive Advantage. // *Strategic HR Review*. 2005. – Vol. 4. – No 5. – P. 28-31.
- 10 Ulrich D., Smallwood N. What is talent? Leader to Leader. – 2012. – V. 2012, Issue 63. – P. 55-61.
- 11 Campion M.A. et al. Doing competencies well: Best practices in competency modeling Campion M.A., Fink A.A., Ruggeberg B.J. et al. *Personnel Psychology*. – 2011. – Nr. 64. – P. 225-262.
- 12 Lewis R.E., Heckman R.J. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. – 2006. – № 16. – P. 139-154.
- 13 Becker B.E. et al. *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic Impact* / Becker B.E., Huselid M.A., Beatty R.W. – Hardcover, 2009. – 340 p.
- 14 Collings D., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. – 2009. – № 19: 4. – P. 304-313.
- 15 Whelan E. Carcary M. Integrating talent and knowledge management: where are the benefits? *Journal of Knowledge Management*. – 2011. – № 15(4). – P. 675-687.
- 16 Thunnissen M. et al. Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach/ Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. *Human Resource Management Review*. V. 23. Issue 4. December 2013. – P. 326-336.
- 17 Gallardo-Gallardo E. et al. What is the meaning of 'talent' in the world of work? / Gallardo-Gallardo E., Dries N, Gonzalez-Cruz T.F. *Human Resource Management Review*. – 2013. – № 12. – P. 290-300.
- 18 Esimova Sh.A. *Jeffektivnost' sistemy gosudarstvennogo upravlenija: teorija i praktika: monografija*. – Hmel'nickij: Izd-vo HUUP, 2008. – 358 s.
- 19 Basnak D.V. *Programmno-celevoj podhod v sisteme upravlenija gosudarstvennoj sluzhboj: dis... k.je.n.* – M., 2009. – 145 s.
- 20 Poocha-roen, Ora-om, Lee C. Talent management in the public sector: a comparative study of Singapore, Malaysia and Thailand July 27, 2013. Lee Kuan Yew School of Public Policy Research Paper 2013. – No. 14-15.
- 21 Glenn T. The state of talent management in Canada's public sector // Canadian Public Administration. – 2012. – V. 55. Issue 1. – P. 25-51.
- 22 Buttiens D., Hondeghem A. Talent management in the Flemish public sector. Positioning the talentmanagement approach of the Flemish Government *Revue Pyramides*. – 2013. – V. 23. – P. 61-83.
- 23 Chen L., Chan F.I., Gao J., Yu X. Party management of talent: building a party-led, merit-based talent market in China // Australian Journal of Public Administration. – 2015. – V. 74. Issue 3. – P. 298-311.
- 24 Blumberg B., Cooper D.R., Schindler P.S. Business Research Methods, McGraw-Hill Higher Education; international student edition of 3rd revised edition. – 2011. – 656 p.