

3. *Фоминых Р. Л.* Разработка автоматизированной подсистемы определения конструктивно-технологической сложности, трудоемкости изготовления деталей и организационно-технического уровня многономенклатурного производства : автореф. дис. ... канд. тех. наук. – Ижевск : ИжГТУ, 2003.

4. *Кориунов А. И., Фоминых Р. Л.* Использование показателей организационно-технического уровня производственной системы для оценки трудоемкости изготовления производственной номенклатуры // Интеллектуальные системы в производстве. – 2007. – № 1. – С. 128–138.

5. *Фоминых Р. Л., Кориунов А. И., Якимович Б. А.* Определение организационно-технического уровня производственной системы при прогнозировании трудоемкости

изготовления машиностроительного изделия // Машиностроитель. – 2004. – № 1. – С. 32.

6. Интеллектуальная информационная поддержка принятия решений при производстве продукции машиностроительными предприятиями / В. Н. Жеребцов, О. В. Мамрыкин, Р. Л. Фоминых, Б. А. Якимович // Интеллектуальные системы в производстве. – 2006. – № 1. – С. 158–172.

7. *Азгальдов Г. Г., Райхман Э. П.* О квалиметрии. – М. : Изд-во стандартов, 1973. – 172 с.

8. *Терехина А. Ю.* Методы многомерного шкалирования. – М., 1973.

9. *Азгальдов Г. Г.* Теория и практика оценки качества товаров. Основы квалиметрии. – М. : Экономика, 1982. – 256 с.

*R. L. Fominykh*, PhD in Engineering, Associate Professor, Votkinsk branch of Kalashnikov Izhevsk State University

### **Integrated System of Efficiency Control for High-Tech Mechanical Engineering: Quality Assessment of Manufactured Products**

*This paper proposes and describes a method for calculation of the indicator characterizing the quality of the project (design excellence). As a tool for estimating the indicator characterizing the quality of the project the qualimetry evaluation of key product characteristics is applied and the relative index of the project quality is calculated to be the level of satisfying the consumer properties. The mathematical apparatus used for solving the stated problem is the method of multidimensional scaling.*

**Keywords:** indicator of project quality, design excellence, qualimetry evaluation, consumer characteristics, multidimensional scaling, cost reduction.

Получено 15.10.2014

УДК 331.1

**Е. В. Логинова**, кандидат экономических наук, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва

## **ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ**

*Описаны основополагающие научные подходы к работе с талантливым персоналом как виду деятельности по управлению персоналом. На примере деятельности зарубежных фирм раскрывается их практика работы по управлению талантами.*

**Ключевые слова:** талант, формирование таланта, управление талантом, зарубежный и отечественный опыт работы с талантами.

**Т**алант – это ярко выраженные способности человека в определенной сфере деятельности. Показателями таланта являются продукты творчества – цивилизационно-технического или духовно-культурного, которые отличаются оригинальностью и новизной. Особенности таланта ярко выделяются при сопоставлении его с феноменом гениальности. Талант, как правило, ограничен одной сферой деятельности, гений же тяготеет к универсальности.<sup>1</sup>

Другими словами талант, это мера актуализации его личности, включающая систему качеств и свойств личности, которые обеспечивают ей возможность достигать значительных успехов и оригинальности исполнения в той сфере трудовой деятельности, где она трудится.

До недавнего времени (2005–2006 гг.) многие работодатели, говоря об управлении «талантливыми сотрудниками», не могли четко определить, что они понимают под этим термином. Многие из них включали в данное понятие всех сотрудников (весь пер-

сонал) организации, что лишало обсуждение данного вопроса какого-либо смысла.

Определенная ясность в данном вопросе появилась лишь относительно недавно, когда под талантами стали понимать сотрудников, обладающих навыками, знаниями и компетенциями, которые трудно найти на открытом рынке труда. В организации (команде) талант выступает в качестве «планки», на которую равняются другие работники. Он способен зажечь коллег своим энтузиазмом и нетипичным, творческим подходом к решению проблем. Казалось бы, сплошные плюсы, бери и пользуйся. Однако на практике не все так просто. Во-первых, талант должен быть «вписан» в коллектив, иначе вместо «мотора» он может стать причиной конфликта и даже краха компании. Во-вторых, талантливые сотрудники отличаются рядом качеств, которые делают управление ими весьма непростой задачей.

