

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Комиссаров А.Г., Селезнева Е.В., Синягин Ю.В.,
Синягина Н.Ю., Чирковская Е.Г.**

**Разработка концепции формирования единой
системы управления талантами в России**

Москва 2020

Аннотация. В работе проведено обобщение существующих мировых и отечественных подходов к системам управления талантами в корпоративной среде и в системе государственного управления. Определена важность развития талантов, как с позиции самой личности, так и в организационном контексте, а также с позиции реализации стратегий развития самого государства. Опрос более 600 респондентов позволил зафиксировать основные социальные установки в понимании понятий «талант» и «талантливость» у современных граждан России, а также отношении к развитию и продвижению людей, обладающих талантами.

Проведенный теоретический обзор, анализ практик и изучение представлений современных граждан России позволил выделить ряд концептуальных предложений о создании единой системы работы с гражданами, обладающими различными личностными и профессиональными талантами в России, с позиции ценностных парадигм, принципов единства, комплексности, развития, индивидуальности и персонификации. Единая система работы с гражданами, обладающими личностными и профессиональными талантами, должна быть направлена на создание условий и возможностей для развития, раскрытия и реализации потенциалов, основанных на ключевых личностно-профессиональных ресурсах, способностях и компетентностях, позволяющих достигать высоких результатов в своей сфере деятельности, которые в определенный момент времени оцениваются как существенный вклад обществом в целом или отдельными социальными группами.

Abstract. In the work, the existing global and domestic approaches to talent management systems in the corporate environment and at the state level were generalized. Authors identified the significant talent management practices. Authors determined the importance of talent development in improving the performance of public authorities and business companies.

The collected material made it possible to conclude that a unified system of work with citizens with personal and professional talents should be aimed at creating conditions and opportunities for the development, disclosure and realization of potentials based on key personal and professional resources, abilities and competencies.

Комиссаров А.Г., директор Института ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ;

Синягин Ю.В., заведующий научно-исследовательской лабораторией Диагностика и оценка руководителей ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ;

Чирковская Е.Г., заведующий научно-исследовательским сектором научно-исследовательской лаборатории Диагностика и оценка руководителей ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ;

Синягина Н.Ю., заведующий научно-исследовательским сектором научно-исследовательской лаборатории Диагностика и оценка руководителей ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ;

Селезнева Е.В., заведующий научно-исследовательским сектором научно-исследовательской лаборатории Диагностика и оценка руководителей ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2019 год.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
<i>1 Теоретические основы и состояние изученности проблемы «управления талантами» в современной науке</i>	<i>8</i>
1.1 Понятие талант, его сущностные характеристики и подходы к изучению	8
1.2 «Управление талантами» как предмет междисциплинарных исследований	12
<i>2 Зарубежный и отечественный опыт реализации государственной политики в области работы с талантами в разных сферах деятельности</i>	<i>20</i>
2.1 Отечественные и зарубежные подходы к развитию талантов в системе образования.....	20
2.2 «Управление талантами» в реальном секторе экономики в России и за рубежом	24
2.3 Лучшие практики государственной поддержки процессов выявления талантов, их развития и вовлечения.....	35
<i>3 Система «управления талантами» в представлениях россиян</i>	<i>43</i>
3.1 Стереотипные представления о талантах и социальные установки о возможностях их проявления и продвижения у россиян.....	43
3.2 Представления граждан о возможных социальных лифтах продвижения талантов в России.....	46
<i>4 Концептуальные подходы к формированию единой системы управления талантами в Российской Федерации</i>	<i>52</i>
4.1 Научно-методологические подходы к формированию единой национальной системы управления талантами.....	52
4.2 Концептуальная модель единой системы управления талантами в России..	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	67

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящей работе применяют следующие термины с соответствующими определениями:

Способности	<ul style="list-style-type: none">– индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого» и определяющие успешность овладения определенной деятельностью, ее выполнения и совершенствование в ней
Одаренность	<ul style="list-style-type: none">– системное, развивающееся в течение жизни качество психики, которое определяет возможность достижения человеком более высоких по сравнению с другими людьми, незаурядных результатов в одном или нескольких видах деятельности
Одаренность	<ul style="list-style-type: none">– динамическое интегральное личностное образование, ... которое формируется в процессе взаимодействия с социокультурной средой и проявляется в высоких творческих достижениях
Талант	<ul style="list-style-type: none">– актуализирующаяся под воздействием средовых условий и жизненного опыта одаренность
Талант	<ul style="list-style-type: none">– ярко выраженная способность к определенной деятельности воспринимается как определяющая социальная характеристика личности, и человек, проявивший свои дарования, воспринимается и характеризуется социумом как талант
Талант	<ul style="list-style-type: none">– достижения человека в некоторой сфере деятельности, которые оцениваются как существенный вклад, по крайней мере, частью общества и в определенный момент времени
Гениальность	<ul style="list-style-type: none">– высший уровень развития общих и специальных способностей
Гениальность	<ul style="list-style-type: none">– высшая степень одаренности, которая проявляется «в максимальной творческой продуктивности, имеющей для социальной жизни исключительное историческое значение»
Задатки	<ul style="list-style-type: none">– природные предпосылки способностей, которые образуют базовый, организмический уровень одаренности
Компетентность	<ul style="list-style-type: none">– мера соответствия знаний, умений и опыта лиц определенного социально-профессионального статуса реальному уровню сложности выполняемых ими задач и решаемых проблем
Компетенции	

– модели поведения, которые отличают успешных сотрудников от остальных (неуспешных или средних) в специфических условиях деятельности (профессиональные, лидерские компетенции, корпоративные компетенции и т.д.). Эти модели поведения определяются интеллектуальными и творческими способностями, личностными особенностями, знаниями, навыками, а также мотивационными особенностями сотрудников.

- | | |
|----------------------|---|
| Управление талантами | – совокупность инструментов управления персоналом, которые дают возможность организации привлекать, эффективно использовать и воспроизводить качества сотрудников, которые позволяют им вносить существенный вклад в развитие организации |
| Talent management | – комплекс процессов и программ в организации, разработанный и внедренный в целях привлечения, развития, развертывания и сохранения талантов и удовлетворения будущих потребностей бизнеса |

ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ И ОБОЗНАЧЕНИЙ

В настоящей работе применяют следующие сокращения и обозначения:

- | | |
|--------|--|
| ГИР | – Государственный информационный ресурс о детях, проявивших выдающиеся способности |
| НКО | – некоммерческие организации |
| ПФО | – Поволжский федеральный округ |
| CRM | – critical path method – метод критического пути. |
| НК РЧК | Национальная конфедерация «Развитие человеческого капитала»
– открытое независимое профессиональное объединение лидеров в сфере развития человеческого капитала России. |

ВВЕДЕНИЕ

Проблема, связанная с управлением талантами многогранна, многоаспектна, и хоть она и не нова, тем не менее, оставляет множество нерешенных и неисследованных вопросов. Например, термин «талант» вызывает различные ассоциации и понимается по-разному в разных контекстах. Обзор практик «управления талантами» показывает высокую значимость данного вопроса, как в корпоративном секторе, так и на государственном уровне, разнообразие подходов, широту применяемых методов, опыт отдельных систем. При этом, отсутствуют общие концептуальные подходы, принципы и направления государственной политики в данной области, целостная и комплексная система по выявлению, развитию, продвижению и привлечению талантов в Российской Федерации.

Президент Российской Федерации В.В. Путин обозначил значимость и необходимость разработки данного вопроса и определил его вектор в контексте реализации национальных проектов. Человеческий капитал – залог развития страны.

Управление талантами как практико-ориентированная технология не должна ограничиваться только сферой государственного и муниципального управления или корпоративными практиками, важно исследовать системные практики управления человеческим капиталом на уровне государства с точки зрения партнерских отношений: государственно-частного партнерства, государственно-муниципального партнерства и др.

Учитывая эти аспекты, разработка концептуальных подходов к формированию единой системы управления талантами в Российской Федерации на основе изучения существующих теоретических подходов и передового опыта в России и за рубежом на современном этапе является актуальной, необходимой и значимой.

1 Теоретические основы и состояние изученности проблемы «управления талантами» в современной науке

1.1 Понятие талант, его сущностные характеристики и подходы к изучению

Многогранность проблемы «управления талантами» прежде всего, связана с многоаспектностью трактовки самого термина «талант» и семантической близостью с понятиями «способности», «одаренность», «гениальность», поэтому, чтобы определить сущность понятия «талант» и выделить его из разряда близких, но имеющих свою специфику иных понятий, необходимо рассмотреть историю его становления и исследования, определить общее и особенное в этих понятиях.

Активные исследования проблемы способностей, одаренности и таланта начались в конце XIX – начале XX веков в США, Англии, Германии. Термен, Р. Мейли, Р. Амтхаэр, Дж. Равен, Л. Перлоуз, сосредоточившись на разработке тестов, в основном изучали интеллектуальную одаренность, полагая, что она во многом зависит от образования, влияния семьи, ее жизненного уровня и других факторов в жизни ребенка.

В 60-е годы XX века многочисленные сравнительные исследования, проведенные Дж. Гетцельсом, П. Джексоном, М. Осборном, Дж. Рензулли, К. Тейлором, П. Торренсом, Ф. Барроном и др., показали, что помимо интеллектуальной составляющей, одаренность включает и креативную (творческую) составляющую. [1].

Эти исследования положили начало такому научному направлению как психология креативности, внося одновременно вклад и в изучение проблем одаренности и таланта.

В 30-е – 80-е годы XX века исследования проблем способностей одаренности и таланта связаны в основном с именами Л.С. Выготского, Б.М. Теплова и Н.С. Лейтеса.

Л.С. Выготский расценивал одаренность как «способность к творчеству, обусловленную генетически (наследственностью), развивающуюся в соответствующей деятельности или деградирующую при ее отсутствии» [2], т.е. считал, что талантливому человеку необходимо оказывать поддержку: без этого он утратит свой творческий потенциал.

Н.С. Лейтес в своих работах («Умственные способности и возраст», «Способности и одаренность в детские годы» и др.) показал, что становление определенных умственных способностей тесно связано с тем или иным возрастным периодом, при этом возрастное развитие характеризуется не только обогащением психических свойств, но и ограничением, даже утратой некоторых ценных психических особенностей. В этот же период отечественные ученые исследовали в рамках психофизиологического подхода зависимости между успешностью решения интеллектуальных задач и показателями функционирования отдельных структур центральной нервной системы (А.Н. Лебедев, В.С. Мерлин, В.Д. Небылицын, Т.А. Ратанова, В.М. Русалов, П.В. Симонов, Е. Шафер и др.). В конце 80-х годов XX века проблема способностей, одаренности и таланта в нашей стране актуализировалась и начала преимущественно рассматриваться с точки зрения психологии способностей, творчества и таланта (Б.Г. Ананьев, Д.Б. Богоявленская, Л.А. Венгер, Э.А. Голубева, А.Б. Залкинд, С.П. Кудрявцева, М.В. Кузьмина, А.Л. Леонтьев, А.М. Матюшкин, Я.А. Пономарев, М.А. Холодная, В.Д. Шадриков, В.С. Юркевич и др.).

В концепции одаренности, разработанной Д.Б. Богоявленской, в качестве признака, по которому можно определить одаренность, рассматривается способность к познавательной самодеятельности, т.е. развитию деятельности по инициативе самого субъекта [3].

Таким образом, исторически в науке сложилось так, что понятия одаренность, талант и способности рассматриваются в связке и, зачастую, как синонимы. Постепенно ученые в области психологии и педагогики стали рассматривать структуру и содержание этого феномена, определив в нем интеллектуальную, креативную и мотивационную составляющие. *Понятие «талант» входит в группу понятий, описывающих характеристики личности, которые выражают меру освоения определенной деятельности, т.е. быстроту и легкость реализации данной деятельности, глубину и прочность усвоения ее способов и т.д.»* [4] Этую группу, помимо понятия «талант», составляют понятия «способности», «задатки», «умения», «одаренность» и «гениальность», а также понятие «компетентность».

Наиболее близким к понятию «талант» является понятие «одаренность».

Как отмечает А.В. Либин, «одаренность рассматривается чаще всего как компонент природных способностей..., проявляющихся в количественных и качественных характеристиках основных психических процессов» [5].

Одаренность рассматривается как:

- «качественно своеобразное сочетание способностей, определяющих творческие возможности человека или группы людей» [6], т.е. как фактор творчества;
- «системное, развивающееся в течение жизни качество психики, которое определяет возможность достижения человеком более высоких по сравнению с другими людьми, незаурядных результатов в одном или нескольких видах деятельности» [7], т.е. как фактор успешности.

Стоит заметить, что в привычном понимании понятия «одаренность» и «талант» чаще всего отождествляются. Слова «одаренность» и «талант» входят в один синонимический ряд вместе со словами «дар», «дарование», «даровитость», «талантливость» и др. [8].

Однако, в ряде исследований можно отметить, что по тем или иным критериям есть различия между одаренностью и талантом. Так, Д.В. Ушаков пишет, что «одаренность, в отличие от таланта, не оказывается в очевидных для общества достижениях, она может быть скрыта от самого человека и его окружения» [9].

Для нашего исследования важно, что, различая одаренность и талант как потенциальное и актуальное, мы с необходимостью приходим к исследованию «жизненного пути одаренной личности, на котором происходит (или не происходит, что, к сожалению, нередко) преобразование одаренности в талант» [9].

