5.2.6. Менеджмент
Научная статья
УДК 65.01
https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.1.7

КОНСТРУКТИВИСТСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ТАЛАНТАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Наталия Николаевна Камышанская

Южный федеральный университет (д. 105/42, ул. Большая Садовая, Ростов-на-Дону, 344006, Российская Федерация)
natasha_2009@inbox.ru; https://orcid.org/0000-0002-6408-6355

Аннотация. ***Введение.*** Конструктивизм полагает, что в определенном социальном и культурном контекстах посредством межличностной совместной деятельности и построения смысла формируется опыт сотрудника с помощью руководителей, наставников и коллег. Конструктивизм может объяснить когнитивные законы процесса развития таланта и управления им, а также какие основные факторы должны быть включены в идеальную среду формирования таланта в организации, этим обусловлена актуальность исследования. ***Цель.*** Обосновать и предложить конструктивистский подход к управлению талантами организации. ***Материалы и методы.*** Анализ научно-методической литературы позволил раскрыть смысл и содержание понятий «конструктивизм», «опыт», «управление талантами». Метод сопоставления позволил выявить фундаментальные различия между управлением талантами и управлением человеческими ресурсами. Опрос как эмпирический метод исследования предоставил возможность исследовать развитие профессиональных навыков перспективных управленцев с учетом конструктивистского подхода. Системный анализ позволил сформулировать основные принципы конструктивистского подхода к управлению талантами. ***Результаты и обсуждение.*** В рамках исследовательского проекта по развитию управленческих навыков перспективных сотрудников организации в течение 3 месяцев 36 участников самостоятельно формировали команды и выполняли задания. Отличительной особенностью совместного обучения сотрудников организации, основанного на концепции конструктивизма, является создание полного командного метода обучения. ***Заключение.*** В итоге сформулированы основные принципы конструктивистского подхода к управлению талантами для формирования необходимой социальной среды организации: индивидуализация; мультивариантность; когерентность; эмерджентность; рекурсивность; континуальность и циклическая причинность; представлены результаты и выводы исследования, которые можно использовать в практической деятельности руководителей.

Ключевые слова: конструктивизм, опыт, управление талантами, управление человеческими ресурсами, командный метод обучения, принципы конструктивистского подхода к управлению талантами

Для цитирования: Камышанская Н. Н. Конструктивистский подход к управлению талантами организации / Н. Н. Камышанская // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2025. № 1 (106). С. 65–71. https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.1.7

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 08.11.2024;
одобрена после рецензирования 13.12.2024;
принята к публикации 10.12.2024.

Research article

CONSTRUCTIVIST APPROACH TO TALENT MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Nataliia N. Kamyshanskaya

Southern Federal University (105/42, Bolshaya Sadovaya str., Rostov-on-Don, 344006, Russian Federation)
natasha_2009@inbox.ru; https://orcid.org/0000-0002-6408-6355

Abstract. ***Introduction.*** Constructivism believes that within a particular social and cultural context, through interpersonal collaboration and the construction of meaning, supervisors, mentors, and peers shape employee's experiences. Constructivism can explain the cognitive laws of the process of talent development and management, and what main factors should be included in the ideal environment for the formation of talent in an organization, this determines the relevance of the study. ***Goal.*** To justify and propose a constructivist approach to managing organizational talent. ***Materials and methods.*** Analysis of scientific and methodological literature made it possible to reveal the meaning and content of the concepts "constructivism", "experience", "talent management". The comparison method revealed the fundamental differences between talent management and human resource management. The survey,

Камышанская Н. Н., 2025

as an empirical research method, provided an opportunity to explore the development of professional skills of promising managers, taking into account the constructivist approach. System analysis made it possible to formulate the basic principles of a constructivist approach to talent management. ***Results and discussion.*** As part of a research project to develop the management skills of promising employees of the organization, over 3 months, 36 participants independently formed teams and completed tasks. The difference between collaborative learning among employees of an organization based on the concept of constructivist learning is the creation of a complete team learning method. ***Conclusion.*** As a result, the basic principles of the constructivist approach to talent management for the formation of the necessary social environment of the organization are formulated – these are individualization, multivariance, coherence, emergence, recursiveness, continuity, and cyclical causation. The results of the study are presented, which can be used in the practical activities of managers and conclusions.

