

## Современные подходы к повышению эффективности управления талантами в сложноструктурированной организации

Е. П. Инчина<sup>1✉</sup>

<sup>1</sup> Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Стремянный пер. 36, 117997, Москва, Российская Федерация

**Для цитирования:** *Инчина Е. П.* Современные подходы к повышению эффективности управления талантами в сложноструктурированной организации // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2021. № 2. С. 74–84. DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2021.2/3460>

**Предмет.** Рассматривается проблема совершенствования системы управления талантами с точки зрения повышения ее эффективности. Представлен теоретический обзор работ по теме исследования природы таланта в контексте поиска эффективных форм организационного управления талантами в сложноструктурированной организации.

**Цель.** Описать методы оценки эффективности управления талантами в сложноструктурированных организациях, выявить их преимущества и недостатки.

**Методология.** В исследовании применены метод ассесмент-центр для оценки влияния показателей талантов на конечные финансовые результаты организации, сбалансированный метод оценки эффективности управления талантами. В большинстве организаций со сложной структурой направления развития профессиональных компетенций талантов не выделяются в отдельные программы, что нивелирует возможность системного подхода к её осуществлению. Другая проблема заключается в том, что в сложноструктурированных организациях отсутствует система методов ранжирования талантов по результативности их работы, что значительно облегчило бы оценку их деятельности. Несоответствие теории и практики обуславливает необходимость разработки методики оценки результатов деятельности талантов и их трудового вклада в реализацию стратегии по улучшению финансово-экономических показателей сложноструктурированной организации.

**Выводы.** Процесс управления талантами в сложно структурированной организации будет эффективным благодаря применению адаптированного проектно-процессного метода, суть которого заключается в создании индивидуальных «карт результативности и эффективности» оценки деятельности талантливых сотрудников, что в итоге повлияет как на повышение их мотивации, так и на рост финансово-экономических показателей организации. Данная методика учитывает каждый реализованный проект, выделяя и понесенные расходы, связанные с участием таланта в нем, и прибыль, полученную по результатам его деятельности.

**Ключевые слова:** талант, управление талантами, метод, эффективность, потенциал, мотивация, сложноструктурированные организации.

### Введение

В условиях цифровой экономики роль человеческого капитала становится все более очевидной и основополагающей. По мере развития науки и технологий усиливается потребность в совершенствовании знаний, навыков, творческом подходе к работе, готовности принимать решения в нестандартных условиях. Проведение регулярной оценки персонала по значимым для организации параметрам позволяет определить зоны развития персонала,

выбрать методы обучения, а главное – сформировать мотивацию к развитию компетенций, необходимых организации в данный момент и в будущем. Но результативным может быть развитие лишь тех компетенций персонала, в области которых у него есть потенциал. В условиях жесткой конкуренции востребованы хорошо образованные, высокопроизводительные, одаренные, обладающие уникальными знаниями, умениями и навыками работники, потенциал которых можно отнести к конку-

рентным преимуществам человеческого капитала. Для каждой организации наличие таких сотрудников является залогом ее перспективности и конкурентоспособности на отраслевом рынке.

С целью исследования современных подходов к эффективности системы управления талантами в сложноструктурированных организациях целесообразно сначала определиться с понятиями «талант» и «управление талантами», связанными с данной проблематикой.

По мнению Gallardo-Gallardo et al. [17], инклюзивная точка зрения в рамках субъектного подхода трактует талант как человеческий капитал всех сотрудников организации. Эксклюзивная точка зрения заключается в том, что талант представляет собой человеческий капитал лишь отдельных сотрудников.

В рамках объектного подхода, где талант понимается как характеристика человека, с инклюзивной точки зрения – это естественная способность овладевать, систематически развивать навыки, умения в его работе и за рамками работы, с эксклюзивной точки зрения – исключительные способности или мотивация к работе, которые позволяют достигать наивысшей эффективности и обеспечивать дальнейшее развитие организации.

На наш взгляд, понятие «талантливый сотрудник» субъективно и относительно. Понимание таланта зависит от ряда факторов и ресурсов, некоторые из них являются организационными, в зависимости от сектора/отрасли деятельности, а не только индивидуальных способностей, которые теряются при смене организационной среды. Талантливые сотрудники должны быть сегментированы на основе стратегических целей организации и сконцентрированы на ключевых, важных позициях.

По мнению Khoreva et al. [18], наличие таких сотрудников повышает уровень эффективности любой организации, особенно если таланты задействованы в проектах, направленных на развитие и профессиональный рост.

Внедрение инноваций невозможно без участия талантливых сотрудников, способных к прогрессивной и креативной деятельности, поскольку именно они делают бизнес эффективным, а отрасль – перспективной.