Еще одно понятие, связанное с понятием «талант», – это понятие «компетентность» (от латинского *competens* – подходящий, соответствующий, надлежащий, способный, знающий).

В самом широком понимании компетентность рассматривается как «мера соответствия знаний, умений и опыта лиц определенного социально-профессионального статуса реальному уровню сложности выполняемых ими задач и решаемых проблем» [6] или как «профессиональное мастерство, совокупность всех качеств, знаний и умений, позволяющих человеку эффективно решать задачи в определенной сфере» [9]. Талант можно рассматривать как высшую степень компетентности [9], как инструмент реализации таланта.

Можно полностью согласиться с Д.В. Ушаковым, который, анализируя приведенное выше определение таланта, пришел к следующим выводам:

- талантливый человек – это человек, создающий «культурноценный продукт, например, произведения искусства, научные теории, инженерные сооружения, религии, идеологические движения или организации людей» [9];

- достижения талантливого человека могут быть ценны не для всего общества, а только для какой-либо его части (социальной группы) и, значит, признаны не всем обществом, а только его частью [9].

- достижения талантливого человека могут «опережать» время и, соответственно, будут признаны не сразу (иногда даже после смерти носителя таланта) [9].

В то же время для нашего исследования важно, что любые творческие достижения, как на уровне таланта, так и на уровне гения, являются результатами не «...интуитивного озарения, врожденной гениальности и т.п., но, напротив, ... специфического саморазвития личности, связанного с длительным накоплением и дифференциацией полезного для данной области деятельности опыта» [10], связанного, прежде всего, с формированием собственного метода, обеспечивающего эффективное использование психологических механизмов таланта.

В качестве «фундамента», основы таланта следует рассматривать:

- *общие сложные способности*, в первую очередь, общие умственные способности, способности к обучению и труду;

- *общие умения*, в частности, умение понимать задачи, планировать и организовывать их исполнение, используя имеющиеся в опыте человека средства, раскрывать связи тех вещей, к которым относится деятельность, овладевать новыми приемами работы, преодолевать трудности на пути к цели и т.п.;

- *направленность личности*, в том числе, потребность в творчестве, интерес как сосредоточенность на определенном предмете, склонность как направленность на определенную деятельность и т.д., а также мировоззрение и общественную позицию, которые определяют меру и вектор активности талантливого человека.

Следует выделить также две формы «существования» таланта:

- *актуальный талант*, т.е. талант, который уже проявился в определенной деятельности;

- *потенциальный талант*, т.е. талант, который еще не проявился, но, о наличии которого можно предполагать на основе наличия интереса и способностей к

определенному виду деятельности; потенциальный талант по своим характеристикам практически тождественен одаренности.

Наибольший интерес в рамках анализа сущностных характеристик таланта представляет определение *внутренних механизмов его развития и реализации*.

Анализ научных работ показал, что в процессах развития и реализации таланта задействованы две группы внутренних механизмов: собственно, когнитивные и личностные.

Анализ исследований, связанных с изучением таланта, как предмета исследования, показал, что талант имеет социопсихологический характер, связан с реальными достижениями своей деятельности, которые отличаются новизной и оригинальностью, направленностью на социум и признанием в социуме в определенный исторический период.

Талант связан с развитием интеллекта и мотивацией достижения, познавательной мотивацией и мотивацией отношений, а также самоэффективностью. Талант может существовать как в потенциальной, так и актуальной форме. На развитие и проявление таланта существенную роль оказывают социально-экономические и социально-политические условия.

1.2 «Управление талантами» как предмет междисциплинарных исследований»

Следующим аспектом рассмотрения проблемы исследования выступает понятие «управление талантами».

Ю. Барзов, старший партнер Ward Howell International в предисловии к российскому изданию книги Э. Майклза, Х. Хэндфилда-Джонса, Э. Экселрода «Война за таланты» отмечает: «Дефицит управленческих талантов у нас огромен. Система расширенного воспроизводства современных менеджеров не построена. Почти нет качественного бизнес-образования. Нет российских компаний академий, а западных слишком мало, и готовят они людей под гораздо менее авторитарный тип менеджмента, чем тот, который бытует сегодня в России. Немногочисленных счастливцев, поработавших, поучившихся и научившихся в приличных организациях, подстерегает соблазн влиться в стройные ряды тех, кто управляет, не заботясь о создании добавленной стоимости. Например, уйти в гигантский сегмент российской экономики, где основой бизнес-модели до сих пор служат государственные преференции, мировые цены на сырье, «откаты» и проедание основных средств» [11].

В исследованиях Марка Аллена Talent management определен как «комплекс процессов и программ в организации, разработанный и внедренный в целях привлечения, развития, развертывания и сохранения талантов и удовлетворения будущих потребностей бизнеса» [12]. Хорошие стратегии, по мнению Марка Аллена, могут разрабатывать корпоративные институты, которые, как правило, играют главную роль в развитии сотрудников, являясь стратегическими рычагами всего процесса управления талантами.

Как концепция, управление талантами (talant magement) появилось в 80-90-е годы прошлого столетия в ответ на быстрый рост информационных технологий и необходимость привлечения специалистов и руководителей, способных повысить эффективность деятельности организации и вывести ее на новый уровень производительности.

Идея «вертикальной» социальной мобильности, предложенная П.А. Сорокиным, предполагала карьерное продвижение на основе личных способностей, талантов. Предложив типологию мобильности (горизонтальная; вертикальная; восходящая; нисходящая), П.А. Сорокин обосновал их механизм и убедительно представил, что основу восходящей мобильности составляет потребность любого человека в социальном признании и успехе. Нисходящая мобильность характеризуется «выталкиванием в конкурентной борьбе менее удачливых и менее способных к конкуренции индивидов» или «снижением в силу объективных факторов социальной престижности конкретных профессий, утратой популярности политическими партиями...» [13].

Как показал проведенный нами анализ концепций управления талантами, практически все они ориентированы на привлечение, удержание, усиление мотивации, развитие и последовательное планирование привлечения новых талантов за счет применения интегрированной совокупности видов деятельности, направленных на то, чтобы организация привлекала и продвигала талантливых сотрудников, в которых она нуждается сейчас и в будущем.

Проанализированные концепции также позволили зафиксировать, что управление талантами в организациях направлено на:

- повышение конкурентоспособности организации среди аналогичных;
- повышение ценности и привлекательности организации;

- создание новых рабочих мест для сотрудников с высоким потенциалом с целью повышения эффективности деятельности организации;
- новых достижений организации;
- внедрение новых подходов в деятельность организации опять же с целью повышения эффективности деятельности организации.

Отметим, что, как показал проведенный анализ, практически во всех структурах бизнеса и госсектора стратегия управления талантами предусматривает:

- поиск, привлечение, рекрутинг и адаптацию квалифицированных кандидатов;
- управление и определение конкурентоспособной заработной платы;
- обучение и развитие талантов;
- управление производительностью;
- программы сохранения кадров;
- продвижение по службе.

А. Шахбазов предполагает три уровня управления талантами:

- планирование замен (кадровый резерв);
- планирование преемственности;
- сам процесс управление талантами, где существование кадрового резерва

Кроме того, исследователь значимое внимание уделяет наставничеству, как наиболее комфортному пути внедрения талантливых сотрудников в топ-персонал. [14].

О роли управления талантами говорится в докладе Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) за 2017 год. Подчеркивается, что организациям государственной службы и государственным администрациям необходимо оценивать и привлекать необходимые кадры. Отмечается, что «понимание того, что привлекает людей к карьере ... может помочь сделать государственную службу предпочтительным работодателем» [15].

Исследование стратегического управления персоналом в странах, входящих в ОЭСР, проведенное в 2016 году, показало, что большинство правительств этих стран стремятся обратиться к потенциальным кандидатам на должности государственной службы, подчеркивая значимость деятельности на благо общества, и интересные роли, которые способствуют общественному благу.

Началом процесса управления талантами в этих странах, входящих в ОЭСР считается определение навыков и опыта, необходимых для заполнения имеющейся

должности, а затем их сопоставления с жизнеспособными кандидатами. Далее план управления талантами должен быть расширен до их оценки, развития, закрепления и сохранения, и планирования преемственности. Приоритеты отбора определяются наличием необходимых навыков для конкретной должности и содержанием конкретных навыков, необходимых в конкретный момент и предполагающих наилучшее достижение стратегических целей.

В идеале управление талантами — это цикл, а не проект с завершением.

Рекомендуется четырехступенчатый план действий с использованием сетевого, социального и аналитического подходов для поиска и привлечения к работе успешных сотрудников для правительства. Это:

- Использование постоянно обновляющихся и пополняющихся социальных платформ для создания необходимого бренда.
- Проведение анализа определения потребностей в талантах.
- Расширение технологий поиска, развития и удержания талантов в правительстве.
- Контроль за реализацией концепции управления талантами.

Удержанию талантов может способствовать:

- Лидерство сверху.
- Продвижение изнутри.
- Управление активностью.
- Управление инвестициями в менеджеров.
- Создание и управление «кадровыми резервами».
- Гибкость и передвижения.
- Управление ресурсами.
- Опережающая карьера.

Для успешного управления талантами в докладе рекомендуется реализовать четыре направления:

Направление 1 – *формирование стратегического видения*.

Направление 2 – *создание гибких резервов*.

Направление 3 – *разработка системы поощрения*

Направление 4 – *создание необходимых ресурсов*. [16].

Управление талантами, как и управление человеческими ресурсами, и кадровый менеджмент, сводится, в конечном счете, к основной задаче – найти и поставить нужного человека на нужную позицию в нужное время [17].

Потребность в «талантах», как залоге успешности компании, является крайне высокой в современных организациях и будет только усиливаться. Однако единого взгляда на проблему управления талантами еще не выработано.

В исследовании М.С. Мейерса и соавторов представлено описание пяти позиций относительно понимания самого термина «талант» и управления ими, но только три из них имеют прямое отношение к менеджменту и управлению организацией [17]:

- Понимание таланта как *редкого природного дара (одаренности)*, который проявляется еще в раннем детстве и связан с достижениями в какой-либо из областей деятельности, например, в музыке, спорте, искусстве и других. Соответственно, при таком понимании, талант сложно развить, с ним можно только родиться (*общепсихологический подход*).
- Трактовка таланта как *совокупности задатков*, то есть сильных сторон личности, которые можно развивать в процессе жизни, создавая условия для их реализации. [18] (*дифференциальный психологический подход*).
- Рассмотрение таланта и одаренности как *формы развивающейся компетентности* [19,20]. Компетентность рассматривается как совокупность личностных характеристик и способностей, являющихся относительно стабильными в течение жизни индивида, и умений / знаний, которые могут развиваться и накапливаться (*компетентностный подход*).
- Понимание таланта как *ресурса или потенциала личности* и зачастую отождествление или даже замена его этими терминами. [21]. Однако ряд исследователей отмечают, что для организации имеет значение лишь небольшой процент ресурсов сотрудников [22]. То есть, здесь встает вопрос выявления и дифференциации талантов (*ресурсный подход*).
- Рассмотрение таланта с позиции достигнутого результата или высокого достижения. (*«результативный» подход*).

Таким образом, все пять рассмотренных подходов к пониманию таланта, так или иначе, относятся к *психологии*: общепсихологический, дифференциально

психологический, компетентностный, ресурсный, результативный (формальный). Последние три используются в кадровом менеджменте организаций.

Кроме того, можно выделить два основных направления в понимании таланта: талант как *объект* (*характеристики сотрудника*) и талант как *субъект* (*личность сотрудника*) [23].

С точки зрения *объектного* направления, талант может выражаться в:

- природном даре (врожденной уникальной характеристики);
- мастерстве (высокой экспертной позиции);
- вовлеченности (желании быть полезным и помогать своей организации);
- «совпадении» человека и организации (их интересов, ценностей, культуры).

В *субъектном* направлении талант понимается как основной капитал организации и ее главный актив, существует представление о «презумпции» талантливости: все сотрудники талантливы, нужно лишь создать условия для реализации и развития их талантов.

Еще существует представление об *эксклюзивном* и *инклузивном* понимании таланта. При *эксклюзивном* понимании талант трактуется как исключительная, особая характеристика человека, при *инклузивном* – организация может выступать той средой, где себя могут реализовать все сотрудники [24,25].

А.В. Климова предлагает рассматривать *объективный/ субъектный* и *эксклюзивный / инклузивный* подходы в их соотношении [16]:

- *Инклузивный субъектный подход*: «презумпция» талантливости: все сотрудники талантливы, необходимо создать условия для их реализации;
- *Инклузивный объектный подход*: создать условия в организации для реализации таланта отдельного сотрудника, его уникальных качеств;
- *Эксклюзивный субъектный подход*: ориентация на отдельных «самых талантливых сотрудников», вносящих наибольший вклад в развитие организации;
- *Эксклюзивный объектный подход*: определение исключительных способностей сотрудников для дальнейшего развития организации.

Представленные подходы позволяют рассматривать талант как с позиции личности сотрудника, так и с позиции самой организации.

С точки зрения теории менеджмента, управление талантами понимается как «стратегический целостный подход к бизнес-планированию и управлению

человеческими ресурсами или как новый путь достижения организационной эффективности» [26]. Иными словами, через развитие талантов происходит развитие всей организации.

При этом управление талантами должно основываться на согласованных действиях руководства и подразделений с общей стратегией развития организации и между собой, их включенности в данную деятельность, объективных оценках сотрудников и разделении общих корпоративных ценностях [27].