Keywords: constructivism, experience, talent management, human resource management, team teaching method, principles of the constructivist approach to talent management

For citation: Kamyshanskaya NN. Constructivist approach to talent management in organizations. Newsletter of North-Caucasus Federal University. 2025;1(106):65-71. (In Russ.). https://doi.org/https://doi.org/10.37493/2307-907X.2025.1.7

Conflict of interest: the author declares no conflicts of interests.

The article was submitted 08.11.2024;
approved after reviewing 13.12.2024;
accepted for publication 10.12.2024.

Введение / Introduction. Конструктивизм встроен в теорию и практику управления. Искусство управления строится на конструктивистском подходе к опыту. По мысли И. Канта, «опыт конституируется следующим образом: явление, дающее нам реальный предмет, приводится к понятию объекта благодаря подведению его под единство апперцепции; рассудок упорядочивает объекты в систему опыта при помощи категорий, которые посредством схем или «чувственных понятий» соотносятся, с одной стороны, с предметами внешнего мира и функционируют как «правила» синтеза созерцаний, а с другой – с дискурсивно мыслящим рассудком и входят в состав суждений. Затем на основе такого опыта благодаря дискурсивному мышлению объект приобретает те или иные семантические характеристики, то есть познается» [1]. Иными словами, конструкты сознания формируют опыт человека.

Гипотезу исследования можно определить следующим образом: если под руководством конструктивистских идей может быть сформулирована более эффективная теория управления талантами, то на этой основе может быть построена более идеальная конструктивистская среда формирования и развития талантов в организации.

Цель исследования заключается в обосновании и предложении конструктивистского подхода к управлению талантами организации. Основные задачи – исследовать развитие профессиональных навыков перспективных управленцев с учетом конструктивистского подхода; сформулировать основные принципы конструктивистского подхода к управлению талантами.

В работах Н. Винера, У. Р. Эшби, Л. фон Ферестера конструктивизм выражается в том, что «человек не столько отражает, сколько строит окружающий мир, оформляет и организует его в соответствии со своими конструктивистскими установками сознания» [2–4].

Основной целью управления организацией является создание желаемого будущего. В прогнозировании (futures studies) и планировании построение сценариев будущего может оформляться и развиваться как управление талантами (Talent Management) – создание условий для раскрытия потенциала талантов, так как «такими людьми невозможно управлять в традиционном смысле слова» [5].

Концепция управления талантами возникла в 1990-х годах, управленцы используют ее для найма, развития и удержания талантов, а так же для повышения эффективности работы компании [6].

Современные исследователи, такие как К. Эштон, Фитц-енц Жак, С. Фарли предположили, что управление талантами (Talent Management) – процесс, направленный на максимизацию ценности сотрудников, а основными вопросами управления талантами становятся привлечение, набор, развитие и удержание талантливых сотрудников [7–9].

Материалы и методы исследований / Materials and methods of research. Анализ научно-методической литературы позволил раскрыть смысл и содержание дефиниций сложных явлений; метод сопоставления выявил фундаментальные различия между управлением талантами и

управлением человеческими ресурсами; опрос как эмпирический метод исследования предоставил возможность рассмотреть развитие профессиональных навыков перспективных управленцев с учетом конструктивистского подхода; системный анализ позволил сформулировать основные принципы конструктивистского подхода к управлению талантами.

Системный подход как основной метод в управлении талантами предприятий в своих работах рассматривает И. В. Еремина [10].

На этапе постмодерна в менеджменте мы наблюдаем концептуальный переход от инструкций к конструированию социальной реальности в организации. Проводя параллель с развитием живых организмов, хочется привести наглядный пример из области иммунологии, предложенный Гэри Чико: «организм никоим образом не инструктируется вырабатывать правильные антитела, чтобы остановить проникновение вируса, организм должен производить все возможные соединения методом проб и ошибок, пока не обнаружит тип антитела. После обнаружения антитела «знания» о том, как бороться с конкретной инфекцией, сохраняются, и организм становится невосприимчивым» [11].