Американский писатель Малкольм Гладуэлл в своей статье под названием «Миф о таланте» оспорил выводы исследований McKinsey. В частности, он

связал крах печально известной компании Epson<sup>2</sup> с бытовавшим в ней преклонением перед «гениями» и пренебрежением всеми остальными сотрудниками. Крах компании произошел в итоге крупного скандала, получившего название «Дела Epson», и стал одним из крупнейших в мировой истории. В своей статье Гладуэлл фактически демистифицирует «культ талантов» по McKinsey, помогает понять, какие опасности подстерегают компании, идущие по пути Epson, где талантам предоставляют неограниченные возможности. М. Гладуэлл приводит пример топ-менеджера, который, переходя с одной руководящей должности на другую, промотал десятки миллионов долларов, принадлежащих корпорации, но никто его не остановил, поскольку его считали «звездой».

Однако современная компания слишком сложна, чтобы можно было сформировать односторонний подход. Интересным, по мнению автора, является исследование профессора Чикагского университета Дэвида Галенсона. В традиционном понимании гениальность и талант неразрывно связаны с ранним развитием, однако Галенсон решил удостовериться в истинности этого понимания. Главным его открытием, описанным в книге «Старые мастера и молодые гении: два жизненных цикла художественного творчества» стало выделение двух типов творческого начала: концептуального и экспериментального.

Попробуем поставить открытие Галенсона в контекст дискуссии о талантах в менеджменте. Многие компании ищут юных гениев, тех, кого Галенсон называет «концептуальными» дарованиями. Но существуют «поздние таланты», их мастерство проявляется с опозданием, они отличаются «экспериментальным подходом к работе». Теория Галенсона заставляет по-новому взглянуть и на распространенные теории карьерной траектории. В компаниях начальники и управленцы ставят часто крест на людях, не добившихся к 35-40 годам особого успеха, хотя, может быть, эти люди находятся на пороге своего расцвета: накопив достаточный опыт, они вот-вот совершат качественный скачок в результативности.

Из всего вышесказанного важно подчеркнуть очень важную мысль: творческих, инновационных людей можно разделить на две группы. Первая – юные гении с нестандартным мышлением, которые могут принести большую пользу организации, но лишь при выполнении важного условия: возможности их самореализации должны сочетаться с жестким контролем реализации. Для них важно вести постоянный мониторинг достижений и быстро, конструктивно оценивать их. Если оригинальность решений приводит к потерям и убыткам для компании, «таланту» нельзя давать волю. Нельзя игнорировать доводы Гладуэлла о негативных последствиях ставки на конкретную группу способных людей, но он выступает против мифов о талантах, а не против талантов вообще. Вторая группа – люди, накапливающие

опыт и постепенно наращивающие свою производительность. Им нужно дать возможность развиваться, не ожидая мгновенной отдачи. Это вовсе не означает, что от них не следует требовать результатов, однако здесь, вероятно, важнее позитивная динамика продуктивности. При относительно медленном росте на большом временном отрезке общий прирост может оказаться весьма значительным, даже если количественные изменения не перейдут в качественные.<sup>3</sup> Компаниям необходимо искать и развивать таланты внутри своей организации, чтобы не потерять тех, кто по классификации Галенсона относится к талантам-экспериментаторам.

Как справедливо отмечают С. А. Карташов и Ю. Г. Одегов, «управление талантами» – это попытка спрогнозировать, какие человеческие ресурсы понадобятся компании, и создать условия для их своевременного привлечения. В определенной степени этот процесс сродни работе специалистов по логистике, которые прогнозируют спрос, чтобы определить, в каких комплектующих или материалах может возникнуть необходимость, а затем находят способы их приобретения и доставки ровно к тому сроку, когда они будут необходимы. Управление логистикой связано с постоянной борьбой с переменчивостью и неопределенностью, те же самые проблемы существуют и в работе с талантами.<sup>4</sup>

Таким образом, умелое управление талантами становится источником конкурентного преимущества. Компании, которые эффективнее других ищут, развивают, вдохновляют и удерживают талантливых работников, получают лучшую, чем другие, долю этого критического дефицитного ресурса и резко повышают свою конкурентоспособность.