Таким образом, управление талантами с *психологической точки зрения*, представляет собой психологическое сопровождение лиц с уникальными характеристиками и способностями для реализации их потенциала и повышения эффективности деятельности организации.

С *точки зрения менеджмента*, управление талантами — это «развитие и применение интегрированных систем и процессов, направленных на привлечение, развитие и использование талантов для ответа текущим и будущим вызовам организации» (А.В. Климова) [16].

С *точки зрения экономики*, управление талантами – «система организационно-экономических и социально-психологических мер, нацеленных на повышение уровня компетенций в критических с точки зрения бизнеса видах деятельности путем внедрения и развития программы по привлечению, приобретению, развитию, продвижению и удержанию талантов (А. Шахбазов) [14].

Государственные компании, как и коммерческие, нацелены на поиск и трудоустройство наиболее талантливых сотрудников, кадровой политике уделяется все больше и больше внимания, формирование кадрового резерва становится важной общегосударственной задачей, возникают конкурсы профессионального мастерства и поиска талантов (например, «Лидеры России»). С другой стороны – государственные компании, в силу своего специфического устройства и жесткого регламента, несколько уступают коммерческим организациям в борьбе за таланты.

В российской системе государственной службы в нормативных документах пока не так часто встречается понятие «управление талантами», однако это не означает, что деятельность в этом направлении не ведется. Как правило, используется семантически близкое этому словосочетание: «формирование высококвалифицированного кадрового состава».

В отдельных регионах разрабатываются программы поддержки талантов на государственном уровне (Например, в Татарстане – «Университет талантов», в Москве – портал talent.mos.ru).

Таким образом, в представленном обзоре нами было рассмотрено понимание «управления талантами» в междисциплинарных исследованиях: психологических, экономических, управленческих, политологических, и кросс-культурных. Также выявлено, что управление талантами может идти по двум векторам: «субъект – объект» и «эксклюзивность – инклузивность», что открывает новые возможности для разработки концепции формирования единой системы управления талантами в России.

2 Зарубежный и отечественный опыт реализации государственной политики в области работы с талантами в разных сферах деятельности

2.1 Отечественные и зарубежные подходы к развитию талантов в системе образования

В последние два десятилетия в мире и в России изменилось отношение к учащимся, проявляющим неординарные способности. Следует отметить, что в современном российском обществе преобладает бережное отношение к одаренным людям: около 60% опрошенных считают, что это достояние нации, 34% отметили, что сегодня в России таких людей мало и их надо беречь, при этом 76% опрошенных считают, что это в основном жители столицы и больших городов, поскольку именно там есть возможности для хорошего образования, развития своих способностей. [28].

Одним из наиболее дискуссионных вопросов, касающихся проблемы одаренных детей, является вопрос о частоте проявления детской одаренности. Существуют две крайние точки зрения:

- «все дети рождаются одаренными»,
- «одаренные дети встречаются крайне редко».

В 2003 году вышло в свет 2-е, расширенное и переработанное издание «Рабочей концепции одаренности», отражающей общую позицию ведущих отечественных специалистов в области психологии одаренности. Концепция разработана авторским коллективом в составе Богоявленской Д.Б. (ответственный редактор), Шадрикова В.Д. (научный редактор), Бабаевой Ю.Д., Брушлинского А.В., Дружинина В.Н., Ильясова И.И., Калиш И.В., Лейтеса Н.С., Матюшкина А.М., Мелик-Пашаева А.А., Панова В.И., Ушакова В.Д., Холодной М.А., Шумаковой Н.Б., Юркевич В.С. [29]. В работе сделана попытка разобраться в вопросах детской одаренности, дано ее определение как системного, развивающегося в течение жизни качества психики, определяющее возможность высоких, которое используется в российской психологической науке и по сей день.

Несколько шире понимает одаренность американский педагог-психолог Дж. Рензулли. Его определение звучит так: «одаренность – результат сочетания трех характеристик: интеллектуальных способностей, превышающих средний уровень; творческого подхода и настойчивости» [30]. Такое понимание позволило ему разработать трёхстороннюю модель потенциала, где талантливость обнаруживается

на пересечении трёх человеческих свойств: способности выше среднего, повышенная мотивация к достижению и креативность и предложить сегодня весьма популярную в педагогике многих стран модель развития детских талантов в школе.

Примерно в те же годы в Российской Федерации принята программа «Дети России», в разные периоды имеющая статус президентской. Ее основу составили теоретические исследования российских специалистов. Так, А.М. Матюшкин, исследуя творческое мышление детей, сформулировал концепцию творческой одаренности, в рамках которой творчество понимается как фундаментальное свойство психики, компонентами которой являются познавательная мотивация и познавательная активность, а одаренность – как качественное своеобразное сочетание способностей, обеспечивающее успешность выполнения деятельности [31].

На основе различных исследований, в настоящее время можно определить следующее понимание успешных и талантливых (применительно к детям) – те, кто в силу имеющихся у них способностей демонстрируют высокие достижения (или имеют потенциальные возможности) в одной или нескольких из следующих сферах деятельности:

- общения и лидерства;
- художественной;
- спортивной;
- интеллектуальной;
- академической;
- творческого или продуктивного мышления.

На сегодня можно выделить следующие виды одаренности:

- академическая;
- интеллектуальная;
- творческая.

Примечательно, что ряд исследователей связывают творческие способности с личностными качествами человека.

Успешность усвоения учебного материала и способность к творчеству – наиболее известные признаки одаренности. Н.С. Лейтес [32].

Среди общих черт, характеризующих одаренных детей, выделяется «стремление к знаниям», и это накладывает на их жизнь определенные ограничения:

длительное время они уделяют учебе, их характеризует малоподвижный образ жизни, кратковременное пребывание на свежем воздухе и др. Это вызывает так называемую «асинхронию развития», которая выражается в дефиците здоровья. Богачева Т.Ю., в своем исследовании показала следующее: только 15% одаренных школьников ориентированы на «нормальную», «обычную» карьеру, то есть постепенное продвижение к вершинам должностной иерархии в соответствии с постоянно развивающимся его профессиональным опытом, по времени равное продолжительности активной трудовой деятельности человека, а почти 73% планируют «скоростную», «стремительную» карьеру – моментальное должностное продвижение по вертикали организационной структуры. [33].

Статистика показывает большой разброс данных при оценке одаренных в разных странах – от 7 до 90%. При этом Россия демонстрирует, около 7% одаренных, а Канада – около 70%. Это иллюстрирует как раз отсутствие единого подхода как к пониманию самого термина и вариативности трактовки понятия, так и разброс критериев и показателей оценки талантливости и одаренности, отсутствие единой модели выявления талантливости и одаренности [34].

Проанализированные выше теоретические разработки составляют основу российской государственной системы работы с одаренными детьми, которая в значительной мере проводится в рамках реализации государственной программы «Дети России» и ее подпрограммы «Одаренные дети», действующей в Российской Федерации с 1993 г. [35].

Такой процесс организовать довольно сложно без стандартизации образования. Недавно ISTE – ведущая организация по образовательным технологиям в США – представила обновленную версию национального стандарта применения информационно-компьютерных технологий в образовании учащихся – National Educational Technology Standards for Students (NETS-S). [36].

Современный стандарт National Educational Technology Standards for Students предполагает развитие:

- творчества и инноваций;
- умений налаживать связи и осуществлять конструктивное сотрудничество;
- навыков свободного владения способами получения информации и организации исследовательской деятельности;

- критического мышления; умений самостоятельного решения различных проблем;
- способности к принятию решений;
- умения жить в цифровом обществе и пользоваться цифровыми технологиями;
- умения понимать и пользоваться разными технологическими возможностями современного мира.

Для достижения названных умений и навыков реализуется 7 направлений

- «Компетентный ученик»
- «Цифровой гражданин»
- «Конструктор знаний»
- «Инновационный дизайнер»
- «Технологичный мыслитель»
- «Творческий коммуникатор»
- «Глобальный сотрудник»

Все эти направления в обязательном порядке предусматривают усвоение технологических стандартов, технической грамотности, возможностей технологической интеграции и требуют специальной подготовки педагогов [37].

Сегодня главный тренд в образовании связан с цифровизацией и как мы видим на примере стандартов России и США, они оба ориентированы на жизнь в цифровом мире.

При этом Россия, по мнению международных экспертов отстает от стран-лидеров цифровизации на 5–8 лет и, если темпы роста этого процесса сохранятся на прежнем уровне, то к 2020 году, в силу высочайшей скорости изменений и инноваций в этой области, разрыв будет составлять уже до 20 лет [38].

Проблем в работе по развитию одаренности ребенка много, но эта работа стоит того, поскольку достижения таких детей в будущем – это будущее человечества. Задача специалистов, занимающихся развитием одаренности ребенка научить его получению этого знания и применению на благо общества [39].

Таким образом, одной из задач формирования будущего интеллектуального и творческого потенциала нации является формирование профессиональной элиты страны, что невозможно без выявления, поддержки, адресной помощи и развития наиболее одаренных и талантливых в различных областях знаний и творчества детей,

«золотого запаса» России. Девизом здесь может выступать слоган «Каждый талантливый ребенок должен быть замечен».

Приоритетными направлениями в процессе такой работы являются:

- обеспечивать условия для выявления, поддержки и развития одаренных детей в любом уголке России через их материальную и моральную поддержку;
- обеспечить поддержку и развитие сети образовательных учреждений и организаций, работающих с одаренными детьми;
- повышать профессиональный уровень педагогических кадров, работающих с данной категорией детей, выявлять талантливых педагогов, создающих специальные образовательные программы для развития различных видов детской одаренности;
- активно внедрять новые методы подготовки и повышения квалификации педагогических кадров, работающих с такими детьми;
- развивать сеть образовательных учреждений (экспериментальных площадок, специализированных центров в федеральных округах), работающих с талантливыми детьми;
- возобновить деятельность специализированных учреждений по работе с одаренными детьми во всех 8 федеральных округах России;
- разработать федеральный банк данных талантливых детей.

Важно, чтобы каждая нация использовала одаренность и талант на благо мира и процветания, делилась своим одаренным потенциалом со всем миром.

2.2 «Управление талантами» в реальном секторе экономики в России и за рубежом

Процесс управления талантами заключается не только в поиске и привлечении талантливых сотрудников, но и в их интеграции в корпоративную культуру компании, удержании и мотивировании на эффективную работу, создании условий для их самореализации, что является вызовом для современной и успешной организации.

Весьма интересным и перспективным представляется опыт управления талантами (talent management) одной из ведущих компаний США General Electric. [40].

Другой успешной компанией в области управления талантами называют американскую транснациональную компанию, одного из лидеров мирового рынка потребительских товаров Procter & Gamble (далее – P&G) [41].

Еще одной компанией, заслуживающей внимания с точки зрения эффективного управления талантами является McDonalds [42].

Особая роль в работе с талантами принадлежит корпоративным университетам. Корпоративный университет является образовательным учреждением, которое помогает учредившей его организации в достижении целей управления и развития талантами путем проведения мероприятий, которые способствуют индивидуальному и групповому обучению, приобретению определенных знаний, умений и навыков [43].

Александр Аузан, декан Экономического факультета МГУ им. Ломоносова комментирует ситуацию, складывающуюся с талантами в России следующим образом: «Человеческий потенциал отвечает мировым потребностям и способен производить не меньше, чем сырье. Но вот проблема: с нефтью все просто, ее можно и отправить куда хочешь, и перекрыть. А человеческий потенциал обладает гадким свойством: он летучий, как его капитализировать?» [44].

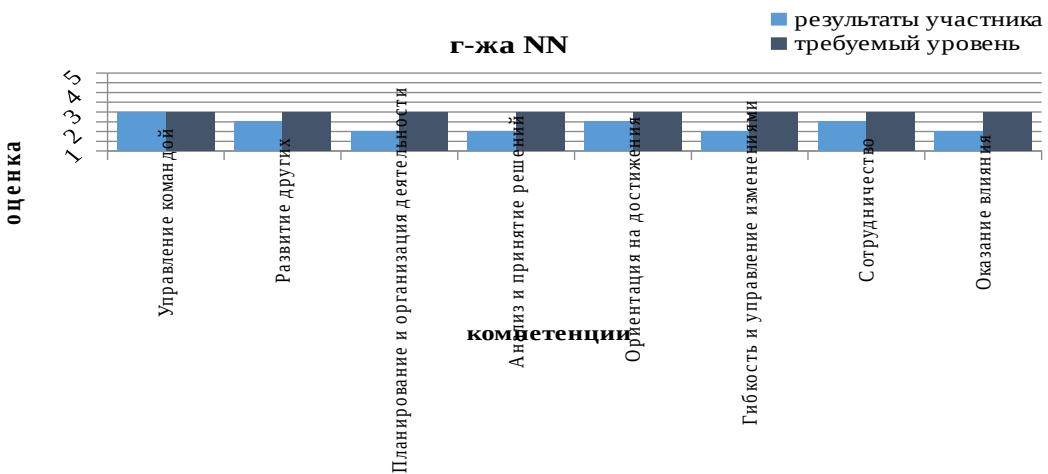
Принятие решений в области управления талантами — «кто» является талантами, «почему» и «как» необходимо ими управлять — должно быть тесно связано со *стратегией, структурой и корпоративной культурой* компании [45, 46, 47]. Стратегия и структура организации являются важными внутренними контекстными факторами, оказывающими прямое влияние на программы управления талантами, а именно на то, какое специфическое определение будет дано талантам, и как будет формироваться их поведение в компании. При этом, роль *топ-менеджмента и лидеров компании, их стиль руководства* — важные факторы, объясняющие, почему компании реализуют управление талантами, и насколько успешно это происходит [48].

