

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ЕЕ РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ТАЛАНТАМИ

### **Карташов Сергей Александрович**

доктор экономических наук, профессор, директор НИИ труда и социально-трудовых отношений РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

Email: hrm-trade@yandex.ru

### **Павлова Валентина Васильевна**

кандидат экономических наук, доцент кафедры политической экономики, ведущий научный сотрудник НИИ труда и социально-трудовых отношений РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: vvpavlova@gmail.com

### **Шкляев Андрей Евгеньевич**

кандидат экономических наук, доцент, советник ректора, доцент кафедры управления инновациями РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова», 117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.

Email: shae@bk.ru

Выбор способа «добычи» таланта – воспитать в своем коллективе или привлечь со стороны – тесно связан с корпоративной культурой. В статье рассмотрена организационная (корпоративная) культура как большая область явлений духовной и материальной жизни коллектива, включающая доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, манеры одеваться и т. д. Развитие корпоративной культуры играет одну из ключевых ролей в области формирования системы управления талантами. На основе анализа корпоративной культуры авторы показывают, что получение отдачи от талантливых сотрудников невозможно само по себе без взаимосвязи управления талантами и стратегии развития бизнеса.

*Ключевые слова:* корпоративные ценности, инструменты корпоративной культуры, управление изменениями корпоративной культуры, культурная совместимость.

## CORPORATE CULTURE AND ITS ROLE IN TALENTS' MANAGEMENT

### **Kartashov, Sergey A.**

Doctor of Economics, Professor, Director of the Research Institute for Labour and Social and Labour Relations of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.  
Email: hrm-trade@yandex.ru

### **Pavlova, Valentina V.**

PhD, Assistant Professor of the Department for Political Economy, Leading Researcher of the Research Institute for Labour and Social and Labour Relations of the PRUE.  
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.  
E-mail: vvpavlova@gmail.com

### **Shklyayev, Andrey E.**

PhD, Assistant Professor, Advisor of the Rector, Assistant Professor of the Department for Innovation Management of the PRUE.  
Address: Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow, 117997, Russian Federation.  
E-mail:

The choice of 'getting' talent – to bring them up in-house or attract from outside – is closely connected with corporate culture. The article describes organizational (corporate) culture as a sphere of displaying spiritual and material life of the team, the code of behaviour, rituals, fixed standards of products being put out, dress code, etc. The development of corporate culture plays an important role in designing the system of talents' management. By analyzing corporate culture the authors show that getting talented workers' return is impossible without close links between talents' management and strategy of business development.

*Keywords:* corporate values, corporate culture tools, managing changes in corporate culture, cultural compatibility.

«Голод на профессионалов» на рынке найма сделал элементы персональной и организационной культуры товаром. Аудит и диагностика, правильное позиционирование, уникальность организационной культуры (рис. 1) формируют общее поле системы, сила которой выражается через конкретное преимущество.

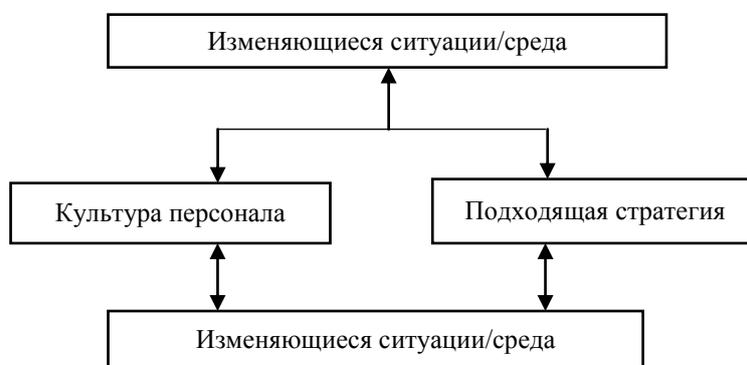


Рис. 1. Влияние корпоративной культуры на стратегии работы с талантами

Корпоративная культура – важный элемент технологии управления талантами, носителями которого являются талантливые и способные работники. Потенциал деятельности по управлению талантами во многом обеспечивается благодаря корпоративной культуре – тому, ради чего люди стали членами организации; тому, как строятся отношения между ними, какие принципы и методы выполнения работ используются в деятельности организации.