В условиях экономического спада проблема эффективного управления талантливыми сотрудниками становится первостепенной задачей, а поиски путей повышения эффективности использования трудового потенциала направлены в первую очередь на формирование ра-

ботоспособной и слаженно функционирующей команды. Иначе говоря, требуется создание организационного контекста, который способствовал бы развитию талантов в профессиональном направлении.

Инициативы в сфере управления талантами прежде всего должны быть ориентированы на тех людей, которые могут принести организации максимальную пользу. Их можно найти благодаря реализации стратегии выявления талантливых сотрудников. По мнению В. И. Кабалина и О. В. Мондрус [6], стратегии по управлению талантами следует дифференцировать в зависимости от занимаемой должности талантливого сотрудника, организационного уровня или отрасли, поскольку в разных сферах деятельности требуются специфические, имплицитные знания, опыт работы и профессиональные навыки. Задачи по управлению талантами должны фокусироваться на обучении сотрудников по пути максимального развития, а именно – как им правильно использовать свой талант в соответствующей ситуации.

Каждая организация заинтересована в подобном рода стратегиях и ориентируется на свои отраслевые особенности, средне- и долгосрочные цели и задачи, наработанную культуру ведения бизнеса, масштабы, организационные возможности. Thunnissen et al. [22] считали, что на политику организаций по развитию талантов могут влиять как культурные переменные, так и их структурированность. В этом плане особый научный интерес представляет рассмотрение современных подходов к повышению эффективности управления талантами в сложноструктурированных организациях, так как там идет речь по крайней мере о трех видах дистанции – структурной, географической и социальной.

Концептуализируя программы стратегического управления талантами в организациях разного типа как локальные проекты, многие западные авторы, такие как Khoreva et al. [18], отмечают, что опыт управления талантами приобретает именно в рамках общей, внутриорганизационной системы, посредством которой и становится возможной реализация задач по управлению талантами, в частности на основе систематической оценки результатов работы каждого сотрудника для принятия решений по управлению талантами и инвестированию в их развитие.

В этой связи В. И. Кабалина и О. В. Мондрус [5] констатируют, что недостаточно освещенными остаются вопросы контекстных исследо-

ваний, проблемы производительности и эффективности деятельности организации, затрагивающие отраслевые аспекты управления талантами. Т. Ю. Зарипова и С. В. Туктамышева [4] обращают внимание на то, что неизученными остаются вопросы оценки реализации на практике программ по управлению талантливыми сотрудниками и функционированию системы управления талантами в целом.

Не раскрытыми до конца остаются вопросы взаимосвязи системы управления талантами с общей стратегией организации, а также между практиками в сфере управления талантами и наукой, например философией управления талантами, психологией, менеджментом, определяющими оптимальные форматы управления талантами в той или иной отрасли.

М. О. Латуха и др. [10] подчеркивают, что важным и пока слабо исследованным остается вопрос о дифференциации систем управления талантами в различных отраслях экономики, хотя уже появились работы, где дан анализ различий в применении ряда практик управления талантами. Немногочисленные работы свидетельствуют о том, что существует необходимость более глубокого, системного подхода к изучению проблемы управления талантами, структуры систем управления талантами в отдельных отраслях, взаимосвязи различных практик, позволяющих увидеть их системообразующие элементы и использовать этот опыт в других организациях.

### **Методы исследования**

В настоящем исследовании применяется сбалансированный метод оценки эффективности управления талантами, где компетенции эффективности рассматриваются как важная составляющая их развития. Совершенствование компетенций осуществляется с помощью оценки, «360 градусов» или мультимурных опросов, планирования карьеры сотрудников, а также оценки показателей процессов, примененных в отношении конкретной компетенции. Также в исследовании использован метод ассесмент-центр для оценки влияния показателей талантливых сотрудников на конечные финансовые результаты организации. С этой целью для каждого талантливого сотрудника определяются конкретные компетенции, которые впоследствии оцениваются по пятибалльной шкале. Далее каждый набранный балл соответствует определенному показателю эффективности работы сотрудника.

Вышеуказанные методы к оценке эффективности работы талантливых сотрудников позволяют не только провести оценку их трудового вклада в деятельность сложноструктурированной организации, но и сделать это в количественном выражении – посредством умножения стандартного уровня производительности труда сотрудников на определенный уровень прироста эффективности деятельности. К недостаткам данной методики можно отнести то, что она позволяет лишь шаблонно оценивать показатели личных качеств работников, не учитывает вероятность возникновения форс-мажорных обстоятельств в работе творческих людей, кроме того, оценивается лишь небольшое число показателей экономической эффективности.