Мерилом определения таланта является потенциал.

На российском рынке существуют разные подходы к определению потенциала:

- *Потенциал, как уровень готовности к выполнению новых функций, обязанностей, выполнению новых типов задач, который оценивается через критерии, четко определенные и специфичные для успеха в профессиональной деятельности на*

конкретной позиции, на конкретном уровне или для конкретной функции в конкретной организации. Такими критериями могут быть профессионально-личностные характеристики или компетенции (рисунок 1), которые определены в результате анализа работы.



Описание шкалы оценки

Оценка	Описание
1	Компетенция не продемонстрирована / преобладают негативные проявления компетенции; развитие проблематично.
1,5	Компетенция проявлена значительно ниже требуемого уровня; область для интенсивного развития.
2	Компетенция проявлена ниже требуемого уровня; область, требующая развития.
2,5	Компетенция проявлена несколько ниже требуемого уровня; наличие потенциала для развития.
3	Компетенция проявлена на требуемом уровне; наличие потенциала для развития.
3,5	Компетенция проявлена несколько выше среднего уровня; сильная сторона.
4	Компетенция проявлена выше среднего уровня; область конкурентного преимущества.
4,5-5,0	Компетенция проявлена значительно выше среднего уровня; область превосходства.

Рисунок 1 – Уровень компетенций г-жи NN в соответствии с моделью компетенций компании ХХ для региональных менеджеров

- *Лидерский или управленческий потенциал.* Степень соответствия уровня развития профессионально-личностных качеств, знаний и навыков универсальным моделям лидерства/управления людьми. Например, оценка управленческого потенциала по модели РАНХиГС при Президенте РФ.

- *Потенциал к развитию.* Степень соответствия профессионально-личностных качеств вызовам изменяющейся бизнес-среды, которая характеризуется стремительным развитием и высокой степенью неопределенности. (таблица 1), разработанная и реализуемая консалтинговой компанией Talent Q

Таблица 1 – Модель потенциала развития Talent Q

Мотивация	Обучаемость	Открытость новому	Реализация
Мотивация достижений – стремится повышать планку достижений, выходит из "зоны комфорта".	Скорость мышления – быстро и точно усваивает и обрабатывает информацию	Креативность – обладает развитым воображением, генерирует новые идеи, предпочитает новые методы и походы	Последовательность – расставляет приоритеты и планирует время таким образом, что доводит задуманное до конца.
Мотивация к обучению – расширяет свой кругозор, любознателен, развивается и обучается	Критичность мышления – проводит системный анализ, выявляет связи между частями информации, видит логические несоответствия	Адаптивность – легко приспосабливается к новым обстоятельствам, преуспевает в часто меняющихся и разнообразных условиях.	Энергия – обладает высоким уровнем стойкости и энергии, настойчиво движется к поставленной цели, несмотря на препятствия.
		Социальная интеграция/ Поиск поддержки – успешно перенимает опыт других: запрашивает экспертные мнения, активно обменивается опытом.	

Или в рамках модели, которую разрабатывает и реализует консалтинговая компания «ЭКОПСИ» (таблица 2).

Таблица 2 – Модель потенциала Экопси

Анализ – способность комплексно оценивать бизнес-ситуацию, делать прогнозы и предлагать эффективные решения.	
<u>Критическое мышление</u> – глубина мышления, способность делать правильные причинно-следственные выводы при наличии неоднозначных условий и множества вариантов решения	<u>Скорость мышления</u> – способность быстро обрабатывать информацию в стандартных ситуациях с заданными инструкциями и образцами
Изменения – готовность человека к изменениям, способность нешаблонно мыслить в абсолютно новых ситуациях	

Продолжение таблицы 2

<u>Мотивация к развитию</u> – желание учиться и развиваться, менять свои представления о мире и работе; внутренний настрой на изменения	<u>Открытость мышления</u> – эффективное принятие решений в условиях неопределенности, способность рационально действовать, преодолевая собственные стереотипы, способность перестраиваться и адаптироваться к новым условиям
Коммуникация – готовность человека руководить новыми людьми и коллективами, его способность к влиянию на них	
<u>Мотивация к лидерству</u> – стремление занимать управленческие позиции и нести издержки, которые влечет за собой руководство людьми	<u>Социальный интеллект</u> – способность понимать других людей, определять их мотивы и чувства и влиять на них без использования административных рычагов
Драйв – целеустремленность, готовность достигать результата: инициативность, амбициозность целей, настойчивость в преодолении барьеров. Все эти качества необходимы для того, чтобы дополнить остальные компоненты потенциала достаточной энергией.	

В рамках исследования BCG «Россия 2025. От кадров к талантам» для оценки уровня развития компетенций российских работников исследователи собрали воедино подходы Библиотеки компетенций Lominger, Сбербанка, RosExpert/Korn Ferry, Высшей школы экономики, WorldSkills Russia и Global Education Futures с тем, чтобы на базе консенсус-мнения экспертов сформировать Целевую модель универсальных компетенций 2025 (рисунок 2), которая определяет способность работников быть эффективными в условиях, описанных следующим образом: «Геополитические, демографические и технологические тренды создают новую реальность для рынка труда. Работники все чаще оказываются в условиях неопределенности, быстро меняющегося и устаревающего контекста. Вертикальная иерархия становится бесполезной, горизонтальные взаимосвязи усложняются, усиливается значимость коммерциализации идей и разработок. Для каждого участника рынка труда расширяется зона ответственности – за результат, за себя, за команду» [49].

 Когнитивные навыки					
 Социально-поведенческие навыки		 Цифровые навыки			
Саморазвитие	Организованность	Управленческие навыки	Коммуникация	Межличностные навыки	Межкультурное взаимодействие
<ul style="list-style-type: none"> • Самосознание • Обучаемость • Вспоминание критики и обратная связь • Любознательность 	<ul style="list-style-type: none"> • Организация своей деятельности • Управление ресурсами 	<ul style="list-style-type: none"> • Приоритизация • Постановка задач • Формирование команд • Развитие других • Мотивирование других • Делегирование 	<ul style="list-style-type: none"> • Презентационные • Письменные • Переговорные • Открытость 	<ul style="list-style-type: none"> • Работа в команде • Этичность • Эмпатия • Клиентоориентированность • Управление стрессом • Адекватное восприятие критики 	<ul style="list-style-type: none"> • Осознанность • Социальная ответственность • Кроссфункциональное и кроссдисциплинарное взаимодействие • Иностранные языки и культуры
Достижение результатов	Решение нестандартных задач	Адаптивность	Создание систем	Управление информацией	
<ul style="list-style-type: none"> • Ответственность, принятие риска • Настойчивость в достижении целей • Инициативность 	<ul style="list-style-type: none"> • Креативность, в том числе умение видеть возможности • Критическое мышление 	<ul style="list-style-type: none"> • Работа в условиях неопределенности 	<ul style="list-style-type: none"> • Программирование • Разработка приложений • Проектирование производственных систем 	<ul style="list-style-type: none"> • Обработка и анализ данных 	

Источник: консенсус-мнение экспертов – представителей Сбербанка, RosExpert/Korn Ferry, Высшей школы экономики, WorldSkills Russia, Global Education Futures и BCG.

Рисунок 2 – Целевая модель компетенций 2025

Вместе с тем одни российские компании до сих пор остаются исключительно в поле управления эффективностью, а другие успешно внедряют «управление талантами» (рисунок 3) как системный подход к управлению различными HR-процессами, включая отбор, найм, адаптацию (on-boarding), развитие и обучение, мотивацию, управление эффективностью деятельности, развитие лидерства и планирования замещения должностей.

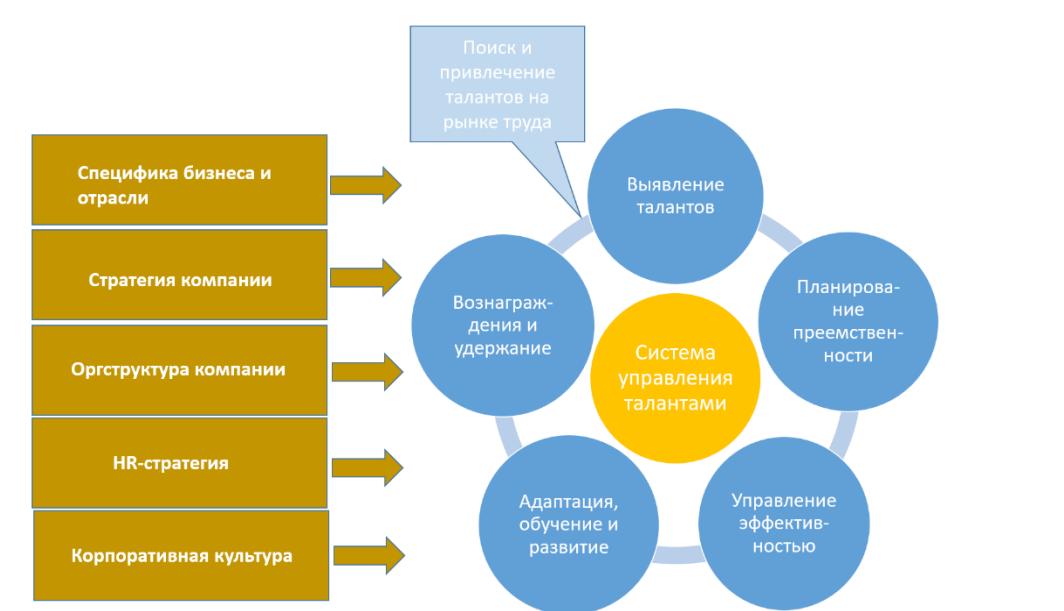


Рисунок 3 – Система управления талантами

Центральным смысловым элементом системы являются «пулы талантов», то есть категории сотрудников, в развитие и удержание которых компания готова вкладываться в первую очередь.

Существует несколько подходов к формированию Пула талантов:

- *Планирование преемственности (Кадровый резерв).*
- *Таланты (HiPo) – пул сотрудников компании с высоким потенциалом для дальнейшего роста и развития.*
- *Таланты – все сотрудники компании.*

Самореализация каждого сотрудника: каждый талантлив в своем. Эту же тенденцию отметили исследователи из компании Экопси: «В большинстве российских компаний (64%) вместо всеобъемлющего процесса управления талантами существует процедура отбора в кадровый резерв» [50].

Те, кто пока не готов выстраивать систему управления талантами как полноценный регулярный процесс, реализуют отдельные его элементы в формате проектов.

Примером этому может служить процесс управления талантами, выстроенным менеджментом в одном из российских банков. Проект кадрового резерва на замещение ключевых Топ-должностей подразумевает несколько последовательных этапов:

- Определение кандидатов в кадровый резерв.
- Оценка кандидатов.
- Обучение и развитие.
- Назначения на должности.

Другим примером реализации программы Кадрового резерва на замещение ключевых должностей может служить опыт телекоммуникационной компании, их программа включает в себя такие этапы:

- Определение кандидатов и их верификация по таким параметрам, как результативность за последние 2 года, мобильность, а также соответствующая ожиданиям компании оценка по компетенциям, полученная за последний год в рамках ежегодной оценки результативности персонала.
- Оценка. Проводится независимыми экспертами по методике Центра оценки и развития. Затем менеджеры по персоналу готовят для руководителей сводную таблицу (рисунок 4), которая позволяет выделить наиболее перспективных кандидатов в кадровый резерв.



Рисунок 4 – Матрица оценки потенциала и результативности (9 Box Grid)

- Комитет по талантам. Следующим фильтром для кандидата является Комитет по талантам, на котором вышестоящие руководители определяют итоговый список резервистов, продемонстрировавших хорошие результаты на текущей позиции, а также получивших высокие оценки по итогам Центра оценки и развития.

- Обучение и развитие. Кандидаты, зачисленные в кадровый резерв (участники) приступают к развитию. Они разрабатывают ИПР, участвуют в 5-ти модулях по развитию практик регулярного менеджмента, а также реализуют межфункциональные проекты с использованием полученных навыков и компетенций.

- Мониторинг реализации. Во время модуля, посвященного обучению и развитию, HR проводит мониторинг реализации ИПР, посещая модули и проводя встречи, на которых обсуждается прогресс в развитии и проверяется актуальная готовность к переездам.

- Назначения, поощрения.

В настоящее время все больший вес приобретает целенаправленная работа по выявлению, развитию, эффективному использованию и удержанию не только высокопотенциальных (HiPo), но и высокопрофессиональных сотрудников (Hi-Pro). Целью работы с этой категорией персонала является сохранение сильных и уникальных компетенций компании, лежащих в основе бизнеса. Формирование такого пула ключевых сотрудников в первую очередь востребовано в сырьевых и

промышленных компаниях, работающих на российском рынке, где наблюдается разрыв между уровнем экспертизы молодых сотрудников и специалистов предпенсионного возраста, а также в ИТ и телекоммуникационном бизнесе.

В рамках формирования пула талантов особое внимание уделяется задаче оценки профессиональных знаний и навыков, профессионально-личностных качеств, компетенций и мотивационных особенностей сотрудников. По данным исследования, проведенному компанией Talent Q совместно с Высшей Школой Экономики в 2019 году, 78% компаний на рынке России проводят оценку персонала, при этом этот процент выше в средних крупных компаниях численностью от 5000 человек, где он доходит до 95%.