Корпоративная культура компании – это то, что удерживает таланты в единой структуре, где они, объединившись, умножают друг друга. Развитие корпоративной культуры играет одну из ключевых ролей в области формирования системы управления талантами. В любой организации есть система ценностей, которая сама по себе представляет ценность: люди получают удовольствие от общения друг с другом, хотят работать в компании долгое время, помогают коллегам профессионально расти, обмениваются знаниями и опытом и готовы сделать многое для того, чтобы компания росла и развивалась.

Хороший корпоративный климат относят к числу мотивирующих моментов для сотрудников любой организации. Этическая и репутационная стороны деятельности организации – элементы корпоративной культуры, способствующие вдохновению и удержанию талантливых сотрудников. Таким образом, развитая корпоративная культура способствует принятию «установки на талант» руководством и сотрудниками организации, развитию корпоративных традиций, этикета деловых отношений и др.

Корпоративная культура – одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Грамотное управление корпоративной культурой оказывает положительное влияние на бизнес компании. В частности, оно позволяет сокращать расходы, причем не только на подбор и удержание персонала, но и, например, на внешний PR: сотрудники, являющиеся проводниками философии компании во

внешний мир, снимают часть функций с департамента, занимающегося PR-политикой организации. Компания пользуется авторитетом на рынке и привлекательна как для потенциальных сотрудников, так и для партнеров по бизнесу и акционеров.

Осознание сотрудниками себя и своего места в компании, отношение ко времени, риску, деньгам, лояльность к компании и мотивация к работе и личной инициативе – все это проявления корпоративной культуры, по которым можно определить ее тип.

Выделяют следующие типы корпоративной культуры: клановую, адхократическую, рыночную и иерархическую (бюрократическую). Эта типология выделена на основе следующих ориентиров: фокусировка компании на внутренних процессах или на внешних в сочетании с гибкостью/индивидуальностью или стабильностью/контролем. В компании не может существовать только один из типов культуры в чистом виде, но один тип (или типы) может доминировать.

Таким образом, существует множество оснований для типизации корпоративных культур, однако наибольший интерес представляет характер их влияния на общую результативность деятельности предприятия. По этому признаку выделяют позитивную и негативную корпоративную культуру. Позитивная культура стимулирует результативность деятельности предприятия либо его развития, способствует достижению его долгосрочных целей, фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности как способа реализации ценности саморазвития, а также ценность предприятия как работодателя; негативная – препятствует эффективному функционированию предприятия и его развитию, отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна сотруднику, но не ценна с точки зрения его саморазвития и самореализации.

Многие успешные компании считают свою корпоративную культуру источником стабильного конкурентного преимущества.

Они предпринимают сознательные усилия, чтобы интегрировать заявленные ключевые ценности и принципы бизнеса в процессы управления талантом, такие, как методы найма, программы по развитию лидерства, системы управления продуктивностью, компенсации и бонусы. Например, там, где компании при выборе людей традиционно фокусировались на их опыте и навыках, связанных с выполняемой работой, некоторые транснациональные компании, исследованные нами, расширили свои критерии отбора, включив в список этих критериев культурную совместимость. Эти компании оценивают личность и ценность кандидата. Чтобы определить, будет ли он совместим с корпоративной культурой, предпосылки таковы, что формальная квалификация не всегда наилучшим образом отражает эффективность и опыт работника: отточить навыки легче, чем развить личностные характеристики и ценности. Для творческой работы необходимо прежде всего создать среду, в которой формируются общие для всех участников представления и о предмете совместной деятельности, и об отношении к самим себе и своим коллегам.