По нашему мнению, оценка эффективности управления талантами в сложноструктурированной организации будет эффективна благодаря применению адаптированного проектно-процессного метода, суть которого заключается в создании индивидуальных «карт результативности и эффективности» оценки деятельности талантов, не только показывающих реальные результаты каждого сотрудника, но и стимулирующих к повышению мотивации в своих результатах. Данная методика учитывает каждый реализованный проект, выделяя в итоговом отчете как понесенные расходы, связанные с участием таланта в нем, так и прибыль, полученную по результатам его деятельности.

### **Обсуждение результатов**

Опыт ведущих организаций в поиске талантов и их привлечении подтверждает, что результативнее развивать собственные имеющиеся таланты, чем привлекать и обучать таланты извне. Эффективное привлечение талантливых сотрудников требует четкой последовательности прохождения стадий управления талантами (табл. 1).

Мы разделяем мнения авторов, что для получения конкурентных преимуществ в «борьбе за талантливых сотрудников» организации необходимо придерживаться следующих принципов.

1. По мнению Е. Н. Артемьевой [1], принцип ориентации на привлечение талантливых сотрудников направлен на постановку ключевой задачи по определению и привлечению талантливых сотрудников для менеджеров на всех иерархических уровнях организации, в том числе на уровне топ-менеджмента.

Стадии «талант-менеджмента»

Стадия	Сущность
1. Определение и привлечение талантливых сотрудников	Анализ внутренней и внешней среды функционирования предприятия и выделение потенциальных кандидатов с соответствующим потенциалом
2. Развитие определенного круга талантливых сотрудников	Разработка, формирование и реализация плана развития талантов
3. Управление талантливыми сотрудниками и их содержание	Разработка мероприятий эффективного использования талантов и дальнейшее их содержание на предприятии
4. Оценка эффективности процесса управления талантливыми сотрудниками	Оценка результатов исследования использования выбранных стратегий в управлении талантами и наличие контроля за осуществлением расходов на управление талантами

2. М. В. Быстрова и Н. В. Шрейдер [2] отмечают, что принцип определения конкурентных преимуществ организации на рынке труда направлен на обеспечение привлекательности целостного пакета предложений организации, являющийся уникальным по сравнению с конкурентами. Составляющими такого пакета предложений может быть устойчивость позиций организации, инновационность труда, дифференцированность оплаты труда и т. п.

3. Принцип возможности самосовершенствования и роста в профессиональном или личном направлениях – нацелен на формирование активной деятельности в сфере коучинга, наставничества, обучения, возможности работы над специальными проектами, создание условий и графика работы в соответствии с потребностями и требованиями талантливых сотрудников.

4. Принцип использования дифференцированной оценки потенциала талантов – направлен на соответствующее инвестирование в развитие талантливых сотрудников в зависимости от системы оценки имеющихся потенциальных возможностей каждого из сотрудников.

Рассмотрим все стадии эффективного управления талантами на предприятии (рисунок).

Оценка и развитие лидеров в организациях являются одними из важнейших компонентов эффективной стратегии управления талантами. Для оптимизации оценки потенциала талантов зарубежными исследователями Silzer and Church [20] проведен всесторонний обзор теоретических, исследовательских, внутренних и внешних практических программ талантов с высоким потенциалом и разработана интегративная концептуальная модель. Модель идентифицирует набор ключевых измерений (т. е. возмож-

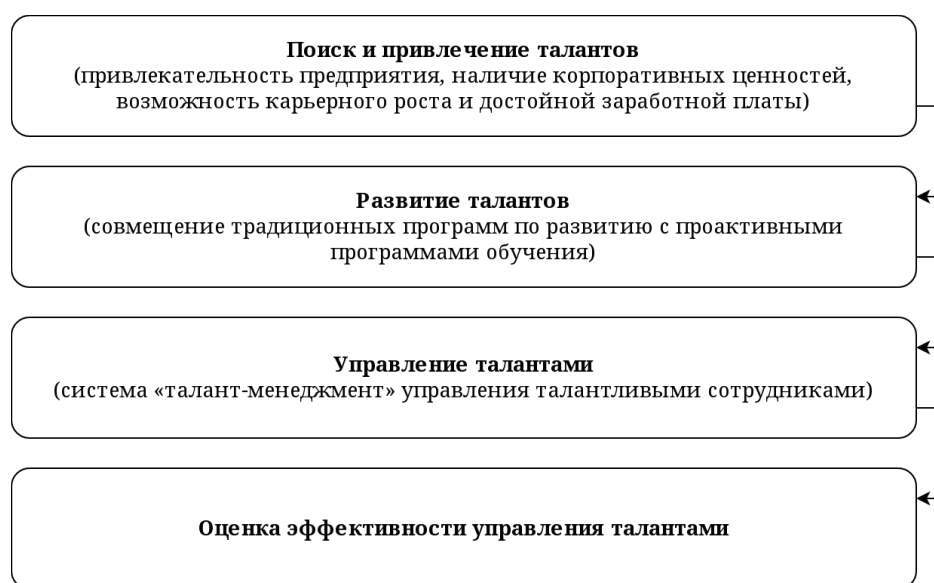


Рисунок. Схема эффективного управления талантами на предприятии [11]



ности, атрибуты и навыки), которые определяют потенциал лидера, изменяются по критерию устойчивости во времени.