По данным 2016, полученным в исследовании компании HeadHunter, две трети российских компаний разрабатывают сейчас или уже используют модели компетенций. При этом в 23% из них модели компетенций существуют более 3 лет.

По данным совместного исследования рынка оценки персонала Talent Q и ВШЭ 2019 основными целями оценки являются такие задачи в рамках управления талантами, как внутренняя ротация, продвижение сотрудников (73%), формирование кадрового резерва/HiPo (71%), оценка эффективности персонала (Performance Appraisal, 68%), оценка при подборе (65%).

Для оценки талантов в компаниях используются следующие инструменты:

- Тесты интеллектуальных и творческих способностей
- Личностные и мотивационные опросники
- Интервью (по компетенциям, глубинное, биографическое)
- Центры оценки
- Кейсовые задания и деловые игры
- Обратная связь 360°

По данным совместных исследований российского рынка оценки Talent Q и ВШЭ 2019 года наиболее часто используются личностные опросники, мотивационные опросники, тесты способностей, обратная связь 360°, Центры оценки. (рисунок 5)

ТОП-менеджеры	Специалисты			Массовый персонал	
Центры оценки	76%	Личностные опросники	90%	Личностные опросники	46%
Сбор обратной связи методом 360	72%	Тесты способностей	81%	Тесты способностей	42%
Личностные опросники	68%	Центры оценки	66%	Мотивационные опросники	37%
Тесты способностей	56%	Мотивационные опросники	66%	Опросники по ценностям	26%
Мотивационные опросники	53%	Сбор обратной связи 360	63%	Сбор обратной связи 360	24%
Опросники по ценностям	39%	Опросники по ценностям	44%	Центры оценки	21%
Тесты эмоционального интеллекта	22%	Анализ электронного следа в интернет	19%	Геймификация	9%
Полиграф	20%	Геймификация	18%	Полиграф	7%
Анализ электронного следа в интернет	13%	Тесты эмоционального интеллекта	18%	Тесты эмоционального интеллекта	7%
Геймификация	10%	Полиграф	15%	Клинические опросники	5%
Клинические опросники	7%	Искусственный интеллект	5%	Анализ электронного следа в интернет	4%
Искусственный интеллект	5%	Клинические опросники	5%	Искусственный интеллект	3%

Рисунок 5 – Использование инструментов оценки персонала на российском рынке (по категориям сотрудников).

Большой популярностью в России сейчас пользуется измерение репутации компаний среди соискателей, опросы «лучший работодатель». С 2006 и ежегодно присуждается премия HR-бренд, составляется рейтинг лучших работодателей России. В 2018 году лидерами рейтинга стали корпорации Росатом, Газпромнефть и Сибур.

Вместе с тем, российские работодатели, коммерческие организации активно обучаются и развиваются молодое поколение. Работодатели фокусируются на работе с молодым поколением не только потому, что хотят обеспечить предприятия кадрами. Для некоторых компаний – это возможность привлечь творческий и креативный потенциал людей новой формации. Интересен с этой точки зрения опыт Почта-Банка.

Наиболее значительный опыт такого рода имеется в Волго-Вятским банке, где ПАО Сбербанк реализует масштабную корпоративную программу закрепления кадров на территории всего округа.

Так, в 2018 году 1200 человек приняли участие в студенческих программах Сбербанка, 196 из них стали сотрудниками банка.

Единая точка входа в Сбербанк для талантливой молодежи – портал sbergraduate.ru. – информация о стажировках, стипендиях, совместных образовательных программах, актуальных вакансиях.

Сбербанком сформированы базовые кафедры (НИУ ВШЭ – Нижний Новгород, Владимирский Государственный Университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых, НИУ ВШЭ – Пермь). Базовая кафедра Сбербанка создается, как структурное

подразделение вуза в рамках заключенного соглашения о сотрудничестве между вузом и Сбербанком с целью совершенствования качества образования путем привлечения к преподаванию высококвалифицированных экспертов из числа ключевых руководителей и специалистов Сбербанка, для обеспечения практико-ориентированного обучения студентов ВУЗа, в том числе обучающихся по целевым образовательным программам уровней «магистратура» и «бакалавриат».

В Пермском крае одним из интересных примеров инструментов корпоративного карьерного роста и развития – является карьерный лифт в рамках кластера «Фотоника». Отбор и поддержка наиболее талантливых ребят начинается практически с детского сада и продолжается в течение всей трудовой деятельности. Это полноценная институциональная инфраструктура, представляющая собой инструменты выявления и продвижения наиболее талантливых людей, молодых ученых, специалистов, работающих на предприятии.

В Удмуртской Республике АО «Концерн «Калашников» разработал и внедрил программу «Школа – ССУЗ — ВУЗ — Предприятие». В рамках программы, при сотрудничестве со школами, ссузами и вузами, Концерн реализует ряд мероприятий, направленных на увеличение интереса талантливой молодежи к Концерну «Калашников», как к привлекательному работодателю. Среди мероприятий:

- профориентация учеников старших классов школ;
- проведение дней открытых дверей в Концерне для школьников и студентов;
- проведение круглых столов и встреч со студентами;
- участие в ярмарках вакансий и тематических выставках
- программа «Целевое обучение»;
- программа «Базовая кафедра Концерна «Калашников»;
- возможность прохождения на практике производственных стажировок.

Молодежь широко вовлекается в научно-техническое творчество, участвуя в конкурсах профмастерства, научно-технических конференциях, семинарах, тренингах, активно участвует в общественной жизни: спортивно-массовых мероприятиях, творческих конкурсах, туристических слетах, вечерах отдыха.

Всероссийский форум студентов и молодых специалистов вузов и предприятий оборонно-промышленного комплекса «ИННОВА-2018». Программа форума направлена на активное привлечение молодёжи к научно-исследовательской и инновационной работе в области ОПК.

В Татарстане имеется пример успешной корпоративной программы по продвижению талантливой молодежи, который реализуется на базе Центра развития талантов «Ак Барс Банка». Здесь сформирован многофункциональный учебный центр, представляющий собой площадку для обучения и развития сотрудников,

клиентов и партнеров банка, участия в социальных проектах, формирования и реализации программ адаптации персонала банка.

Проведенный обзор показывает, что предприятия остро заинтересованы в привлечении и использовании талантливых сотрудников для обеспечения реализации бизнес-целей, повышения производительности деятельности своих предприятий, развития компаний, освоения новых сфер и рынков. При этом заметно, что компании стремятся формировать «свои», корпоративные таланты, специалистов уникальных компетенций, но все же узкой направленности, необходимых для предприятия или, в лучшем случае, отрасли. Такой корпоративный бизнес-подход оправдан желанием компании расти и развиваться с позиции критериев экономической эффективности, снижения издержек и повышения прибыльности за счет использования человеческого капитала. Данная практика может быть успешна, но только в контексте реализации бизнес-целей, она характеризуется однобокостью удовлетворения организационных интересов и не всегда обеспечивает баланс интересов организация-сотрудник. Государственная политика в области человеческого капитала должна быть гораздо шире корпоративного бизнес-подхода, в том числе и в управлении талантами.

2.3 Лучшие практики государственной поддержки процессов выявления талантов, их развития и вовлечения

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» одной из ключевых задач развития образования на 2019 – 2024 годы является формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся.

Рассмотрим основные характеристики системы работы с талантливой молодежью на основе анализа представленной практики Приволжского федерального округа Российской Федерации.

Основными элементами системы работы с одаренной молодежью являются:

- нормативно-правовая база в области выявления, поддержки и продвижения талантливой молодежи;
- органы государственной власти, координирующие работу в сфере выявления и поддержки одаренных детей и молодежи, а также вопросы трудоустройства молодых специалистов;

- общеобразовательные организации, осуществляющие обучение по основными и дополнительными программам, Центры одаренных детей и другие общеобразовательные организации для одаренных детей:

- организации высшего и среднего специального образования, реализующие программы привлечения талантливой молодежи и развития ее способностей в профессиональном направлении;

- федеральные, региональные и муниципальные учреждения дополнительного образования, осуществляющие работу с молодежью;

- некоммерческие организации федерального и регионального уровней, осуществляющие работу с различными категориями одаренной молодежи;

- базы данных одаренной молодежи различного уровня.

Полноценная региональная система выявления и развития одаренности детей и молодежи с последующим созданием условий для эффективной профессиональной самореализации включает себя все вышеуказанные элементы во внутренней взаимосвязи и обеспечивает полный цикл работы с одаренными детьми и молодежью, направленный на максимальную реализацию ее способностей в интересах развития региона и страны, в целом.

Анализ нормативной базы регионов ПФО в области выявления, поддержки, развития способностей и талантов детей и молодежи показал довольно существенную их проработанность.

В большинстве регионов округа развитие системы выявления, поддержки, развития способностей и талантов детей и молодежи регламентируется государственными программами в сфере образования.

В трех регионах ПФО (Республика Башкортостан, Республика Татарстан, Ульяновская область) приняты отдельные нормативно-правовые документы стратегического характера, направленные на комплексное усовершенствование системы выявления, поддержки, развития талантливой молодежи.

В Республике Татарстан принята Концепция развития и реализации интеллектуально-творческого развития потенциала детей и молодежи в Республике Татарстан «Перспектива» и государственная программа «Стратегическое управление талантами в Республике Татарстан на 2015–2020 годы».

В Республики Башкортостан утверждена Концепция развития одаренных детей и молодежи, которая определяет новый формат работы с одаренными детьми и молодежью в Республике.

В Ульяновской области реализуется приоритетный проект «Региональная модель развития талантов Ульяновской области «Ковровая дорожка», направленный на обеспечение преемственности системы развития интеллектуально-творческого

потенциала детей и молодежи и стратегического управления талантами в интересах инновационного развития Ульяновской области через создание инфраструктуры индивидуальной образовательной и карьерной поддержки.

В Республике Татарстан, Удмуртской Республике, Ульяновской области – исполнительными органами государственной власти утверждено создание организаций, осуществляющих общую координацию деятельности в сфере работы с одаренными детьми и молодежью, а также перечни конкурсных мероприятий для выявления и поддержки талантливых и одаренных детей и молодежи.

Нормативно-правовая база в области выявления, поддержки, развития способностей и талантов детей и молодежи имеется во всех регионах ПФО, однако отличается степенью разработанности по тем или иным направлениям деятельности и разнородностью статусов нормативно-правовых документов.

В целях систематизации деятельности в области выявления, поддержки, развития способностей и талантов детей и молодежи регионам целесообразно рассмотреть возможность разработки и принятия нормативно-правовых документов стратегического характера (программ, концепций, приоритетных проектов) по данному направлению, а также устраниить правовые лакуны, препятствующие эффективной реализации Комплекса мер по реализации Концепции общенациональной системы выявления и развития молодых талантов на 2015-2020 годы.

Ведущие организации, осуществляющие деятельность в сфере работы с одаренными детьми и молодежью в области образования и науки можно разделить на несколько категорий:

- Лицеи и гимназии, в том числе интернатного типа, ориентированные на работу с одаренными детьми.

Присутствуют во всех регионах округа и ведут системную работу по привлечению, развитию и поддержке талантливых детей. Однако охват у них невысокий – в среднем общее количество обучающихся в учреждениях не превышает 1000 человек.

- Региональные учреждения дополнительного образования общего профиля.

Данные учреждения функционируют во всех регионах ПФО. Обеспечивают широкий масштаб охвата детей и молодежи процессом выявления талантов и способностей, однако, как правило, не всегда имеют ресурсы для длительного системного развития одаренных детей и их поддержки на этапе высоких достижений.

- Региональные учреждения дополнительного образования узкого профиля.

К ним можно отнести олимпиадные центры, центры образования одаренных детей, центры молодежного инновационного творчества, детские технопарки «Кванториум» и другие организации дополнительного образования, реализующие образовательные программы по многоступенчатой модели, включающей этапы проявления способностей и склонностей (это, как правило, интенсивные образовательные программы, реализуемые в формате лагерных смен, мастер-класс и т.п.), развития таланта (долгосрочные образовательные курсы) и этап высоких достижений (подготовка и участие в конкурсных мероприятиях). Важной частью деятельности учреждений дополнительного образования узкого профиля является организация профессиональной ориентации одаренных детей и их психолого-педагогическое сопровождение.

В целях выявления, сопровождения, поддержки и мониторинга дальнейшего развития детей, являющихся победителями и призерами конкурсных мероприятий формируется *Государственный информационный ресурс о детях, проявивших выдающиеся способности* (далее – ГИР).

Согласно полученным данным, на текущий момент в ГИР занесены сведения о 9430 детях из регионов ПФО. Наибольшее количество детей (свыше 1000 человек), информация о которых содержится в ГИР, из Кировской (1855 человек), Нижегородской (1848 человек) областей, Удмуртской Республики (1466 человек), Республики Татарстан (1400 человек), Пермского края (1300 человек), Саратовской области (1250 человек), Республики Мордовия (1112 человек).

С точки зрения статистического учета детей, проявивших выдающиеся способности, государственный информационный ресурс не является совершенным механизмом и в отдельных аспектах требует технической доработки (например, в части учета детей, которые являются победителями двух и более конкурсных мероприятий). Необходимо развитие механизмов, с помощью которых, с опорой на ГИР руководство регионов могло бы отслеживать реальные параметры «утечки мозгов» как из регионов, так и из страны в целом, создавать условия для закрепления одаренных детей в ведущих вузах с понятной перспективой дальнейшего профессионального трудоустройства.