Концептуальным вопросом развития организации от «руководства» к «конструктивизму» становится то, как субъект управления может выбрать среди различных конструкций «правильную». В управлении талантами, чтобы избежать абсолютизации относительности, важно использовать два критерия: согласованность и синергия между различными когнитивными парадигмами в мозгу человека, а также согласованность и синергия между различными когнитивными парадигмами у разных людей. Последняя позиция ведет к «социальному конструктивизму», который рассматривает знание как продукт социальных процессов общения и переговоров, то есть «социальное конструирование реальности» [12].

Социальный конструкционизм – одно из направлений конструктивизма – содержит социальные инновации и креативность социальных институтов, управление рисками социального развития и решение кризисных проблем с учетом здравого смысла и выход на желаемые пути развития.

Сотрудники организации, совместно проживающие трудовые будни, активно конструируют среду будущего своей организации. Любой акт управления – это ситуация, которая обладает определенными топологическими свойствами (здесь и теперь). Между субъектом управления и его окружением устанавливаются нелинейные обратные связи и синергия, которые приводят к конструктивной обоюдной связи и взаимной деятельности.

Результаты исследований и их обсуждение / Research results and their discussion. Управление талантами и управление человеческими ресурсами не являются совершенно разными или отдельными понятиями. Управление талантами представляет собой новый этап, в который компания неизбежно вступит после создания базовой системы управления персоналом. Это неизбежный результат дальнейшего развития управления человеческими ресурсами в соответствии с ее собственной логикой [13, 14]. Но между ними есть и фундаментальные различия (таблица 1).

Таблица 1 / Table 1

Сравнительная характеристика управления талантами и управления человеческими ресурсами / Comparative characteristics of talent management and human resource management

Особенности управления человеческими ресурсами	*Особенности управления талантами*
Управление человеческими ресурсами фокусируются на таких процессах, как должностные инструкции, системы заработной платы, трудовой распорядок, льготы и т. д., то есть подчеркивается эгалитаризм	Управление талантами подчеркивает заботу о талантах и фокусируется на таких аспектах, как привлечение, наем, размещение, развитие и удержание талантов. Руководство рассматривает потребности «основных» и «неосновных» сотрудников как разные

Управление человеческими ресурсами часто является обязанностью отдела кадров	Управление талантами является общей ответственностью отдела кадров и старших менеджеров
В различных программах и стратегиях управления человеческими ресурсами внимание сосредоточено не на «людях», а на реализации функций	В управлении талантами функции управления рассматриваются не как отдельные, а как тесно связанные с личностью таланта. Таким образом, конечным результатом управления талантами является постоянное привлечение талантов

*Источник: составлено автором / *Source: compiled by the author

Управление талантами – это ниша управления человеческими ресурсами, которая меняет способы вовлечения, обучения и мотивации сотрудников, чтобы они стали лучшей версией себя в организации; раскрывает лучшие качества сотрудников, а также гарантирует, что их таланты ценятся, развиваются внутри компании. Для многих сотрудников это оказывается причиной, по которой они ценят работу и работодателя [15].

В рамках исследовательского проекта по развитию управленческих навыков перспективных сотрудников организации в течение 3 месяцев 36 участников самостоятельно формировали команды и выполняли задания. На более позднем этапе были сформированы относительно стабильные команды определенного размера и участники разрабатывали и получали хорошо продуманные задания. В итоге участники каждой команды отмечали, что почувствовали выраженный интерес к обучению управлению, у участников появилось коллективное чувство чести, миролюбие, настойчивое отношение к обучению и самокритичное отношение к результатам.

В отличие от практических методов обучения, таких как кейсы, ситуационная симуляция и управленческие игры, самым большим отличием совместного обучения сотрудников организации, основанного на концепции конструктивизма, стало создание полного командного метода обучения, который не ориентирован на определенный случай, сценарий или управление. Для развития профессиональных навыков и опыта в рамках обучения члены команды собирались вместе для выполнения различных практических задач по управлению. Команда сотрудников проходила подготовку в течение определенного временного периода. В процессе обучения команда планировала цели организации и принимала различные решения на основе теории планирования, в обязанности команды входило рациональное распределение работы ее членов на основе теории организации, это позволило эффективно справляться с централизацией и децентрализацией власти в процессе распределения задач и полномочий. Мотивация и коммуникация в команде осуществлялись на основе теории лидерства. Кроме этого, теория управления должна использоваться для обобщения проблем, которые возникают в процессе управления командой, а также команда должна проанализировать причины и найти решения. Исследование показало, что в процессе члены команды переходят от простого распределения и выполнения заданий вначале к постепенному совместному обсуждению проблем, к тому, чтобы каждый участник осознал личное влияние на эффективность команды и выполнял задания членов группы осознанно и ответственно; вносил предложения для достижения результатов.