Центральное место в корпоративной культуре занимают ценности. Они отражают мнения, убеждения и предположения сотрудников организации о внешней и внутренней среде. Они же являются основой формирования норм, определяющих стандарты и модели поведения членов группы как по отношению друг к другу, так и к представителям других общностей.

Сильный акцент на культурной совместимости и ценностях отмечается у многих успешных компаний. Например, оценивая заявления соискателей на вакансии, в компании Infosys готовы снизить требования к навыкам для конкретной вакансии, сделав акцент на культурной совместимости и на том, что в компании называют способностью к обучению. В дополнение к оценке диплома Infosys устраивает для кандидатов аналитический тест и тест на выявление их склонностей, после чего следует подробное собеседование для оценки соответствия со-

искателей культуре и ценностям компании. Какая же корпоративная культура является позитивной, подходящей для организации, ориентированной на управление талантами?

Конечно, ситуация в каждой из таких организаций в любой момент времени уникальна, и трудно давать общие рекомендации на этот счет. Однако однозначно такая организация не добьется успеха в достижении своей цели, если ее корпоративная культура не будет обладать такими признаками, как:

- уважение и признание ценности индивидуального знания;
- доверие;
- ориентация на достижение общих целей;
- стимулирование творчества;
- обеспечение открытости коммуникаций.

Признание ценности знаний, навыков, опыта, творчества человека относится к общим ценностям нашей цивилизации, поэтому у руководителя может сложиться мнение, что прилагать усилия для формирования этих элементов корпоративной культуры не обязательно, так как сотрудники принесут представление об этой ценности извне. Однако это не всегда верно, что связано отчасти с тем, что далеко не всегда представление об идеале является достаточным побудительным мотивом к действию. Например, все мы признаем заслуги перед культурой великих ученых, писателей, художников и т. д. При этом мы знаем, что нередко их судьба складывается не самым благополучным образом. И если уже достаточно взрослый человек ощущает в себе способности к творчеству (в самом широком смысле этого слова), то он также не всегда готов пожертвовать благополучием обычной жизни ради того, чтобы двигать вперед цивилизацию.

Аналогичное явление, только в микромасштабе, может иметь место внутри фирмы. Конечно, фирма может просто заплатить за каждую новую разработку, однако ей тоже невыгодно платить за усилия, ко-

торые неизвестно, принесут ли коммерческий результат. Именно поэтому предлагать дополнительный стимул к риску и творчеству (пусть нематериальный) должен сам коллектив, а точнее, система корпоративных ценностей, так как уважение и признание – мощный побудительный мотив к действию.

Последовательно усиливая акцент на ценностях, некоторые компании внедрили системы управления продуктивностью, основанные на ценностях. Они оценивают сотрудников с высоким потенциалом не только по достижениям, но и по их вкладу в развитие общих ценностей, так как принятые корпоративные устои не могут подчиниться ценностям отдельного таланта. Поэтому в рамках процедуры оценки важен момент соответствия и принятия талантом конкретной корпоративной культуры. Для кого-то приемлема работа в условиях жесткого, иерархического давления, периодического стресса, системы кнута и пряника, а для кого-то – нет.

Руководство организации должно поддерживать то развитие корпоративных традиций, которое направлено на укрепление ее имиджа и повышение качества трудовой жизни сотрудников. Подтверждением сказанному может служить опыт компании Deloitte, которая сформировала единую корпоративную культуру для всех подразделений и структур по всему миру, в том числе и в России. Задача всех и каждого – развивать своих людей на основе доверия, видения и достижения успеха каждым. На этих ключевых ценностях разработана формула талантов, и даже подразделение управления персоналом называется талантом.

В компании сформулирована фундаментальная задача – поощрять и поддерживать сотрудников, а также обеспечивать их развитие для достижения ими успехов и более быстрого уровня роста, чем тот, на который они, по собственному мнению, могут рассчитывать. В компании считают, что все ее сотрудники – лидеры. При этом под лидерством понимают ожидание достичь

большого. Поэтому из людей «выжимают» каждую каплю лидерства. Когда компания работает для людей, тогда и люди работают для компании во всех ее подразделениях.