К числу ведущих организаций, осуществляющих деятельность в сфере работы с одаренными детьми и молодежью в области культуры в регионах ПФО, относятся:

- Детские школы искусств и другие муниципальные и государственные учреждения дополнительного образования в области культуры и искусства (разветвленная сеть ДШИ есть в каждом регионе).

- Профильные колледжи и училища (есть в каждом регионе).
- Школы-интернаты (примеры: государственное бюджетное образовательное учреждение Республики Марий Эл «Школа-интернат г. Козьмодемьянска «Дарование»; Республиканская детская музыкальная школа-интернат в Республике Мордовия).

- Общественные организации, молодежные объединения и другие некоммерческие организации (примеры: Самарской городской общественной организации «Самарская городская лига КВН»; Молодежный «Театр на Булаке» в г. Казани).

Несмотря на активную деятельность большинства субъектов ПФО по выстраиванию системной работы с талантливой молодежью, реализация мер по выявлению, поддержке, развитию способностей и талантов детей и молодых людей сдерживается двумя основными проблемами.

- Низкий уровень организации внутриведомственной и межведомственной интеграции и координации в работе с талантливыми детьми и молодежью.
- 2) Недостаток квалифицированных педагогических кадров, способных эффективно работать с одаренными детьми.

К числу наиболее эффективных практик, применяемых в регионах ПФО относятся:

- формирование региональных баз данных для работы с одаренной молодежью с оригинальным набором возможностей практического применения;
- программы по развитию одаренности, реализуемые высшими учебными заведениями;
- программы по развитию одаренности, реализуемые фирмами, корпорациями и другими коммерческими структурами.

Ведение региональной базы данных является эффективным инструментом сбора, анализа, систематизации информации о талантливой детях и молодых людях, позволяющим осуществлять мониторинг их дальнейшего развития, а также оказывать им адресную поддержку.

Большой практический потенциал выявления талантов имеют такие инновационные формы как хакатоны, олимпиады, конкурсы и форумы одаренной молодежи.

К наиболее распространенным формам поддержки талантливой молодежи, используемым в регионах ПФО относятся:

- меры материального и финансового стимулирования (премии, стипендии, гранты);
- нематериальные формы поддержки, направленные на создание мотивов дальнейшего развития (вручение отличительных знаков, грамот, медалей и т.п.);
- содействие дальнейшему развитию и образованию (льготы и субсидии на обучение; приоритетное участие в профильных лагерных сменах, образовательных проектах и программах).

В той или иной степени, меры поддержки и поощрения талантливой молодежи реализуются во всех субъектах ПФО.

Одной из наиболее перспективных методик привлечения талантливой молодежи к производственной деятельности является дуальное образование, развивающееся в ряде регионов округа.

Наиболее широкое развитие дуальное образование получило в Пензенской области (54% организаций СПО осуществляют подготовку кадров на основе дуального образования), Республике Марий Эл (29%) и Пермском крае (27%).

Перспективной формой организации работы с одаренной молодежью, которая активно используется при работе со старшеклассниками, студенчеством и трудящейся молодежью является проектный подход. Проектная форма позволяет гибко реагировать на запросы общества, гармонично включать в себя различные проявления молодежной активности, ставить задачи, достижимые в ближайшей или среднесрочной перспективе.

Одной из наиболее важных задач, реализуемых при проектном подходе, является создание «социальных лифтов» в различных сегментах деятельности, благодаря которым, проявившие свои способности граждане получают дополнительные стимулы самореализации, возможности роста и профессиональные векторы развития.

Реализация проектов федеральной платформы «Россия – страна возможностей»

«Россия – страна возможностей» – это открытая платформа, объединяющая проекты по развитию социальных лифтов, поддержке значимых благотворительных акций, деятельности волонтеров и социальных активистов. Начало ее работы было презентовано в ходе Всемирного фестиваля молодежи и студентов в г. Москве в 2017 году. Со следующего года началась реализация крупномасштабных общественных проектов, первым и наиболее резонансным среди которых стал проект «Лидеры

России». В целях координации проектов, входящих в платформу, в 2018 году была создана некоммерческая организация «Россия – страна возможностей».

В настоящее время в рамках платформы реализуется 14 всероссийских общественных проектов и один проект-челленджер (т.е. сетевая программа, направленная на популяризацию лидерства). 5 из этих проектов имеют прямое отношение к выявлению одаренности в ключевых сферах для развития России: управлении, науке и профессиональной деятельности, добровольчество и др.

Одним из ключевых проектов платформы является конкурс «Лидеры России», направленный на создание пула руководителей нового поколения и карьерное продвижение талантливых управленцев. Реализация данного проекта является одним из ярких примеров «социального лифта», так как полуфиналисты и финалисты конкурса получают серьезные возможности как для личного профессионального роста, так и кадровые перспективы. Все участники получают индивидуальные рекомендации по саморазвитию. Показателем доверия к конкурсу является рост его участников с начала реализации (около 200 тыс. чел. в 2017-2018 гг., более 230 тыс. в 2018-2019 гг.).

Таким образом, анализ показывает, что работа в области управления талантами ведется широко и масштабно. На федеральном уровне и в ряде субъектов РФ складывается успешная многоплановая практика работы с талантливыми гражданами. Существует великое множество различных направлений и программ. Тем не менее, отсутствует единая система, общее видение, единые концептуальные основания государственной политики по данному вопросу.

3 Система «управления талантами» в представлениях россиян

3.1 Стереотипные представления о талантах и социальные установки о возможностях их проявления и продвижения у россиян

Развитие и реализация таланта как «социопсихологической характеристики, принимаемой частью или всем обществом в определенный исторический момент» [51], обусловлены рядом *социально-экономических и социокультурных факторов*, одним из которых являются выработанные в той или иной культуре социальные представления о таланте и формирующиеся на их основе психологические установки, выступающие как критерии для самооценки и внешней оценки.

В рамках нашего исследования мы провели опрос, целью которого было выявить стереотипные представления о талантах и социальные установки о возможностях их проявления и продвижения у россиян.

В опросе приняли участие 685 человек: 189 (27,6%) мужчин и 496 (72,4%) женщин. Средний возраст участников опроса составил 41,4 года, максимальный – 73 года, минимальный – 20 лет. Средний общий стаж составил 20,5 года, максимальный – 50 лет, минимальный – 0 лет. Средний стаж в занимаемой должности – 5,9 года, максимальный – 39 лет, минимальный – 0 лет.

Наибольшее количество участников опроса считают, что талант может развиваться и проявляться в любом возрасте у каждого человека (51,8%) или у многих людей (27,0%). В представлениях большинства участников опроса талантом обладают все люди, он может проявиться в любом возрасте, но это сопряжено с достаточными трудностями.

Была выявлена взаимосвязь между представлениями о том от чего, в первую очередь, зависит проявление таланта, и о том, кто может обладать талантом: 22,5% участников опроса считают, что талантом обладает каждый человек, а развитие таланта зависит скорее от личных усилий этого человека, а 20,7% – что развить свой талант может каждый человек и это зависит только от его усилий. При этом 27,4% опрошенных, также считая, что талант может развиваться и проявляться в любом возрасте, считают, что проявление таланта зависит исключительно от усилий самого талантливого человека, а 14,7% участников опроса – скорее от внешних обстоятельств. Только 10,4% опрошенных считают, что проявление таланта зависит скорее от внешних обстоятельств и реализовать свои таланты трудно.

Таким образом, в представлениях участников опроса талант может проявиться у каждого человека в любом возрасте, процесс развития и реализации таланта достаточно труден, а основные усилия для реализации таланта должен прилагать сам человек.

В абсолютном большинстве ответов содержится подтверждение мысли о необходимости поддерживать развитие и реализацию таланта. В то же время в качестве основных субъектов этой поддержки, по мнению участников опроса, должны выступать близкие люди – родители, супруги, другие члены семьи, друзья (33,27%). На втором и третьем месте среди субъектов поддержки таланта находятся образовательные организации (20,79%) и различные государственные структуры (15,67%).

Основным гарантом успеха в развитии и реализации таланта у любого человека в представлении участников опроса выступает государство, инициирующее и поддерживающее систему специализированных программ для талантливых людей (36,17%). Следующим по значимости гарантом достижения успеха в развитии и реализации таланта, в представлении респондентов, является система образования, в том числе наличие собственно образовательных организаций и наставников (соответственно 18,53% и 11,03%). Интересно, что на четвертом месте по значимости оказались специализированные профессиональные сообщества (9,04%). Можно предположить, что участники опроса делали этот выбор, исходя из убеждения в том, что для развития таланта в той или иной области необходима соответствующая среда, которая обеспечивает не только получение опыта и поддержку, но и, что не менее важно, формирует профессиональное самосознание человека.

Таким образом, ответственность за создание условий для развития талантов в России, по мнению участников опроса, должна лежать не только на самых талантливых людях. Большинство опрошенных (64,2%) считают, что за создание условий для развития талантов в России ответственны в равной мере сами талантливые люди, государство и бизнес.

Большинство участников опроса считают, что талантом обладают все или многие люди и при этом у государства есть и потребности, и возможности, и желание обеспечивать максимальную реализацию талантливых людей (соответственно 26,5% и 14,5%). В то же время мнение о том, что талантом обладают

все или многие люди, но при этом у государства есть потребности и возможности, но нет желания обеспечивать максимальную реализацию талантливых людей, высказали соответственно 14,2% и 7,5% респондентов. 12,9% уверены в том, что талантом обладает каждый человек, а у государства при наличии возможности и потребности, нет желания обеспечивать максимальную реализацию талантливых людей.

Так, по мнению, 41,4% участников опроса талант развивается в любом возрасте и при этом у государства есть и потребности, и возможности, и желание обеспечивать максимальную реализацию талантливых людей, а 20,2% и 15,9% респондентов, также считая, что талант развивается в любом возрасте, предполагают, что у государства соответственно есть потребности и желание, но нет возможности или есть возможности, потребности, но нет желания обеспечивать максимальную реализацию талантливых людей.

Большинство респондентов считают, что ответственность за создание условий для развития талантов в России должна лежать и на самом человеке, и на государстве, и на бизнесе. При этом 33,3% уверены, что у государства есть и потребности, и возможности, и желание обеспечивать максимальную реализацию талантливых людей; 13,5% – что у государства есть потребности и желание, но нет возможности; 10,4% – что у государства есть возможности, потребности, но нет желания обеспечивать максимальную реализацию талантливых людей.

Таким образом, анализ полученных результатов показал, что у современных россиян представление о таланте, его принадлежности, проявлении, поддержке и ответственности за его развитие довольно четкие и слабо дифференцированы.

Данные опроса свидетельствуют об устойчивых представлениях современных россиян о том, что талантом обладают все люди, он может проявиться в любом возрасте, но это сопряжено с достаточными трудностями. Из чего следует, что и работа по выявлению, сопровождению и поддержке талантов должна быть ориентирована на людей любого возраста, а не только быть сосредоточена на детях. Его проявление зависит скорее от личных усилий обладателя таланта, человек является главным субъектом в процессе развития таланта, но не исключают влияния на этот процесс и неких иных субъектов, и внешних обстоятельств. При этом, любое внешнее воздействие, организация среды, сопровождение или поддержка будут выступать только как внешние условия, обеспечивающие, но не определяющие

результаты развития таланта. Тем не менее, в представлениях россиян существует установка на то, что ответственность за создание условий для развития талантов в России должна лежать как на самом человеке, так и на государстве, и на бизнесе. Однако, только треть опрошенных считает, что у государства есть и потребности, и возможности, и желание обеспечивать максимальную реализацию талантливых людей. Безусловно, изменить такое положение вещей можно только в том случае, когда на уровне государства ценность таланта будет не только декларироваться, так как именно политическая элита должна задавать ценностный вектор развития социума в целом, в том числе вектор развития талантов граждан страны.

3.2 Представления граждан о возможных социальных лифтах продвижения талантов в России

В качестве механизмов вертикальной социальной мобильности, и одновременно, в качестве «сита» для отбора и распределения индивидов по различным социальным стратам и позициям, как показал П.А.Сорокин, выступают социальные институты, обеспечивающие перемещение и тестирование членов социума: семья, армия, церковь, школы, политические, профессиональные организации. [52, 53]

В настоящее время социальный лифт рассматривается как:

- «социальный институт, помогающий изменить свое положение в обществе» [58];
- «механизм рекрутинга представителей «не элиты» в элиту» [54];
- «общественный механизм, ответственный за отбор в элиту наиболее пригодных для осуществления функций элиты членов общества» [55].

Основными функциями социальных лифтов являются [55,54]:

- концентрация в элите наиболее способных представителей общества, а, следовательно, – повышение качества элиты и эффективности выполнения элитой её функций по управлению всеми сферами жизни общества;
- привлечение в элиту наиболее активных и честолюбивых представителей «не элиты», «что препятствует накоплению протестной активности в низах и делает общество более стабильным»;
- превращение мировоззренческой позиции, в соответствии с которой основным источником успеха являются личные способности и заслуги, а не связи или богатство, в общественную ценность, и, на этой основе, признание справедливости структуры общества и легитимности элиты.