Историческим примером применения управления талантами («Talent-менеджмента») является опыт России петровских времен. Как известно, целью внешней политики Петра I было превратить Россию в европейское государство. Петр I понимал: существующий государственный аппарат не способен решать поставленные задачи и не обладает соответствующими управленческими и профессиональными компетенциями (навыками), а поэтому переучивать его (как военный, так и чиновный) неэффективно. Тогда Петр I сформировал резерв талантов из числа молодых соотечественников (high potential – HiPo). Средой, из которой отбирались таланты (talent), стала дворянская молодежь. Причиной такого выбора было наличие у молодого дворянства желания:

- учиться (способность к обучению);
- сделать карьеру (лидерские качества);
- изменить положение дел в стране (способность к инновациям);
- патриотизм (наличие системы ценностей);
- преданность Петру (лояльность).

Но наличия одного только потенциала к развитию оказалось недостаточно, для этого требуются еще

<sup>2</sup> Компания завершила свою деятельность в результате банкротства в 2001 г.

<sup>3</sup> См.: Филонович С. Р. Траектория таланта – 2010. URL: <http://www.hbr-russia.ru/issue/58/2156/>

<sup>4</sup> См.: С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, Д. В. Шаталов. Развитие таланта и модернизация образования. Тверь: СФК офис, 2012. С 40.

профессиональные навыки и компетенции межкультурного взаимодействия. И Петр I отправляет этих потенциально талантливых дворян учиться в Европу, а также создает новую систему образования в России. Выражаясь современным языком, осуществляет системный подход к обучению и развитию талантов. На этом царь не останавливается, он отслеживает карьерный рост молодых дворян – «птенцов Петровых» – и создает все условия для привлечения талантов в Россию из Европы: платит много, жалует чины, земли, звания. В результате цель была достигнута – Россия прорубила окно в Европу. Таким образом, Петр I решил задачу классическими средствами управления талантами: поставил в соответствие со стратегическими целями правильных людей на правильные должности в правильное время.

В последние десять лет борьба за талантливых сотрудников, стратегия их пестования и удержания стали едва ли не центром всей системы управления персоналом в развитых странах. Сегодня управление талантами из программы, которая когда-то была частью стратегии управления персоналом только для некоторых работодателей, еще в докризисные времена успела превратиться в тренд.

Обзоры, регулярно проводимые в западных странах, показывают, что 100 самых успешных компаний реализуют систему управления талантами, но при этом, согласно данным обзора Fortune, набор ценностей для компаний – лидеров рынка и компаний-среднячков сильно различаются (таблица).

#### Различия в ценностях компаний-лидеров и компаний-среднячков

Ценности 100 самых успешных компаний	Ценности компаний-среднячков
Командная работа	Сокращение рисков
Внимание к клиенту	Уважение к вертикали руководства
Справедливость по отношению к персоналу	Поддержка руководителя
Инициативность и инновации	Составление бюджета

Управление талантами в компаниях-среднячках, как правило, находится на более низком уровне. Причины этого кроются в системе ценностей этих компаний. Их менеджеры не любят таланты и не связывают управление талантами со стратегическими задачами бизнеса.<sup>5</sup> Достаточно сказать, что по оценке компании McKinsey&Co (2006 г.) более половины опрошенных менеджеров признались, что «уровень времени и средств, выделяемых на управление талантами, явно недостаточен», поэтому нерешенные кадровые вопросы не позволяют осуще-

ствлять стратегические задачи, поставленные перед бизнесом.

Джон Салливан<sup>6</sup>, основываясь на своем многолетнем опыте, выделил 15 западных компаний, в которых успешно реализована система управления талантами. Салливан воспользовался следующими критериями для отбора компаний:

1. попала в текущий список лучших мест работы по версии Business Week или Fortune;

2. имеет награды или получила лестные оценки в СМИ за выдающиеся достижения в управлении талантами;

3. была стартовой площадкой для лидеров в управлении талантами, которые ныне занимают руководящие посты в какой-либо другой крупной компании;

4. не прекращала рост и наем новых работников, несмотря на экономически нестабильные времена.