1. Фундаментальные: аспекты личности и познавательные навыки.

2. Рост: способность к обучению, развитию и мотивации.

3. Карьера: технические, функциональные знания и способность управлять сотрудниками.

В настоящее время модель используется в программах управления талантами в нескольких крупных организациях, таких как Citibank, Eli Lilly и PepsiCo.

В работе Т. Ю. Зариповой и С. В. Туктамышевой [4] отмечено, что оценка эффективности управления талантами дает руководству организации важную информацию относительно текущих навыков сотрудников и пробелов в их знаниях наряду с пониманием потребностей в их развитии, в то время как для сотрудников – возможность осознать свои сильные и слабые стороны. Нередки ситуации, когда то, что представляется недостатком сотрудника, на деле оказывается его сильной стороной, а его предполагаемые сильные стороны могут быть основным направлением его развития. Оценка таланта в любой форме является ценной информацией как для организации, так и для сотрудника, давая им объективную картину в целях долгосрочного и краткосрочного планирования.

Главная задача оценки эффективности управления талантами состоит в том, чтобы в дальнейшем использовать полученные результаты для принятия стратегических решений, таких как отбор и найм, сонастройка со стратегией организации, разработка программ по карьерному продвижению, совершенствование программ развития и обучения, брэндинг работодателя.

В табл. 1 представлен расчет оценки эффективности процесса управления талантливыми работниками в организации «Росгидромет». Определенное количество баллов начисляется сотруднику по итогам выполненной им деятельности в течение одного трудового месяца работы под наблюдением непосредственного руководителя. Полученное количество баллов начислялось на протяжении месяца работы по результатам выполняемых работ. Интегральный параметр здесь – 450 баллов.

Подход к оценке эффективности работы сотрудников, используемый Росгидрометом, состоит в следующем:

100–200 баллов – недостаточный уровень работы таланта;

200–400 баллов – средний показатель эффективности работы таланта;

400–500 и выше баллов – высокий показатель эффективности работы таланта, отмечается в работе Т. Н. Куриной [8].

Оценка сотрудника в приведенном расчете составила 450 баллов, что указывает на высокий уровень эффективности таланта.

Кроме того, в организации также выявлены и стоимостные границы оценки эффективности работы талантливых сотрудников – по определенным уровням компетенций. Так, в соответствии с расчетами и наблюдениями финансовых работников и экономистов Росгидромета было определено, что сотрудник, который, согласно оценке, является «неэффективным», подлежит замене, что автоматически влечет за собой дополнительные расходы организации на поиск и обучение нового работника, следовательно, уменьшает прибыль организации.

Важной функцией Росгидромета как отраслевого ведомства является участие в формировании образовательных программ, подготовке

Т а б л и ц а 2

*Оценка эффективности процесса управления талантами в сложно-структурированной организации Росгидромет*

Компетенции	1-й уровень развития	2-й уровень опыта	2-й уровень профессионального мастерства	4-й уровень мастерства
Решение комплексных задач		50		
Критическое мышление и творческие способности	20			
Управленческие таланты			100	
Эмоциональный интеллект		30		
Ориентация на обслуживание			100	
Ведение переговоров			100	
Цифровые навыки		50		

и повышении квалификации собственных кадров, задействованных в межведомственном взаимодействии, направленном на климатическое обслуживание, включая совершенствование и реализацию стратегий и планов адаптации к изменениям климата<sup>1</sup>.

Есть и другие примеры стратегического подхода к повышению эффективности управления талантами в сложноструктурированных организациях. Так, в работе Babunina et al. [14] сказано, что спецификой международных корпораций и организаций малого и среднего размера, организаций государственного сектора и университетов является разработка ситуационного подхода к управлению талантами. М. О. Латуха и М. О. Селивановских [9] отмечают, что в некоторых зарубежных компаниях, которые работают в России, оценка влияния эффективности деятельности талантливых работников на финансовые показатели компании производится с помощью метода ассесмент-центр. С этой целью за талантливым работником в сложноструктурированной организации заранее закрепляются определенные компетенции, которые оцениваются по пятибалльной шкале. Каждый полученный балл соотносится с определенным уровнем развития сотрудника. С другой стороны, любая оценка устанавливает степень влияния талан-

та на финансовые показатели организации. Возможная градация оценки компетенций талантов в сложноструктурированных организациях приведена в табл. 3.