В таком понимании человек как субъект продвижения может либо проявлять личную инициативу и активность в развитии и реализации своего таланта, либо не проявлять, а правила продвижения таланта, действующие в рамках того или иного социального института и общества в целом, могут либо способствовать, либо не способствовать реализации личной инициативы и активности талантливого человека.

В этом случае можно представить четыре основных варианта действия социального лифта / социальной лестницы. Как видно на рисунке 6, мы можем говорить о четырех типах продвижения таланта с помощью социального лифта / социальной лестницы.

		Человек как субъект продвижения своего таланта	
Правила продвижения талантов, разработанные и действующие в рамках социального института		проявляет личную инициативу и активность	не проявляет личную инициативу и активность
	обеспечивают продвижение	1 – максимально открытый и продуктивный	2 – открытый и потенциальный
	не обеспечивают продвижение	3 – закрытый и потенциальный	4 – закрытый

Рисунок 6 – Варианты продвижения таланта с помощью социального лифта / социальной лестницы

В рамках нашего исследования мы изучили представления граждан о возможных социальных лифтах продвижения талантов в России.

Наибольший интерес представляют собой развернутые ответы, в которых участники опроса не столько демонстрировали знания в области поддержки и продвижения талантов, сколько выражали свою точку зрения на данную проблему, свое видение путей решения этой проблемы. Среди вопросов были следующие: «*Назовите, какие Вы знаете возможности для реализации талантов в России?*», «*Назовите лучшие практики поддержки или продвижения талантов в современной России*». Отвечая на них, участники опроса достаточно хорошо знают, с помощью каких социальных лифтов / социальных лестниц можно продвигать талантливых людей в России. Однако намного более важным является то, что участники опроса осознанно подходят к анализу работы этих социальных лифтов / социальных лестниц и в целом системы поддержки и продвижения талантов в современной России. Это подтвердил анализ ответов на вопрос «*Реализовать свой талант сегодня в России*

мешает ... (продолжите предложение)». В представлениях участников опроса, в наибольшей степени затруднения в реализации талантов связаны с экономическими проблемами (25,3% от общего количества высказываний), среди которых наиболее значимыми с точки зрения респондентов являются недостаточный общий уровень доходов граждан страны (14,0% от общего количества высказываний) и недостаточное финансирование и слабая материально-техническая база образовательных учреждений, ориентированных на работу с талантливыми людьми (5,2% от общего количества высказываний).

С недостаточным финансированием образовательных учреждений во многом связаны и такие проблемы как недостаточное количество образовательных учреждений, которые ориентированы на работу с талантливыми людьми (1,1% от общего количества высказываний), и отсутствие или недостаток квалифицированных наставников (1,8% от общего количества высказываний).

Значительным затруднением в реализации талантов, в представлениях участников опроса, являются также проблемы в деятельности аппарата системы управления (8,2% от общего количества высказываний), и прежде всего, бюрократизм и коррупция. Участники опроса отмечают «формализм, чванство ответственных должностных лиц, и, как сказал глава государства, никому не нужные отчёты для галочки»; «равнодушие, отсутствие заинтересованности должностных лиц».

С общей незаинтересованностью государства в развитии талантов, безусловно, связаны и проблемы развития и реализации талантов на отдаленных территориях (5,6% от общего количества высказываний): «...Реализовать свой талант сегодня в России мешает часто – удаленность от центра, проживание талантливого человека в «глубинке»». «...Сложные социально-экономические условия территории, на которой талантливый человек живет». «...Недостаточное финансирование работы в сельской местности по выявлению и поддержке талантливых детей». «...Отсутствие должного внимания развития и поддержки талантов в глубинке».

Во многом с общей незаинтересованностью государства в развитии талантов связаны недостатки в нормативно-законодательной базе и методологии поддержки и продвижения талантливых людей (3,7% от общего количества высказываний). Участники опроса указывают на следующие проблемы в этой области: «... Несовершенная система выявления талантов». «...Слабо развитая инфраструктура

по поиску талантов». «...Отсутствие единой системы взаимодействия государственных и общественных организаций». «...Слабое сетевое взаимодействие между организациями, занимающимися поддержкой талантов». «...отсутствие нормативно-правовой базы по работе с данной категорией людей».

Несмотря на то, что прямые высказывания о незаинтересованности государства в развитии талантов встречаются нечасто (1,6% от общего количества высказываний), анализ массива высказываний в целом показывает, что респонденты прекрасно понимают роль государства (как в целом, так и его отдельных структур) в процессах развития и реализации талантов. На наш взгляд, особенно значимо высказывание одного из участников опроса, в котором сформулирована идея о том, что процессы развития и реализации талантов, как и любые социально-экономические процессы, определяются главенством на уровне общества в целом, его отдельных социальных институтов и каждого из граждан тех или иных социальных ценностей: «Реализовать свой талант сегодня в России мешает отсутствие ярко выраженной национальной идеи (как мощного инструмента мотивации населения), заключающейся в том, что развитие талантов страны обеспечивает ее будущее, и, как следствие, недостаток инструментов ее реализации».

Также, по мнению участников опроса, затрудняют процессы развития и реализации талантов в наибольшей степени личностные качества и особенности поведения самих людей, например, лень (7,3% от общего количества высказываний), отсутствие активности, стремления раскрыть и реализовать свой талант (4,7% от общего количества высказываний), неуверенность в себе (4,5% от общего количества высказываний), страхи (3,0% от общего количества высказываний) и низкая мотивация (2,2% от общего количества высказываний).

Таким образом, результаты опроса подтверждают, что именно личная инициатива и активность человека являются субъективной составляющей в действии любого социального лифта.

Значительное число предложений участников опроса касается совершенствования нормативно-законодательной базы и методологии поддержки и продвижения талантливых людей, в том числе совершенствования системы социальных лифтов, обеспечивающих развитие и продвижение талантов (13,7% от общего количества высказываний).

Однако основное число предложений связано не столько с собственно административными нововведениями, сколько с разработкой долгосрочной комплексной государственной программы, в рамках которой можно было бы непротиворечиво объединить все мероприятия, направленные на развитие и продвижение талантов, и максимально продуктивно решать задачи, связанные с воспитанием, образованием и реализацией талантливых людей, соблюдая баланс интересов человека, государства и бизнеса.

Многие респонденты подчеркивают, что в работе с талантливыми людьми нельзя допускать излишнего зарегулирования. Программа работы с талантами должна иметь рамочный характер, быть гибкой и вариативной, обеспечивая развитие и реализацию талантов, а не превращаться в еще одно средство контроля над талантливой личностью.

Среди предложений, связанных с совершенствованием процессов воспитания, образования и реализации талантов, наибольшее число касается создания среды, в которой бы талантливые люди могли развиваться и самореализовываться (14,5% от общего количества высказываний). В качестве примеров такой творческой среды участники опроса называют творческие инкубаторы, кластеры, клубы, мастерские, мастер-классы, семинары, летние и зимние лагеря, форумы, фестивали, съезды и т.п. Кроме того, высказывается мысль о необходимости активизации профессиональных сообществ и возможности международного обмена опытом.

Предложения, связанные собственно с системой образования, касаются, прежде всего, совершенствования самой системы, а также инструментария и методик, обеспечивающих выявление и сопровождение способностей, одаренности, таланта на разных этапах жизни человека (соответственно 5,0% и 9,2% от общего количества высказываний). Участники опроса отмечают также необходимость устранения разрыва между профессиональным обучением и трудовой деятельностью и повышения продуктивности взаимодействия между системой образования и производством в области развития и реализации талантов (4,1% от общего количества высказываний).

Наконец, 6,1% от общего количества высказываний участников опроса составляют предложения по совершенствованию информационного обеспечения системы развития, поддержки и продвижения талантов в современной России. При этом 4,6% от общего числа высказываний составляют предложения по созданию

единой информационной системы (банка данных), объединяющей реестр талантливых людей и их возможных наставников, а также списки организаций, работающих с талантливыми людьми, мероприятий, проводимых в целях выявления и продвижения талантов.

1,5% от общего числа высказываний составляют предложения по совершенствованию информирования о возможностях, создаваемых в стране для развития и реализации талантов, а также формированию образа талантливого человека как социальной ценности и повышению его статуса.

В целом анализ представлений участников опроса о возможных социальных лифтах продвижения талантов в России показывает, что за внешними (финансовыми, материально-техническими и прочими) проблемами в работе социальных лифтов в целом и социальных лифтов, обеспечивающих продвижение талантов, лежат главные – ценностные проблемы. Приведем высказывание одного из участников опроса, в котором сконцентрирована идея о том, что главным национальным богатством, главной ценностью общества является талант его граждан: «Реализация талантливых людей – это, прежде всего, учет индивидуальных интересов, возможностей. На государственном уровне необходимо пересмотреть подход к развитию талантов. Строить подход не только с учетом экономических эффектов, но прежде всего опираясь на индивидуальные особенности личности. Таланты массово не готовятся!».

4 Концептуальные подходы к формированию единой системы управления талантами в Российской Федерации

4.1 Научно-методологические подходы к формированию единой национальной системы управления талантами

Вне зависимости от того, какой подход в отношении развития таланта принимается на государственном или корпоративном уровнях: «эксклюзивный» или «инклюзивный», – ученые, практики, политики, управленцы, общественные деятели, представители культуры и образования сходятся во мнении, что на сегодняшний день в ситуации изменчивости мира и развития его технологической стороны в центре внимания находится уже не столько «человеческий ресурс», сколько «человеческий потенциал».

Отношение к человеку – гражданину как носителю талантливости в какой-либо области на основе его уникальных личностных и профессиональных ресурсов должно стать ценностью на уровне государства.

Наше исследование показывает, что, к сожалению, на сегодня ситуация обстоит иначе. Проведенные нами в целях исследования фокус-группы с представителями кадровых служб государственной гражданской службы и опросы руководителей сферы образования и культуры государственной гражданской службы показали, что «талант» понимается ими в «потребительской парадигме», с позиции «талант – это объект и им нужно управлять» («использовать», «применять», «искать ему приложение»), «в нем есть необходимость для решения отдельных локальных задач», «выявить, направить, развить и не загубить». Как оказалось, люди, которые обладают талантом, также воспринимают его только в деятельностном контексте; по их мнению, талант – это «человек-движок», «пассионарий», «инициатива, активность», «титанический труд» и др. При этом высказывается мысль о том, что талантов в любом сообществе «не должно быть много, не более 2%», в противном случае они приведут систему «в неравновесное состояние», «могут создать хаос» в группе, коллективе, социуме.

Работа фокус-групп с участием представителей кадровых служб государственной гражданской службы показала также, что у современных государственных служащих очень примитивное представление о «применимости таланта»: «писать поздравления, разбираться в оргтехнике, делать презентации, представлять интересы в спортивных соревнованиях и конкурсах творческой

самодеятельности», «талант – это проблемные сотрудники, капризные, не понятные, зацикленные на своих интересах», «в государственной гражданской службе таланты не нужны, нужны четкие исполнители». При этом деятельность государственных органов по развитию талантов воспринимается как: «очередная проектная работа», «реализация намеченных мероприятий», «рутина», «набор действий», «для галочки».

В то же время в ходе работы фокус-группы с участием талантливых людей были высказаны мнения о «применимости высокопотенциального сотрудника, человека», которые отражают сложность и гражданственность темы. Талантливые люди, в представлениях участников фокус-группы это «стражи суверенитета страны», «цвет нации», «кризисные сотрудники на переломных этапах», они «опережают время», «вытягивают любой производственный план», «быстро приспосабливаются к новым технологиям». Отмечалось также, что в настоящее время существует определённый разрыв между наличием потенциала и реальной его применимостью: «отсутствуют инвестиции в человека», «я сегодня не такой, как вчера», «нет мобильности в производстве» и т.д.

Подобные мнения специалистов кадровых служб и руководителей, с одной стороны, и талантливых людей, с другой, – это отражение реально существующей, а не декларированной кадровой политики системы государственной гражданской службы, а также ее бессознательная (проективная) трансляция вовне от лица чиновников, реализующих государственную политику и стратегию развития государства. По существу, можно говорить об отсутствии у государственных служащих четкой, понятной и разделяемой обществом ценностной парадигмы в отношении человеческого потенциала – его талантливости.

В связи с этим становится актуальным вопрос о создании концепции единой национальной системы «управления талантами» в России. Здесь следует оговориться, что термин «управление талантами» – это дословный перевод с английского языка «talent management», понимаемый как набор инструментов кадровой работы, направленный на привлечение и удержание сотрудников, вносящих существенный вклад в организацию, а в нашем контексте – гражданина в любую социально-экономическую и общественную сферу деятельности государства. Управление талантами в данном случае предполагает узкий инструментальный (процессный и процедурный) подход к человеку в организации (в государстве). И даже если переформулировать данный термин, например, в «управление системой

работы с талантами», он будет называть только один, инструментальный аспект целостной концепции.

Однако с позиции современного глобального стратегического развития мира такая парадигма не является успешной. В этом контексте, не только с экономической, но и с гуманитарной и социальной позиций, фокусировка на гражданине – человеке, наделенном личностными и профессиональными талантами как национальной ценности, становится ключевой задачей в обеспечении национальной безопасности, идентичности и целостности.