Одна из функций управления персоналом – набор сотрудников. Она может быть реализована разными методами. Можно набирать профессионалов из различных областей на рынке, обучать их и шлифовать, а можно переманивать из других компаний. В Deloitte отдают предпочтение первому варианту, обучая новопривывший персонал. Благодаря следованию этим принципам компания значительно увеличила долю на рынке. При этом растет численность сотрудников, текучесть кадров почти в 2 раза ниже, чем в других консалтинговых компаниях. Таким образом, опыт показывает, что получение отдачи от талантливых сотрудников невозможно само по себе, без определенной корпоративной культуры, без взаимосвязи управления талантами и стратегии развития бизнеса.

Тесно связан с корпоративной культурой и выбор способа «добычи» таланта: воспитать его в собственном коллективе или привлечь со стороны. Внешний поиск таланта называется headhunting («охота за головами»), а внутренняя система «вращения» – talentmanagement («управление талантом»).

Поиск талантов вне компании может вестись по многим направлениям. Чаще всего «охотой за головами» занимаются специально обученные люди – хедхантеры. Но зачастую они не ищут именно таланты. Их задача – привести кандидата, соответствующего заявке клиента, и не более того. Критерием отбора служат его предыдущие успехи. Таким образом, максимум, что хедхантеры могут предложить клиенту, – кандидата, уже занимавшего такую же позицию и достигшего определенных результатов на предыдущем месте работы. Но вовсе не факт, что он будет демонстрировать их в новой компании.

Можно использовать и другие приемы, например, привлечь собственных сотрудников как агентов или поискать в профильных вузах. Еще один ход – подбор

специалистов в других отраслях с последующим их обучением специфике конкретного производства.

Развитие talent-менеджмента связано с тем, что конкурентное преимущество у компании появляется в результате наличия среди своих сотрудников так называемых талантов и что управление этими талантами является критичным для эффективной HR-стратегии.

Главными целями управления талантами являются привлечение HiPo-сотрудников и воспитание будущих лидеров<sup>1</sup>. Зарубежные исследования по управлению талантами свидетельствуют о том, что внутренние программы развития сотрудников, коучинг, а также ротация персонала внутри компании оказываются гораздо эффективнее внешнего обучения. Можно нанимать на работу лучших, однако это сложно. Очевидно, что управление талантами опирается прежде всего на внутренние ресурсы организации. Как уже подчеркивалось, спрос на квалифицированных специалистов растет с каждым годом. В такой ситуации работодатели используют самый очевидный инструмент привлечения новых сотрудников – высокую зарплату. Однако участники рынка все чаще говорят о том, что привлекать сотрудников высокими зарплатами все сложнее и невыгоднее. Повышение зарплат провоцирует рост зарплатных ожиданий кандидатов, и порочный круг замыкается. Именно поэтому необходимо искать таланты внутри своей компании.

Компании должны донести значимость развития талантов до всех линейных руководителей, на руководящие должности по возможности назначать своих сотрудников, а не искать на стороне, целенаправленно учить тех, кто хочет или должен учиться, регулярно оценивать достижения персонала и справедливо оплачивать их. Так создаются условия, на основании которых и может строиться система управления. Выстраивание внутреннего «движения талантов»: построение и развитие системы внут-

ри организации, фокусирование усилий на привлечении и развитии талантливых сотрудников – вот те инструменты, которые способны обеспечить компании прочное конкурентное преимущество. «Управление талантами – не оружие в «войне за таланты», но средство их выращивания внутри компании, отдача от которого – профессиональная и эффективная команда, и, в конечном итоге, – успешность компании в долгосрочной перспективе» [1]. При этом среди компаний, работающих на рынке, преобладает мнение о необходимости «выращивания» своих талантов внутри организации.