При осуществлении метода ассесмент-центр каждому его участнику выставляются оценки экспертов, в результате чего делаются экспертные заключения.

По мнению Dudin [15], оценка уровня владения компетенциями талантов может быть представлена в виде пятибалльной шкалы в контексте показателей эффективности:

- исполнительская дисциплина и организованность;
- лидерский потенциал и управленческие навыки;
- мотивация достижения;
- эффективное взаимодействие;
- интеллектуальные способности;
- коммуникативные навыки.

В большинстве организаций процессы развития персонала и оценка его эффективности с экономической точки зрения практически не разработаны должным образом. Это подтверждают многие эмпирические исследования (см. напр.: Р. Г. Пожидаев [12], Т. Ю. Зарипова и С. В. Туктамышева [4]), в которых показано, что ротация, наставничество, коучинг – весьма популярные меры, а формальное внешнее об-

Т а б л и ц а 3

*Возможная градация оценки компетенций талантов в сложноструктурированных организациях*

Оцен-ка	Описание	Вклад в финансовый результат		
		Высокий положительный (+)	Нейтральный (0)	Негативный отрицательный (-)
5	Степень мастерства. Творческие умения и навыки сформированы, реализуются автоматически	+		
4	Качество проявляется, но не индивидуально, может формироваться у сотрудников самостоятельно, развиты навыки усердия и трудолюбия	+		
3	Качество наблюдается только в стандартных ситуациях и может развиваться при определенной подготовке; усердие сформировано удовлетворительно		0	
2	Качество наблюдается не системно и требует развития; умения плохо развиты, требуется подготовка; развиты практические навыки, связанные с творчеством			-
1	Качество никак не проявляется; недостаток практических навыков, наблюдаются сложности в освоении			-

<sup>1</sup> Блинов В. Г., 2020: Миссия образования в контексте проблемы изменения климата // Труды Главной геофизической обсерватории им. А. И. Воейкова. Вып. 596.

С. 37–54. URL: [http://voeikovmgo.ru/images/stories/publications/2020/Труды%20ГГО\\_вып%20596.pdf](http://voeikovmgo.ru/images/stories/publications/2020/Труды%20ГГО_вып%20596.pdf)

учение имеет диверсифицированное применение в отношении развития талантов. Однако можно констатировать, что в сложноструктурированных организациях в этом контексте существует недостаточное количество дистанционных программ по развитию компетенций сотрудников между удаленными филиалами, значительный разрыв между учебными и реальными потребностями такого рода организаций, а также отсутствуют целевые возможности для профессионального развития талантливых сотрудников.

На наш взгляд, обучение персонала будет максимально эффективным при использовании качественных методов оценки компетенций, которые помогут идентифицировать талант и составить план его развития.

В большинстве сложноструктурированных организаций направление развития профессиональных компетенций талантов не выделяется в отдельные программы, что нивелирует возможность системного подхода к её осуществлению. Современные подходы к развитию талантов и оценке его эффективности в основном развиваются в русле комплексной системы мотивации персонала, что лишает талантливого работника возможности получать более высокую зарплату или расширенный социальный пакет. Другой проблемой является то, что в сложноструктурированных организациях отсутствует система методов ранжирования работников по результативности их работы, что значительно облегчило бы оценку их деятельности. Важную роль для привлечения талантов играет также бренд организации, поскольку работа в сложноструктурированных организациях должна быть привлекательной для талантов.

### **Заключение**

Анализ современных подходов к повышению эффективности управления талантами и оценке эффективности системы управления талантами в сложноструктурированных организациях позволяет сделать следующие выводы.

1. Опыт управления успешными организациями убедительно доказывает, что деятельность по управлению талантами требует комплексного подхода и создания целостной системы управления талантами, их привлечения и удержания, которая должна стать одним из приоритетов работы отдела персонала и линейных руководителей всех уровней.

2. В большинстве сложноструктурированных организаций отсутствуют система и стратегические основы по управлению талантами.

3. Сложноструктурированным организациям необходимо ввести практику по управлению талантами и включить их в процедуру поиска, привлечения, адаптации, обучения и развития, оценки и вознаграждения персонала.

4. Препятствиями на пути внедрения системы управления талантами в сложноструктурированных организациях является их низкая конкурентоспособность на рынке труда, фактическое отсутствие привлекательного социального пакета и престижного бренда работодателя, низкое качество трудовой жизни и недостаточный уровень заработной платы, что предопределяет необходимость комплексного решения вопросов мотивации.