Он разделил свой список на две категории: дерзкие новаторы и фундаментальные фирмы. К *дерзким новаторам* в управлении талантами Салливан отнес следующие компании:

1. Google – применяет смелые и нетрадиционные подходы ко всем аспектам управления талантами. Несмотря на крайнюю степень рассредоточения, характерной для этой организации из 23 тысяч сотрудников, ей удается преуспевать в координации совместной деятельности.

2. Microsoft – генератор инноваций, связанных с управлением талантами. Для нее характерно принятие решений на основе данных группы аналитиков, осуществляющих постоянный мониторинг вовлеченности самых производительных сотрудников в процессы деятельности компании.

3. Zappos<sup>7</sup> – использует на практике оплату за уход по собственному желанию людей, нанятых ошибочно, что ярко демонстрирует понимание ценности лучших талантов.

4. Apple – ни в одной отрасли не найдете столь успешной в инновациях и развитии бренда продукции компании, как эта.

5. Sodexo – новатор в управлении талантами в отрасли, где не принято пытаться выйти за границы возможного (услуги в сфере организации корпоративного питания и комплексной эксплуатации недвижимости).

6. DaVita<sup>8</sup> – новатор в управлении талантами внутри медицинской отрасли.

7. Facebook – компания находится в процессе построения сильного бренда работодателя. Все работающие в Facebook осознают, что они буквально меняют сегодняшний мир, а их руководителей в управлении талантами не устраивает то, что они остаются

<sup>5</sup> См.: Шахбазов Андрей. Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса. 2006. URL: <http://www.ubo.ru/articles/?cat=132&pub=1112>

<sup>6</sup> Последние 20 лет преподает менеджмент в Государственном университете Сан-Франциско. Специализируется в HR-стратегиях и разработке HR-систем и инструментов мирового класса для фирм из списка 200 лучших компаний журнала Fortune. Более 175 различных компаний и организаций по всему миру приглашали его в качестве лектора и советника. Он также входит в список 40 самых влиятельных людей в сфере управления персоналом. Работал в качестве Директора по Талантам компании Agilent.

<sup>7</sup> Zappos – онлайн-магазин обуви и одежды. Хендерсон, штат Невада, США. URL: <http://www.zappos.com/>

<sup>8</sup> DaVita Inc.; здравоохранение: специализированные оздоровительные сервисы. Денвер (Колорадо), США.

на второй позиции после Google. Они убеждены в эффективности использования мощной платформы социальной сети во всех аспектах управления талантами.

8. Starbucks<sup>9</sup> – удалось создать невероятно сильный бренд своей продукции и бренд работодателя. Темпы роста этой компании требуют от службы управления талантами непрерывного обновления подходов, что означает, что здесь есть бесконечные возможности обучения.

9. Infosys – эта фирма настолько привлекательна в качестве места работы, что вполне обыденно рекрутирует студентов американских колледжей в свои ряды. Ее штаб-квартира находится в Индии, но ее практики в управлении талантами были отмечены наградами.

*Фундаментальные компании* выстроили такие службы управления талантами, что в течение долгих лет они являются лучшими «учебными полигонами» для будущих руководителей. Многие из этих фундаментальных фирм буквально заполнили руководящие кресла других крупных компаний своими бывшими работниками.

• PepsiCo Inc. – этой фирме удалось воспитать самое большое количество руководителей в управлении талантами. Фирма также превосходит других в глобальном управлении талантами, этническом и социально-культурном многообразии и подготовке руководящих кадров.

• Johnson & Johnson – эта компания также имеет заслуженную репутацию в подготовке руководителей по управлению талантами, которые затем занимают руководящие посты в других крупных фирмах.

• Southwest Airlines – компания была новатором во всех аспектах управления талантами задолго до «войны за таланты». Ее инновационные подходы к найму, практики тимбилдинга и повышения вовлеченности персонала до сих пор часто копируются другими компаниями.