Работодатели, которые еще недавно были готовы перекупать талантливых специалистов, предлагая сверхзарплаты, на фоне мирового сокращения темпов найма персонала и бюджетов на обучение подвергли сокращению расходы на образование сотрудников, но с неохотой выставляют на улицу ключевых сотрудников. Единственный способ разумно распорядиться скудевшим бюджетом на обучение – централизация управления расходами на управление талантами.

Самыми распространенными программами управления талантами являются внутренние программы обучения, коучинг и планирование замещения должностей. Внешние стажировки и обучение действенно определены компаниями, использующими данную технологию как самые малоэффективные программы (практики). Оптимально, если технологии, которые предстоит адаптировать, внедрят зарекомендовавшие себя консалтинговые компании. Но процесс управления талантами лучше всего выстраивать самим сотрудникам HR-служб.

В организациях, реализующих технологии управления талантами, правильный и грамотный подход заключается в создании HR-подразделения (HR – Human resources – человеческие ресурсы), когда традиционные службы управления персоналом реорганизуются и наделяются новыми функциями. В их функциональные обязанности входят планирование карьеры сотрудни-

<sup>1</sup> HiPo-сотрудники – сотрудники с высоким потенциалом развития, резерв талантов компании.

ков, сохранение и удержание талантов в компании. Сегодня подобные подразделения работают практически во всех крупных российских компаниях.

Идеальная формула работы HR-подразделения пока еще не выведена, и каждая фирма использует свои технологии. Но все они имеют много общего. Например, компания «Вимм-Билль-Данн» talent-менеджмент реализует через программы стажировки сотрудников, программы развития лидерства и коучинга (метод обучения менее опытного сотрудника более опытным). Стажировки позволяют сотрудникам попробовать себя в разных ролях, расширить свой функционал и познакомиться со своими коллегами в географически удаленных регионах, изучить их опыт. Программы лидерства и коучинга развивают такое важное для менеджера качество, как лидерство. Фокус talent-менеджмента в этой компании направлен на руководителей функциональных подразделений, так как именно от их умения работать со своими сотрудниками, командами зависит успех бизнеса в целом.

В «ВымпелКоме» пошли иным путем – создали специальный комитет по талантам, который состоит из вице-президентов, функциональных руководителей высокого уровня. Вовлечение высшего менеджмента в программу дает ряд преимуществ в будущем. Кроме того, у каждого сотрудника компании есть возможность самовыдвижения. Сотрудников оценивают по многим параметрам, в том числе и по таким, как умение эффективно взаимодействовать с подчиненными, знание рынка, вовлеченность в бизнес и т. п.

Заседание комитета по талантам может проходить в различной форме. Это может быть деловая игра. При отборе участников менеджеры тем самым закрепляют неформальное обязательство о рассмотрении участников на появляющиеся позиции. Таким образом, кадровый резерв становится инструментом не только развития, но и реального продвижения по карьерной лестнице.

Менеджеры могут дать обратную связь и

рекомендации участникам, как отобранным, так и не отобранным в проект, по областям развития на ближайшее будущее. Выбирая участников, они обязуются не только рассматривать участников на позиции, но и развивать их через наставничество, коучинг, мастер-классы и другие формы. На собеседования при увольнении «на выходе» приглашают, как правило, сотрудников, чей уход для компании нежелателен. Эта технология называется exitprocess. Она помогает более детально понимать мотивы ухода людей, выявлять проблемные стороны компании и влиять на текучесть персонала. Например, сотрудникам в компании Leo Burnett Group сообщили об открытии нового подразделения People and Culture, призвав обращаться с любыми вопросами, касающимися обучения, развития и карьеры. Его цель – узнавать о проблемах и пожеланиях людей до того, как они напишут заявление об уходе. По сути, в компании появилась нейтральная сила – независимый руководитель, к которому всегда можно прийти с разговором о своей профессиональной судьбе. Даже ежегодную оценку персонала в Leo Burnett Group превратили в откровенный разговор начальника и подчиненного. Разговоры по душам с теми, кто решил покинуть компанию, показали, что самая распространенная причина увольнений сотрудников в московском офисе – недостаток коммуникаций, невозможность поговорить с кем-нибудь о своих карьерных перспективах. На таких встречах люди сетуют, что никогда не обсуждали волнующую их тему профессионального развития с непосредственным руководителем.