5. Процедура оценки результатов деятельности талантливых сотрудников является несовершенной и требует разработки индикаторов по управлению талантами в организациях и установления взаимосвязи между ключевыми показателями результативности и вознаграждению отделов персонала и руководителей всех уровней, а также возможного введения системы грейдинга в методике по оценке эффективности управления талантами.

Рассмотренные нами основные методики оценки позволяют определить эффективность процесса управления талантами в качественной или стоимостной оценке. Однако наибольший интерес представляет проектно-процессный метод, адаптированный в организации со сложной структурой, так как он прошел апробацию и получены определенные результаты. В данном случае актуальной проблемой является фиксация финансового результата, получаемого организацией благодаря непосредственной деятельности талантливых сотрудников.

В данном контексте мы считаем необходимым использовать методики, определяющие реальный трудовой вклад каждого сотрудника в общую прибыль организации. В связи с этим нами предлагается на каждого отдельного талантливого работника создать «карту результативности и эффективности» его работы, в которой отмечался бы каждый реализованный проект сотрудника, устанавливая расходы, связанные с ним, и полученную прибыль по результатам его осуществления.

В конце каждого месяца рекомендуем подсчитывать итоговые показатели работы талантливого сотрудника за этот период, после чего создавать рейтинг талантов по уровню доходов, полученных каждым из них. Адаптированный метод оценки эффективности работы талантов является проектно-процессным, так как он

помогает оценить финансовые показатели конкретных проектов, в которых принимали участие талантливые сотрудники в сложноструктурированной организации.

В настоящем исследовании рассматривалось несколько методик оценки эффективности процесса управления талантами в сложноструктурированных организациях. Как показывает практика, существенная часть из них имеет формальный статус и может быть реализована только в рамках деятельности отдельных организаций. Такое несоответствие теории и практики обусловило необходимость разработки адаптированной методики оценки результатов деятельности талантов в сложноструктурированной организации и трудового вклада таких сотрудников в реализацию стратегии по улучшению финансово-экономических показателей организации. Суть адаптированного проектно-процессного метода заключается в создании «карт результативности и эффективности» для каждого отдельного талантливого сотрудника, которые могут создаваться как вручную (при небольшом количестве сотрудников), так и с помощью автоматизированных систем.

Применение данного метода не требует больших капитальных вложений и тем не менее может оказывать положительное влияние на результаты деятельности организации, заключающиеся не только в возможности опре-

делить конкретные результаты работы отдельного талантливого сотрудника, но и повысить степень его мотивации. На наш взгляд, оценка эффективности деятельности отдельного талантливого сотрудника и ее влияние на результаты работы сложноструктурированной организации тесно связана с разработкой конкретных инструментов, влияющих на повышение эффективности системы управления талантами, например таких, как совершенствование условий работы, внедрение новых технологий в работу, развитие новых компетенций талантливых сотрудников и т. п. В этом и заключается инновационный характер программ по развитию талантов и их оценке, поскольку изменения в этом случае затрагивают все элементы бизнес-процесса.

### Благодарности

Автор выражает признательность сотрудникам института повышения квалификации руководящих работников и специалистов Росгидромета за помощь в проведении социологического опроса при осуществлении настоящего исследования.

### Конфликт интересов

Автор декларирует отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

### Библиографический список

1. *Артёмьева Е. Н.* Наставник 2.0: девять ключевых компетенций // Вестник Университета Талантов. 2016. № 3. С. 67–69.
2. *Быстрова М. В., Шрейдер Н. В.* Управление талантами как модель управления человеческим капиталом // Аллея науки. 2019. Т. 5, № 1 (28). С. 597–605.
3. *Дуракова И. Б.* Управление персоналом: особенности тренда интернационального развития // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2009. № 1. С. 46–52.
4. *Зарипова Т. Ю., Туктамышева С. В.* Системы оценки и развития «прорывных компетенций»: мировой и отечественный опыт // Вестник Университета талантов. 2017. № 1. С. 38–46.
5. *Кабалина В. И., Мондрус О. В.* Контекстуализация управления талантами в российских ИТ-компаниях // Российский журнал менеджмента. 2018. Т. 16, № 1. С. 5–36.
6. *Кабалина В. И., Мондрус О. В.* Факторы управления талантами компании: контекстный подход //

Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2017. Т. 16, № 2. С. 268–298.

7. *Курьяновский В. П.* [и др.]. Навыки в цифровой экономике и вызовы системы образования // International Journal of Open Information Technologies. 2017. Т. 5, № 1. С. 19–25.

8. *Курина Т. Н.* Развитие цифровых технологий в управлении талантами // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2020. № 1. С. 43–47.

9. *Латуха М. О., Селивановских М. О.* Развитие талантливых сотрудников в российских компаниях: основные особенности и влияние на результаты деятельности // Российский журнал менеджмента. 2016. Т. 14, № 3. С. 33–48.