Результаты проведенного исследования представлены на рисунке 1.

Благодаря образовательному интенсиву с учетом конструктивистского подхода к командной работе 48 % участников команды считают, что коммуникативные навыки улучшились; 51 % осознали важность команды и повысили осведомленность о ней; 52 % считают, что образ мышления и концепции изменились. Участники команды считают, что качество и их способности управления улучшились; 60 % считают, что команда способствует освоению практики и теории управления и что они испытали на себе практическое применение теории управления. Профессиональные навыки участников команды и уровень управления командой улучшились. Понимание новой информации строилось на основе использования существующего опыта и выходило за рамки представленной информации.

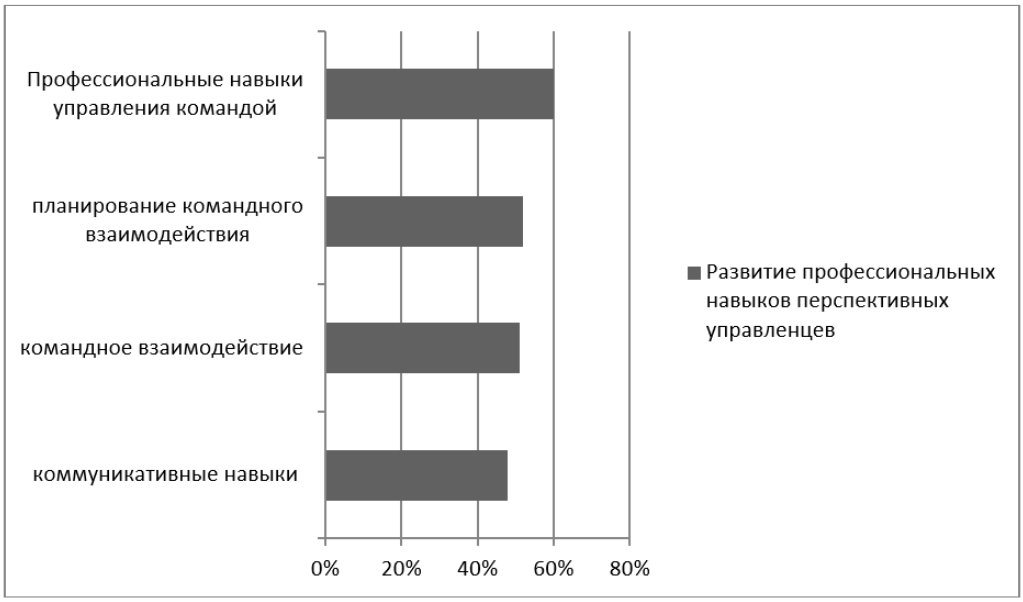

Рис. Исследование развития профессиональных навыков перспективных управленцев с учетом конструктивистского подхода / Fig. Study of the development of professional skills of promising managers taking into account the constructivist approach
*Источник: составлено автором / *Source: compiled by the author

Данное исследование позволило сформулировать основные принципы конструктивистского подхода к управлению талантами для формирования необходимой социальной среды организации.

Индивидуализация – таланты в организации активно конструируют индивидуальный опыт так, чтобы он был осмысленным и полезным в ходе дальнейшего восприятия.

Мультивариантность – несвязанные и изолированные события (сингулярные явления) в управлении талантами нельзя конструировать.

Когерентность – конструируемая среда организации когерентна, то есть, среда внутренне сопряжена и изолированного управления талантами в ней не существует.

Эмерджентность – коммуникационные сети и информационные потоки организации наслаиваются друг на друга, приводя к эмерджентным качествам системы, и этот процесс не является конечным

Рекурсивность – непрерывающийся процесс измерения прослеживаемости развития таланта, в котором конструирование ссылается на прошлый опыт, который переконструируется как нечто повторяющееся и приближенное к новым условиям деятельности на будущее.