Менеджер по развитию проводит целый день рядом с кадровым резервистом и в конце дня дает ему обратную связь. Бывает, что кадровый резервист остается в «подвисшем состоянии»: нынешний руководитель уже не концентрируется на том, чтобы давать обратную связь, так как считает сотрудника уже практически не своим. А будущий руководитель еще недостаточно хорошо знает резервиста или попросту не ви-

дит, как его качества проявляются в работе, а поэтому тоже обратной связи не дает. Метод развития, когда резервист получает полную, взвешенную, профессиональную обратную связь от менеджера по развитию, помогает преодолеть сложности этого этапа.

Во многих других компаниях в рамках talent-менеджмента таланты выявляют по таким критериям, как алгоритм принятия решений, напористость в достижении целей, открытость новому и адаптивность, четкость изложения своих идей, влияние на коллектив, корпоративность. Однако далеко не все специалисты считают, что выращивание талантов в собственном «саду» – лучший вариант. Таланту в своей команде просто не дадут расцвести: слишком много завистников и людей с ложными пустыми амбициями. Ведь как только окружающие сотрудники начнут замечать, что таланту разрешено то, что запрещено им, проблем и напряженности избежать будет крайне сложно.

Один из самых злободневных вопросов – стоит ли проводить внутреннюю рекламу проектов по управлению талантами в компании или же это приводит к повышению напряженности в коллективе? О карьерном росте так или иначе думает любой сотрудник, но люди не всегда могут объективно себя оценивать и, более того, не всегда готовы к такой оценке. Безусловно, если компания позиционирует себя как открытая, то информация о критериях отбора сотрудников в кадровый резерв должна быть доступна. Тем не менее неправильно вывешивать списки сотрудников резерва на всеобщее обозрение. Информация об условиях отбора должна быть доступна, результаты же могут быть известны только непосредственному руководителю, начальнику подразделения, менеджеру по управлению персоналом и самим сотрудникам.

Не нужно проводить так называемых массовых акций. Необходимо, чтобы руководители всех уровней принимали систему управления талантами как реально работающий инструмент для реализации биз-

нес-стратегии компании. В обратном случае это может привести к постоянным стрессовым ситуациям на тему, кто в подразделении наиболее талантлив.

По мере ротации сотрудников из резерва талантов необходимо постоянно пополнять его. Следует помнить, что процесс управления талантами в компании должен носить постоянный характер, только в этом случае можно рассчитывать на реальный результат. Но главное, что эффект от программ, направленных на выявление, развитие и удержание талантов, не будет заметен сразу же. Это стратегические инвестиции в персонал, и результаты будут видны не ранее чем через год-полтора. Но при определенном уровне корпоративной культуры в компании отдача от талантливых сотрудников будет очень высока.

Самое главное, о чем не стоит забывать при реализации программы управления талантами, – это создание такого климата в коллективе, когда существуют взаимное уважение друг к другу, лояльность к компании, общая долгосрочная цель и осознание того, что ежедневный вклад каждого ощутимо приближает всех сотрудников компании к этой цели. Важно, когда в компании есть система ценностей, которая сама по себе представляет ценность: люди получают удовольствие от общения друг с другом, хотят работать в компании долгое время, помогают коллегам профессионально расти, обмениваются знаниями и опытом и готовы сделать многое для того, чтобы компания росла и развивалась. В связи с этим хороший руководитель, нацеленный на долговременный результат, понимает: работа с талантами – это сложный, но взаимовыгодный процесс, в нем главное – извлечь наибольшую пользу из талантов своих сотрудников, а также помочь самим талантам развиваться и гармонично влиться в команду единомышленников.