10. *Латуха М. О., Селивановских Л. В., Мицкевич Е. А.* Практики управления талантливыми сотрудниками и поглощающая способность российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2019. Т. 17, № 1. С. 5–28.

11. *Мяжкова С. Е., Лысенко Е. В.* Создание системы привлечения и сопровождения талантливого персонала: методологические аспекты // «Цифровая



трансформация общества, экономики, менеджмента и образования»: материалы II Междунар. конф. Екатеринбург, 5–6 декабря 2019 г. 2020. С. 116–129.

12. *Пожидаяев Р. Г.* Эволюция управления бизнес-процессами и реализация инициатив по совершенствованию бизнес-процессов // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 3. С. 122–132. DOI: 10.17308/econ.2020.3/3111

13. *Сучкова Е. Е.* Формирование стратегии управления персоналом в условиях инновационного развития экономики // Инновационное развитие российской экономики : материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. Москва, 25–28 октября 2016 г. С. 295–298.

14. *Babynina L. S., Kartashova L. V., Pilipenko P. P.* Theoretical Investigation in Talent Management // Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies. 2021. Vol. 161. P. 404–411.

15. *Dudin M. N., Frolova E. E.* The Balanced Scorecard as a basis for strategic company management in the context of the world economy transformation // Asian Social Science. 2015. № 3. P. 282–288.

16. *Iles P., Preece D., Chuai X.* Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research

agenda // Human Resource Development International. 2010. Vol. 13, № 2. P. 125–145.

17. *Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T. F.* What is the meaning of 'talent' in the world of work? // Human Resource Management Review. 2013. Vol. 23, № 4. P. 290–300.

18. *Khoreva V., Vaiman V., Zalk M. V.* Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective // Employee Relations. 2017. Vol. 39, № 1. P. 19–33.

19. *King K. A.* Global talent management: Introducing a strategic framework and multiple-actors model // Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research. 2015. Vol. 3, № 3. P. 273–288.

20. *Silzer R., Church A. H.* The potential for potential // Industrial and Organizational Psychology. 2009. № 2. P. 446–452.

21. *Tansley C.* What do we mean by the term "talent" in talent management? // Industrial and Commercial Training. 2011. Vol. 43, № 5. P. 266–274.

22. *Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B.* Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach // Human Resource Management Review. 2013. Vol. 23, № 4. P. 326–336.

**Инчина Екатерина Петровна**, аспирант базовой кафедры Торгово-промышленной палаты РФ «Развитие человеческого капитала», Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Российская Федерация  
E-mail: [inchina.ekaterina@gmail.com](mailto:inchina.ekaterina@gmail.com)  
ORCID ID: 0000-0001-6857-4754

*Поступила в редакцию 03.05.2021  
Подписана в печать 06.06.2021*

## Modern approaches to improve the efficiency of talent management in a company with a complex structure

E. P. Inchina<sup>1✉</sup>

<sup>1</sup> Plekhanov Russian University of Economics, 36 Stremyanny lane, 117997 Moscow, Russian Federation

**Cite as:** Inchina, E. P. (2021) Modern approaches to improve the efficiency of talent management in a company with a complex structure. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 2, 74–84. (In Russ., abstract in Eng.). DOI: <https://doi.org/10.17308/econ.2021.2/3460>

**Subject.** The article considers the issue of improving the system of talent management aimed at increasing its efficiency. It presents an overview of works dedicated to the study of the nature of talent in the context of searching effective forms for organisational talent management in a company with a complex structure.

**Objectives.** To describe the methods used to assess the effectiveness of talent management in an organisation with a complex structure, to identify their strengths and weaknesses.

**Methods.** The study used the method of the assessment centre to assess the impact of talent indicators on the final financial results of the organisation, and a balanced method of assessing the effectiveness of talent management. Most organisations with complex structures do not run special programmes aimed at the development of professional competencies of talented employees, which eliminates the possibility of a systematic approach to this task. Another problem is that organisations with complex structures have no system of methods of performance-based talent ranking, which would greatly facilitate the assessment of the talented employees' performance. A discrepancy between the theory and practice explains the necessity to develop a method to evaluate the performance of talented employees' and their contribution to the implementation of the strategy aimed at the improvement of financial and economic performance in an organisation with a complex structure.

**Conclusions.** The process of talent management in an organisation with a complex structure will be efficient if an adapted project process method is implemented. The method involves creating individual "performance and effectiveness charts" to evaluate the performance of talented employees, which ultimately will enhance their motivation and improve the financial and economic performance of the organization. This methodology takes into account each completed project, highlighting in the final report both incurred expenses associated with the participation of the talented employee in it and the revenue derived as a result of their work.