Континуальность и циклическая причинность – управление талантами есть процесс, который поощряет целостный взгляд, признавая взаимосвязь и взаимозависимость явлений

Заключение / Conclusion. Таланты организации, имея опыт приобретения и применения знаний и навыков, могут гибко конструировать схемы руководства деятельностью при столкновении с новыми ситуациями.

В рамках исследования для перспективных сотрудников организации в течение 3 месяцев проводилось обучение, основанное на концепции конструктивистского подхода к командному методу обучения. 36 участников самостоятельно формировали команды и выполняли задания. По итогам проведенного опроса и интерпретации данных был сделан вывод, что их профессио-

нальные навыки и уровень управления командой улучшились, а понимание новой информации строилось на основе использования существующего опыта и выходило за рамки представленной информации.

Данное исследование позволило сформулировать основные принципы конструктивистского подхода к управлению талантами для формирования необходимой социальной среды организации: индивидуализация; мультивариантность; когерентность; эмерджентность; рекурсивность; континуальность и циклическая причинность.

Таким образом, основные принципы конструирования в развитии и управлении талантами – это конструирование смысла новой информации, одновременно включающее в себя также трансформацию и реорганизацию исходного опыта через ассимиляцию и аккомодацию.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Соболева М. Е. Проблемы интерпретации понятия опыта у Канта / М. Е. Соболева // Трансцендентальный журнал. 2021. Т. 2. Выпуск 2. URL: https://transcendental.su/S271326680016981-9-1 (дата обращения: 16.08.2024).
2. Винер Н. Кибернетика и общество. / Н. Винер. М.: Изд-во иностранной лит-ры, 1958. 200 с.
3. Эшби У. Р. Введение в кибернетику. / У. Р. Эшби. М.: Изд-во иностранной лит-ры, 1959. 432 с. URL: http://booksshare.net/index.php?id1=4&category=cybern&author=ashbiwr&book=1959 (дата обращения: 16.08.2024).
4. Ферстер Х. фон. Кибернетика: Труды шестой конференции / Фонд Джозии Мэйси-младшего. Нью-Йорк, 1949. 220 с.
5. Полевая М. В. Управление талантами: трактовка, систематизация, опыт / М. В. Полевая, С. Дзаппала, Е. В. Камнева // Управленческие науки / Management Sciences. 2018. № 8 (4). С. 104–111. https://doi.org/10.26794/2304-022X-2018-8-4-104-111
6. Боколеева Ч. Б. Таланты: управление, стратегии привлечения и удержания / Ч. Б. Боколеева // Вестник Кыргызско-Российского славянского университета. 2024. Т. 24. № 3. С. 27–31.
7. Эштон К. Управление талантами ради конкурентного преимущества: системный подход к управлению талантами / К. Эштон, Л. Мортон // Стратегический обзор кадров. 2005. № 4. С. 28–31. URL: https://www.researchgate.net/publication/240260909_Managing_talent_for_competitive_advantage_Taking_a_systemic_approach_to_talent_management (дата обращения: 16.08.2024).
8. Фитц-Енц Жак, Барбара Дэвисон. Как измерить HR-менеджмент / пер. с англ. И. Ющенко. 3-е изд. М.: Изд-во ГИППО, 2009. 349 с.
9. Farley C. HR's role in talent management and driving business results / C. Farley // Employment Relations Today. 2005. No. 32(1). P. 55–61.
10. Еремина И. В. Системный подход в управлении талантами / И. В. Еремина // Системный подход в управлении предприятиями. Н. Новгород: Нижегородский гостехуниверситет им. Р. Е. Алексеева, 2018. С. 149–163.
11. Cziko G. Without miracles: the universal theory of selection and the second Darwinian revolution. MIT, 1995. URL: https://www.google.ru/books/edition/Without_Miracles/v1JEypylerUC?hl=ru&gbpv=1&dq=inauthor:%22Gary+Cziko%22&printsec=frontcover (дата обращения: 18.08.2024).
12. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания / пер. Е. Д. Руткевич. М.: Медиум, 1995. 323 с.
13. Доусон Д. И. Переход от управления персоналом к практикам управления талантами: удовлетворение потребностей рынка труда / Д. И. Доусон // Russian Economic Bulletin. 2024. Т. 7. № 2. С. 63–69.
14. Гретченко А. А. Влияние практики управления талантами и дискреционного поведения сотрудников – успех устойчивого конкурентного преимущества организации / А. А. Гретченко Н // Научно-аналитический журнал наука и практика российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2022. Т. 14. № 2(46). С. 35–42.
15. Управление талантами как фактор развития качества кадрового обеспечения организации / И. П. Гладилина, С. А. Сергеева, В. В. Колесник, А. С. Балдин // Инновации и инвестиции. 2021. № 5. С. 57–59.