Творческий и соответствующий корпоративной культуре подход к решению задач всегда связан с риском ошибки и неудачи. Поэтому руководителю приходится решать одновременно две задачи: сотруд-

ники должны чувствовать себя свободно, чтобы пробовать новое, но они не должны обижаться, если полет их фантазии не пройдет тест на профессиональную пригодность. То есть основная цель создания творческих профессиональных совместностей заключается именно в формировании

конструктивного отношения сотрудников к совместному творческому процессу. И одним из существенных моментов для достижения этой цели является создание среды, в которой каждый сотрудник знает, что у него есть право на ошибку.

#### Список литературы

1. Антонова О. Управление персоналом: фокус на талант // Персонал МИКС. – 2007. – № 10. – URL: <http://www.coleman.ru/nashe-mnenie/personnel-management>
2. Кулапов М. Н., Одегов Ю. Г., Никулин Л. Ф. Принципы и специфика парадигмы HR-менеджмента начала XXI века // Современная экономика: концепции и модели инновационного развития : материалы III Международной научно-практической конференции. 18–19 февраля 2011 г. : в 2 кн. – Кн 1. – М. : ГОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2011. – С. 288–298.
3. Макарова И. К., Алехина О. Е., Крайнова Л. М. Привлечение, удержание и развитие персонала компании. – М. : Дело АНХ, 2010. – (Серия: Образовательные инновации).
4. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Инструменты развития организационной культуры: направления трансформации // Управление корпоративной культурой. – 2012. – № 1. – С. 18–27.
5. Развитие таланта и модернизация образования : монография / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, Д. В. Шаталов. – Тверь : СФК-офис, 2012.
6. Шоул Дж. Стратегия развития персонала – часть политики компании // Управление развитием персонала. – 2011. – № 11. – С. 40–45.

#### References

1. Antonova O. Upravlenie personalom: fokus na talent [HR Management: Focus on Talent], *Personal MIX*, 2007, No. 10. (In Russ.). Available at: <http://www.coleman.ru/nashe-mnenie/personnel-management>
2. Kulapov M. N., Odegov Yu. G., Nikulin L. F. Printsipy i spetsifika paradigmy HR-menedzhmenta nachala XXI veka [Principles and Specific Features of the Paradigm HR-Management at the Beginning of the 21st Century], *Sovremennaya ekonomika: kontseptsii i modeli innovatsionnogo razvitiya, materialy III Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. 18–19 fevralya 2011 g.* [Modern Economics: Concepts and Models of Innovation Development]. Book 1. Moscow, GOU VPO «REU im. G. V. Plekhanova», 2011, pp. 288–298. (In Russ.).
3. Makarova I. K., Alekhina O. E., Kraynova L. M. Privlechenie, uderzhanie i razvitie personala kompanii [Attracting, Retaining and Developing Company Personnel]. Moscow, Delo ANKh, 2010. (Series: Educational Innovations). (In Russ.).
4. Odegov Yu. G., Rudenko G. G. Instrumenty razvitiya organizatsionnoy kul'tury: napravleniya transformatsii [Tools of Organizational Culture Development: Transformation Lines], *Upravlenie korporativnoy kul'turoy* [Corporate Culture Management], 2012, No. 1, pp. 18–27. (In Russ.).
5. Razvitie talanta i modernizatsiya obrazovaniya, monografiya [Talent Development and Education Modernization, monograph], S. A. Kartashov, Yu. G. Odegov, D. V. Shatalov. Tver', SFK-ofis, 2012. (In Russ.).
6. Show J. Strategy of Personnel Development as a Part of Company Policy, *Upravlenie razvitiem personala* [Personnel Development Management], 2011, No. 11, pp. 40–45. (In Russ.).