• General Electric – достигла совершенства во внутренних переводах, системе дифференцированного стимулирования, глобализированных практиках и избавлении от бесполезных работников.

• IBM – продолжает быть на шаг впереди в глобализированном управлении талантами и управлении удаленной работой. Системы внутреннего перемещения и подготовки руководящих кадров являются в этой компании одними из лучших в мире.

Однако на любое сильное утверждение всегда существует сильный контраргумент.

Удачно разработанной программы зачастую оказывается недостаточно. Случай с Google показал, что просчеты неповоротливого монстра в стратегии управления талантами могут оказаться значительнее, чем промахи небольшой компании. Компания Google, испытавшая значительный отток кадров за последний год, заявила новаторскую политику в от-

ношении молодых талантов, которую весьма успешно воплощала в жизнь еще на заре своего существования. Эксперты сходятся во мнении, что именно благодаря кадровой политике Google достигла таких результатов на рынке: рост компании с 2002 г., когда официальной политикой компании стал Talent Management, был поистине ошеломляющим – прибыль взлетела с \$500 млн в 2002 г. до более чем \$10,5 млрд в 2006 г.<sup>10</sup>

Однако еще до кризиса у компании появились серьезные проблемы с ключевым персоналом – многие сотрудники, которые принесли компании успех, стали уходить в молодые интернет-проекты, а приток новых талантливых сотрудников значительно ослабел. Причиной тому стало отсутствие коррекции программ по управлению талантами на фоне значительного увеличения общей численности персонала – более чем в два раза за полтора года.

Главное, в чем упрекают ослабевшую политику управления талантами Google, – снижение роли личности и бюрократизация всех внутренних процессов. Из внешних факторов, повлиявших на отток талантов из Google, можно выделить стабилизацию положения более молодых конкурентов и, как следствие, повышение их привлекательности для беглецов из Google, а также окончание действия высокоприбыльных предложений по акциям компании. На этом фоне и возникла главная ошибка кадровой политики компании – программы мотивации так и не были пересмотрены с учетом сильно изменившейся внутренней конъюнктуры. Вице-президент Google по персоналу Ласло Бок так прокомментировал сложившуюся ситуацию: «Мы не хотим стать жертвами собственного успеха, мы знаем о подобном риске. Руководители постоянно думают о том, как привлечь и удержать наиболее талантливых людей при таком сильном росте компании».<sup>11</sup>

Еще один гигант бизнеса – компания Nike – на заре своего существования тоже столкнулась с проблемой разработки особых мотивационных программ для своих сотрудников. Перед компанией стояла задача создать максимально гибкие компенсационные пакеты и программы лояльности для всех групп сотрудников, в особенности для молодых и активных, составляющих концептуальный костяк компании.

В основе лояльности лежит совпадение интересов компании и сотрудника, когда человек сам определяет желаемый вектор развития собственной карьеры, а задача компании – предоставить ему для этого все возможности. Одним из фирменных решений корпорации стала «интенсивная программа» для менеджеров, которая позволяла сотруднику за два года поработать в нескольких департаментах в рамках своего направления.

Второй момент программы для молодых талантов – это возможность личного общения с директором

<sup>9</sup> Starbucks – американская компания по продаже кофе и одноименная сеть кофеен. Starbucks является самой крупной кофейной компанией в мире, с сетью кофеен более 17 тыс. в 50 странах (на март 2011 г.).

<sup>10</sup> См.: Штат. 2008. № 12. С. 28.

<sup>11</sup> Там же. С. 29.



компания и основателями бренда. Как показала практика, это является существенным мотивирующим фактором для молодых сотрудников. Новации Nike в области управления талантами не ограничиваются только регулярными перемещениями из отдела в отдел и общением с руководителями. В службу персонала в качестве консультантов внедрены опытные сотрудники-ветераны. Компания привлекла их для разработки программ удержания молодых талантов, и этот подход оказался очень действенным.

Еще одним фирменным приемом Nike является негласная программа поощрения рядовых сотрудников, которые высказывают свои предложения по улучшению кадровой политики компании. Именно из «низов» вышли предложения ввести дополнительное обучение и программы повышения квалификации, в результате чего удалось добиться полного прекращения жалоб молодых сотрудников.