REFERENCES

1. Soboleva ME. Problems of interpretation of the concept of experience in Kant. Transtsendental'nyi zhurnal. = Transcendental Journal. 2021;2(2). Available from: https://transcendental.su/S271326680016981-9-1 [Accessed 16 August 2024]. (In Russ.).
2. Wiener N. Cybernetics and society. Moscow: Foreign Literature Publishing House; 1958. 200 p. (In Russ.).
3. Ashby WR. Introduction to cybernetics. Moscow: Foreign Literature Publishing House; 1959. 432 p. Available from: http://booksshare.net/index.php?id1=4&category=cybern&author=ashbiwr&book=1959 [Accessed 16 August 2024]. (In Russ.).
4. Förster H. fon. Cybernetics: Proceedings of the Sixth Conference. Josiah Macy Jr. Foundation. New York; 1949. 220 p. (In Russ.).
5. Polevaya MB, Dzappala S, Kamneva EV. Talent management: interpretation, systematization, experience. Management Sciences. 2018;8(4):104-111. https://doi.org/10.26794/2304-022X-2018-8-4-104-111 (In Russ.).
6. Bokoleeva ChB. Talents: management, strategies for attracting and retaining. Herald of KRSU. 2024;24(3):27-31. (In Russ.).
7. Ashton K, Morton L. Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. Strategic HR Review. 2005;(4):28-31. Available from: https://www.researchgate.net/publication/240260909_Managing_talent_for_competitive_advantage_Taking_a_systemic_approach_to_talent_management [Accessed 16 August 2024].
8. Jacques F-E, Davison B. How to measure HR management. Translated from English by I. Yushchenko. 3rd ed. Moscow: Publishing house GIPPO; 2009. 349 p. (In Russ.).
9. Farley C. HR's role in talent management and driving business results. Employment Relations Today. 2005;32(1):55-61.
10. Eremina IV. Systematic approach to talent management. Systematic approach to enterprise management. Nizhny Novgorod: Nizhny Novgorod State Technical University named after. R. E. Alekseeva; 2018. P. 149-163. (In Russ.).
11. Cziko G. Without miracles: the universal theory of selection and the second Darwinian revolution. MIT, 1995. Available from: https://www.google.ru/books/edition/Without_Miracles/v1JEypylerUC?hl=ru&gbpv=1&dq=inauthor:%22Gary+Cziko%22&printsec=frontcover [Accessed 16 August 2024]. (In Russ.).
12. Berger P, Lukman T. Social construction of reality. Treatise on the sociology of knowledge. Translated by Rutkevich ED. Moscow: Medium; 1995. 323 p. (In Russ.).
13. Dawson DI. The transition from personnel management to talent management practices: meeting the needs of the labor market. Russian Economic Bulletin. 2024;7(2):63-69. (In Russ.).
14. Gretchenko AA. The influence of talent management practices and discretionary behavior of employees – the success of a sustainable competitive advantage of the organization. Scientific and analytical journal Science and Practice of the Plekhanov Russian Economic University. 2022;14(2(46)):35-42. (In Russ.).
15. Gladilina IP, Sergeeva SA, Kolesnik VV, Baldin AS. Talent management as a factor in developing the quality of staffing for an organization. Innovations & investments. 2021;5:57-59. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Наталия Николаевна Камышанская– кандидат экономических наук, доцент кафедры теории и технологий в менеджменте факультета управления Южного федерального университета, Researcher ID: P-1873-2018.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Nataliia N. Kamyshanskaya – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Theory and Technology in Management, Faculty of Management, Southern Federal University, Researcher ID: P-1873-2018.