**Key words:** talent, talent management, method, efficiency, potential, motivation, organisation with a complex structure.

### Acknowledgments

The author expresses his gratitude to the staff of the Institute for Advanced Training of Executives and Specialists of Roshydromet for their help in conducting a sociological survey during this study.

### Conflict of Interest

The author declares the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

### References

1. Artemyeva, E. N. (2016) [Mentor 2.0: nine key competencies]. *Vestnik Universiteta Talantov*. 3, 67–69. (In Russian).
2. Bystrova, M.V. & Shreider, N.V. (2019) [Talent management as a model of human capital management]. *Alleya nauki*. 5 (28), 597–605. (In Russian).
3. Durakova, I. B. (2009) Personnel management: specifics of international development trend. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 1, 46–52. (In Russian)
4. Zariyova, T. Yu. & Tuktamysheva, S. V. (2017) [Assessment and development systems for "break-through competencies": world and domestic experience]. *Bulletin of the University of Talents*. 1, 38–46. (In Russian).
5. Kabalina, V. I. & Mondrus, O. V. (2018) [Contextualization of talent management in Russian IT companies]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*. 16 (1), 5–36. (In Russian).
6. Kabalina, V. I. & Mondrus, O. V. (2017) Factors of talent management in a company: A contextual

approach. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*. 16 (2), 268–298 (In Russian)

7. Kupriyanovskiy, V. P. et al. (2017) [Skills in the digital economy and the challenges of the education system]. *International Journal of Open Information Technologies*. 5 (1), 19–25. (In Russian).

8. Kurina, T. N. (2020) [Development of digital technologies in talent management]. *Sovremennaya nauka: aktualnyye problemy teorii i praktiki. Seriya: Ekonomika i pravo*. 1, 43–47. (In Russian).

9. Latukha, M. O. & Selivanovskikh, L. V. (2016) Talent Development in Russian Companies: Main Peculiarities and Influence on a Company's Performance. *Russian Management Journal*. 14 (3), 33–48. (In Russian).

10. Latukha, M. O., Selivanovskikh, L. V. & Mitskevich, E. A. (2019) [Management practices of talented employees and the absorption capacity of Russian companies]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*. 17 (1), 5–28. (In Russian).

11. Myagkova S. E. & Lisenko, E. V. (2020) Creating a system for attracting and supporting talented staff: methodological aspects. *Proceedings of II International conference «Digital transformation of society, economy, management and education»*, 5–6 December 2019, Ekaterinburg, Russia. P. 116–129. (In Russian).

12. Pozhidaev, R. G. (2020) The evolution of business process management and the implementation of business process improvement initiatives. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 3, 122–132, doi: 10.17308/econ.2020.3/3111 (In Russian)

13. Suchkova, E. E. (2016) [Formation of a personnel management strategy in the context of innovative development of the economy]. *Innovative development of the Russian economy: IX International scientific con-*

*ference*, 25–28 October 2015, Moscow, Russia. P. 295–298. (In Russian).

14. Babynina, L. S., Kartashova, L. V. & Pilipenko, P. P. (2021) [Theoretical Investigation in Talent Management]. *Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies*. 161, 404–411.

15. Dudin, M. N. & Frolova, E. E. (2015) [The Balanced Scorecard as a basis for strategic company management in the context of the world economy transformation]. *Asian Social Science*. 3, 282–288.

16. Iles, P., Preece, D., & Chuai, X. (2010) [Talent management as a management fashion in HRD: Towards a research agenda]. *Human Resource Development International*. 13 (2), 125–145.

17. Gallardo-Gallardo E., Dries N. & González-Cruz, T. F. (2013) [What is the meaning of 'talent' in the world of work?] *Human Resource Management Review*. 23 (4), 290–300

18. Khoreva, V., Vaiman, V. & Zalk, M.V. (2017) Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*. 39, (1), 19–33.

19. King, K. A. (2015) [Global talent management: Introducing a strategic framework and multiple-actors model]. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*. 3 (3), 273–288.

20. Silzer, R., & Church, A. H. (2009) [The potential for potential]. *Industrial and Organizational Psychology*. 2, 446–452.

21. Tansley, C. (2011) [What do we mean by the term "talent" in talent management?]. *Industrial and Commercial Training*. 43 (5), 266–274.

22. Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013) [Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach]. *Human Resource Management Review*. 23 (4), 326–336.

---

**Ekaterina P. Inchina**, Postgraduate student of the Basic chair of Chamber of Commerce of Russia «Development of Human Capital», Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

E-mail: [inchina.ekaterina@gmail.com](mailto:inchina.ekaterina@gmail.com)

ORCID ID: 0000-0001-6857-4754

Received 03.05.2021

Accepted 06.06.2021