Как мы видим, в западном менеджменте существует разнообразный опыт применения на практике системы управления талантами, и данный вопрос рассматривается с самых разных позиций.

Есть ли опыт разработки и внедрения управления талантами в России? Такой опыт, хотя и немногочисленный, существует, но в основном в крупных компаниях.

В России бум на управление талантами возник в 2005 г., однако восемь лет – не очень большой срок для повсеместного внедрения данной концепции. Многие организации в России попытались изменить сознание менеджеров и внедрить этот подход, но потерпели неудачу, поскольку не создали инструментария и процессов, поддерживающих работу с талантами. Другие компании увлеклись процедурами и даже (в некоторых случаях) сумели их автоматизировать, однако забыли о необходимости изменения менталитета менеджеров в данном вопросе. Преуспели лишь те немногие организации, кто сумел совместить оба подхода.

Компания Peak Point в 2010 г. провела исследование применения системы управления талантами в российских компаниях сферы информационных технологий. Список респондентов состоял из компаний, имеющих офис в России, и включал 26 компаний, согласившихся принять участие в исследовании. Были опрошены все организации вне зависимости от размера и географического месторасположения.

Большинство исследуемых организаций (53,8 %) находятся в стабильном состоянии, то есть для них характерен медленный рост и поиск новых возможностей для развития. Пятая часть компаний охарактеризовали себя как находящиеся в росте, на стадии выхода на новую ступень развития, предлагая новые товары и услуги. 15,4 % организаций находятся на старте и переживают первые годы работы, формируют перечень услуг. 7,7 % компаний заявили, что находятся в периоде нового рождения, организации

еще в кризисном состоянии, но уже имеются предпосылки выхода из него. Рост IT-сферы подтверждает показатель вновь принятых в организацию сотрудников: все организации, за исключением одной, увеличивали численность своих сотрудников от 1 до 70 %. Число сокращений и увольнений в организациях данной сферы в процентном соотношении меньше, чем показатель вновь принятых сотрудников.

Проблемы в сфере управления талантами имеются у половины компаний, участвующих в исследовании (52 %), чуть меньше организаций (48 %) заявили, что не сталкивались с проблемами. Интересен тот факт, что наличие проблем в управлении талантами заметили отвечающие на вопросы анкеты специалисты по управлению персоналом, тогда как руководители, участвовавшие в опросе, подчеркнули отсутствие подобных трудностей. Данный факт, возможно, говорит о недостаточной информированности о концепции или недостатке знаний о ситуации в компании их руководителями.<sup>12</sup>

Последнее подтверждают ответы на вопрос анкеты об информированности о принципах деятельности системы управления талантами. Большая часть опрошенных (36 %) только слышали о системе управления талантами; 32 % компаний заявили, что знакомы с этой системой, при этом лишь 8 % организаций сообщили, что хорошо знают, что эта система в себя включает, а 24 % респондентов (четвертая часть участников исследования) заявили, что ничего не слышали об этой системе.<sup>13</sup>

Несмотря на невысокую информированность о системе, управление талантами в той или иной мере применяется в 61,5 % компаниях. В 7,7 % организаций система управлению талантами действует; 3,8 % компаний заявили, что формально данная система действует, но она нерезультативна; еще в 7,7 % компаний, напротив, формально система не задекларирована, но применяется в организациях. В большей части компаний (42,3 %) работают только отдельные элементы управления талантами. В 7,7 % организаций система еще не применяется, но планируется ее введение, а 30,8 % организаций сообщили об отсутствии системы управления талантами и об отсутствии планов по ее введению.<sup>14</sup>

Информационные технологии в настоящее время – одна из наиболее развивающихся областей. Компании данной сферы сталкиваются чаще всего с изменениями среды, в которой они работают, что подтверждает динамичность сферы и необходимость быстрой реакции на изменения. Наличие профессионалов и талантливых сотрудников в данной отрасли является необходимым условием для развития бизнеса, поэтому, казалось бы, именно в данной сфере опыт формирования систем управления талантами должен быть широко распространен. Тем не менее результаты проведенного исследования показали,

<sup>12</sup> См.: Управление талантами в российских IT-компаниях. URL: <http://www.hrm.ru/upravlenie-talantami-v-rossijskikh-it-kompanijakh>

<sup>13</sup> См.: URL: <http://www.hrm.ru/upravlenie-talantami-v-rossijskikh-it-kompanijakh>

<sup>14</sup> Там же.

что даже в отрасли информационных технологий половина опрошиваемых компаний имеют проблемы в области управления талантами. Среди организаций более популярно использование отдельных элементов управления талантами (рекрутинг талантов, обучение и развитие, управление карьерой и т. д.) в противоположность введения полноценной системы. Используя отдельные элементы управления талантами, организации сами ограничивают свои возможности.

#### Библиографические ссылки

1. Карташов С. А., Одегов Ю. Г., Шаталов Д. В. Развитие таланта и модернизация образования. – Тверь : СФК офис, 2012.

2. Управление талантами [Электронный ресурс]. – URL: <http://hr-portal.ru/varticle/upravlenie-talantami> (дата обращения: 06.02.2014).

3. Управление талантами в российских IT-компаниях. – URL: <http://www.hrm.ru/upravlenie-talantami-v-rossijskikh-it-kompanijakh>

4. Филонович С. Р. Траектория таланта – 2010. – URL: <http://www.hbr-russia.ru/issue/58/2156/>

5. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 5-е изд. – М. : Политиздат, 1987.

6. Шахбазов Андрей. Управление талантами. – URL: <http://www.rhr.ru/index/sovet/tech/>

7. Шахбазов Андрей. Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса. – 2006. – URL: <http://www.uho.ru/articles/?cat=132&pub=1112>

*E. V. Loginova*, PhD in Economics, Plekhanov Russian University of Economics

#### Foreign Experience of Talent Management

*The article subscribes fundamental scientific approaches to working with the talented personnel as an activity on personnel management. The example of foreign companies activity reveals their experience of talented personnel management.*

**Keywords:** talent, talent building, foreign experience of working with talents.

Получено 21.10.2014

УДК 331.1(045)

**Н. Ф. Ревенко**, доктор экономических наук, профессор, Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова

**Е. В. Дерябина**, кандидат экономических наук, доцент, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники

## КВАЛИМЕТРИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ИНДИВИДУАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА РАБОТНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖИЛИЩНО-ЭКСПЛУАТАЦИОННОГО ХОЗЯЙСТВА

*Приведена методика комплексной оценки индивидуальных результатов полезного труда работника предприятия отрасли ЖЭХ в коллективных результатах.*

**Ключевые слова:** индивидуальный результат, полезный труд, оценка.

Оценка индивидуального трудового вклада основана прежде всего на выявлении полезного труда. Термин «полезный труд» использован нами для определения, насколько качественно и своевременно выполнена работа, имеются ли претензии со стороны внешних потребителей или смежных участников трудового процесса (внутренних потребителей). Введение такого термина позволяет выявить непроизводительные затраты рабочего времени.

Использование квалиметрических факторно-критериальных моделей и квалиметрических модулей позволяет определить не только результативность, но и непроизводительные потери рабочего времени работниками [1]. В жилищно-эксплуатационном хозяйстве (ЖЭХ) при проведении работ по текущему и капитальному ремонту жилищного фонда достаточно часто создаются ситуации простоев по

различным причинам, нарушение сроков выполнения работ из-за некачественной их подготовки, что приводит к дополнительным затратам на исправление ошибок и брака. Мы полагаем, что применение указанных модулей создаст возможность не только выявления бесполезно затраченного рабочего времени, но и возможность выражения его коэффициентными показателями.

Оценка результатов труда работников предприятий отрасли ЖЭХ всех категорий посредством оценки количества или объема выполненных работ или заданий по эксплуатации, содержанию и ремонту жилого фонда, своевременности и качеству их выполнения прямо увязывает деятельность работников с конечными целями предприятий в части количества поставки к определенному сроку заказанных потребителем жилищно-эксплуатационных услуг, соответствующих необходимому стандарту качества.