Предпосылки разработки модели концепции единой системы работы с талантами на сегодня уже есть. Так, утвержденная Президентом РФ в апреле 2012 года «Концепция общенациональной системы выявления и развития молодых талантов» № ПР-827 содержит основные принципы и базовые положения по выявлению и развитию молодых талантов в России [53]. А именно, в данном документе постулируется, что «каждый человек талантлив» и, что успех в реализации его талантов и одаренности во многом зависит от того, будет ли дан ему шанс проявить себя, применить свои способности. Тем не менее, данная концепция приоритетом в развитии талантливости человека видит все же только экономические выгоды, добиться которых возможно через привлечение в экономику страны и ее модернизацию специалистов, «... обладающих глубокими знаниями и способных к новаторству». «Концепция общенациональной системы выявления и развития молодых талантов» определяет миссию государства в этом вопросе – «создать эффективную систему образования, обеспечив условия для обучения, воспитания, развития способностей всех детей и молодежи, их дальнейшей самореализации независимо от места жительства, социального положения и финансовых возможностей семьи» [54]. Таким образом, сама проблема необходимости создания условий как «питательной среды» для развития и реализаций способностей молодых граждан России действительно осознается, и данный документ можно рассматривать как первый шаг в осмыслении позиции государства в отношении своих граждан в период мировых трансформаций.

Система конкурсных мероприятий, олимпиад и испытаний, конечно, стимулирует к развитию и проявлению своих способностей у детей и молодежи, поднимает уровень их внешней мотивации, но, к сожалению, не обеспечивает должным образом внутреннюю мотивацию, направленную на реализацию своих

талантов в реальной практике в своей стране, пока еще не обеспечивает остановку «оттока талантов» и не стимулирует их «приток».

Создание привлекательных условий для педагогов и лиц, занимающихся с талантливыми и одаренными детьми, не сможет изменить представления граждан на ценностном и смысловом уровне, если у тех же педагогов и воспитателей не будет системного устойчивого ценностного представления об образе будущего страны и ее представителей, из числа сегодняшних детей и молодежи.

Отдельным вопросом стоит проблема разработки единых критериев и показателей при выявлении талантливых и одаренных детей, методов оценки и выявления, система которых на сегодня все еще отсутствует. Конкурсная система, которая в настоящее время имеет место быть – это только один шаг на пути решения этой проблемы. Для выявления талантливости и ее направленности важны и необходимы и иные способы ее проявления и стимулирования.

В целом, опираясь на принципы и положения данной концепции можно заметить, что «начало положено», тем не менее, требует существенного развития и доработки, выхода за пределы детского возраста и студенчества, расширение границ до всего жизненного пути человека – гражданина России, учета не только экономических интересов, а в целом стратегии развития государства, где ключевым ее реализатором выступает гражданин – человек, способный к развитию личностных и профессиональных талантов.

Следует отметить, что в Указе Президента России № 204 от 07.05.2018 г. «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» создание «условий и возможностей для самореализации и раскрытия таланта каждого человека» наряду с осуществлением «прорывного научно-технологического и социально-экономического развития Российской Федерации», а также увеличением «численности населения страны», повышением «уровня жизни граждан», созданием «комфортных условий для их проживания» обозначено не только как стратегическая задача, а как национальная цель.

Президент России В.В. Путин, в своих встречах и интервью всегда подчеркивает значимость данной проблемы для государства. Так, 4 июля 2019 г. в интервью крупнейшей итальянской ежедневной газете «Коррьере делла Сера» он отмечал: «Технологии развиваются нарастающими темпами. Поэтому наши планы устремлены в будущее. Мы создаём условия для реализации талантов, способностей

каждого человека, особенно для молодёжи. ...проект «Россия – страна возможностей», направленный на профессиональный, личностный рост молодёжи, людей разных поколений. На то, чтобы дать им возможность проявить себя в государственном управлении, бизнесе, других важнейших сферах» [55].

В качестве научно-методологических подходов к разработке концептуальных положений по формированию единой системы работы с талантами в России, на основе обобщения всего предыдущего изложения, можно выделить следующее:

- Человеческая талантливость – это источник и средство таких преобразований. В этой связи актуален вопрос о полифункциональности талантливой личности [56].
- Высокий уровень профессионализма и компетентности сотрудника с позиции оценки его профессиональных знаний и навыков, результатов труда и развития управленческих навыков, которые соответствуют требованиям компании, определяет талант человека в сфере бизнеса (реальной экономики, организационной среде) [57].
- «Война за таланты» как борьба за талантливых сотрудников, обеспечивающих конкурентные преимущества компаний, является задачей бизнеса по разрешению противоречий между качеством персонала и его стоимостью, в ситуации, когда сотрудники начинают выбирать, кому отдать свое предпочтение, ориентируясь на лучшие сервисы, условия, задачи и проекты, проявляя и демонстрируя «свободу выбора». Это в целом отражает тенденцию «утечки талантов», характерную для всего мира и для России в частности [55]. Цель бизнеса не просто иметь талантливый персонал, а превратить его в конкурентное преимущество, обеспечивающее качественное производство полезных для общества вещей и, как результат, – лидерство на рынке. [57].
- Талант присущ человеку, и развитие своего таланта – прерогатива и ответственность самой личности. Через развитие своих талантов человек (личность) создает и реализует дело (идею, бизнес, технологические и социальные преобразования), свое окружение (семью, команду), себя (ресурсы и потенциалы
- Современный талантливый человек – это специалист, который, с одной стороны, обладает уникальностью в какой-то специализации, но, с другой стороны, может применить ее как универсальную в востребованных ситуациях, т.е. находится в модусе уникализация – унификация. За время своей жизни многогранность

личности и ее таланта может проявляться в различных направлениях за счет универсальных стержневых компетенций, направленных на применение своих способностей, умений, навыков в рамках решения конкретных задач.

- Современные национальные системы образования для развития талантов должны быть полисубъектными, иметь возможность обеспечивать человека недостающими знаниями при саморазвитии и овладении новыми специализациями, а также сопровождать его на всем жизненном пути.

- На протяжении всей жизни для человека есть возможность развиваться за счет соуправления и самоуправления «портфелями карьер» и отказа от традиционного «списка карьер». Для этого необходимо разрабатывать методы пожизненного самоуправления своим развитием, реализовывать себя «здесь и теперь», развивать в себе транспрофессиональные компетенции. Для этого необходимо создавать «вызовы», растущие горизонты, мотивирующие к их освоению.

- Целесообразно трансформировать понятие «управление талантами» в понятие «соуправление потенциалами», которое предполагает сформированность умения мобилизовывать личностные и профессиональные ресурсы и подчинять их единой логике проекта на основе самоуправления.

Таким образом, все это говорит о том, что назрел вопрос о расширении существующих представлений о таланте и талантливости с позиции их уникальности, актуальности и ценности, и развитии парадигмы «человеческий потенциал как национальное достояние страны».

4.2 Концептуальная модель единой системы управления талантами в России

Концептуальная модель, представленная в данном подразделе – это определенная схема, связывающая понятия, которые характеризуют и описывают основной смысл объекта – единой национальной системы работы с гражданами – обладателями личностных и профессиональных талантов.

Определение

Единая система работы с гражданами, обладающими личностными и профессиональными талантами, направлена на создание условий и возможностей для развития, раскрытия и реализации своих потенциалов, основанных на ключевых личностно-профессиональных ресурсах, способностях и компетентностях,

позволяющих достигать высоких результатов в своей сфере деятельности, которые в определенный момент времени оцениваются как существенный вклад обществом в целом или отдельными социальными группами.

Цель единой системы работы с талантами

Цель – создание условий и возможностей для самореализации талантливых граждан в целях раскрытия самой личности, мотивации ее активности и направленности своих потенциалов на социально-экономическое и интеллектуально-культурное развитие государства.

Принципы построения единой системы работы с талантами

- Принцип ценности личности

Отношение к человеку – гражданину как к ценности и достоянию страны, источнику формирования идеальных моделей и примеров для подражания и воспитания поколений, а также гордости и конкурентоспособности на мировом уровне.

- Принцип целостности системы

Предполагает единство, взаимовлияние и взаимосвязь всех составных частей общего процесса работы с талантами, которое обеспечивается взаимопроникающими связями между всеми составными элементами системы: ее субъектами, процессами, результатами, системой контроля и обратной связи.

- Принцип единства подходов к разработке требований, критериев и показателей

Подразумевает единый методологический подход к разработке требований, критериев и показателей к работе с талантами разных категорий и сегментов, на разных этапах единого процесса. Позволяет создавать систему сопоставимости результатов, выявлять «сбои» системы и вносить корректировки.

- Принцип развития

Обеспечивает развивающий характер всех процессов системы работы с талантами, учитывает неравномерность изменений и гетерохронный характер динамики изменений.

- Принцип индивидуализации обеспечивается за счет опоры на индивидуальные особенности личностных и профессиональных ресурсов, способностей и талантов, проявленных с помощью диагностики. Учет

индивидуальных образовательных потребностей, направленных на индивидуальную траекторию развития талантов.

- Принцип персонализации

Подразумевает влияние субъективного опыта, собственной позиции и роли, личного отношения обладателя таланта.

Социально-ориентированная модель единой системы работы с талантами

Такая модель строится на сочетании двух основных подходов к пониманию таланта:

- инклюзивном – при котором талант понимается как уникальные личностные и профессиональные ресурсы, присущие каждому человеку в той или иной (своей) сфере жизнедеятельности и обеспечивающие достижение в ней высоких результатов, рассматривается как существенная характеристика (талантливость), определяющая направление(я) самореализации;
- субъектном – при котором ключевая роль в проявлении, развитии и реализации талантливости отводится его обладателю как субъекту жизнедеятельности, его мотивации, активности и силе личности, ответственности и осознанности при его реализации в социально-значимом контексте.

В соответствии с социально ориентированной моделью каждый человек в чем-то талантлив (имеет выдающиеся способности), и главная задача – найти наилучшее применение природным дарованиям каждого человека, т.е. выявить эти таланты и сделать так, чтобы гражданин смог проявить его на собственное благо, благо отдельной компании и страны в целом.

Социально-экономические и социокультурные факторы развития и реализации единой системы работы с талантливыми гражданами России.

- На макроуровне:

- 1) особенности национальной, политической и профессиональной культуры страны, способствующие или препятствующие развитию и реализации талантов;
- 2) наличие государственных решений в области стратегии поддержки талантов;
- 3) разработка и экономическое обеспечение государственных программ выявления, развития и вовлечения талантов;
- 4) особенности образовательной системы страны;

- 5) сформировавшиеся социальные представления о талантах и социальные установки о возможностях их проявления и продвижения у граждан страны;
- 6) сформировавшееся в обществе отношение к успеху, самореализации, достижениям и представления о факторах успешности;
- 7) сформированные в той или иной культуре психологические стереотипы, выступающие критериями определения внешней оценки и самооценки.

- На микроуровне:

- 1) творческая, свободная атмосфера в семье (коллективе), обеспечивающая возможность развития и реализации творческих способностей;
- 2) психологическая поддержка талантливой личности;
- 3) возможность получать информацию разного рода, из разных источников и в необходимом на том или ином этапе развития объеме;
- 4) возможность получать конкретные впечатления от путешествий, посещений музеев, театров и т.п. и испытывать необычные переживания, тем самым актуализируя творческую активность;
- 5) «наличие ролевой модели одаренного человека»;
- 6) возможность обмена мнениями в условиях общения со значимыми другими, в роли которых должны выступать реальные носители таланта;
- 7) признание таланта членами профессионального сообщества и обществом.

Субъекты соуправления единой системой работы с талантами

- Гражданин (человек как потенциальный или актуальный обладатель личностных и профессиональных талантов).

Суть процесса: Целенаправленная самореализация в той или иной сфере деятельности.

Результат:

- 1) Экономический – достижение материального благополучия.
 - 2) Социальный – повышение социального статуса.
 - 3) Социально-психологический – развитие личностного потенциала и воплощение его в предметных результатах.
- Государство, через государственную политику в области работы с талантами и деятельность реализующих ее государственных служащих: государственные институты законодательной и исполнительной власти: система образования, науки, труда и социального развития и др.

Суть процесса: Государственная поддержка целенаправленной работы по созданию условий проявления, развития и воплощения талантов граждан страны в разных сферах деятельности на всем протяжении жизненного пути.

Результат:

1) Социально-экономический – рост экономики и повышение благосостояния граждан и их качества жизни.

2) Политический – усиление национальной безопасности и повышение международного престижа страны, повышение ее конкурентоспособности на мировом уровне.

3) Социально-психологический – рост удовлетворённости в области занятости, создание благоприятного психологического климата в стране, рост патриотизма и вовлеченности граждан.

- Бизнес и производство, через своих представителей – организации различной формы собственности иправленческого масштаба.

Суть процесса: Целенаправленная деятельность по привлечению, созданию условий для развития, воплощения и реализации потенциала талантливых сотрудников, способных к эффективному решению бизнес-задач разной сложности, перспективности и инновационности.

Результат:

1) Экономический – повышение прибыльности компаний, ее конкурентоспособность.

2) Социальный – более качественное удовлетворение социальных запросов.

3) Социально-психологический – рост удовлетворённости сотрудников, создание благоприятного психологического климата в организации, поддержка личностно-профессионального роста сотрудников.

Методологические подходы к разработке системы работы с талантами

- Ресурсный

Целью работы с талантами является актуализация их внутренних ресурсов, развитие личностного потенциала и его реализация в тех или иных сферах деятельности; оптимальность использования внутренних ресурсов человека определяет его возможности в реализации его талантов.

- Контекстный

Таланты человека развиваются и проявляются в зависимости от социального, организационного и индивидуально-личностного контекста.

- Личностно-ориентированный

Создание условий и возможностей для профессионального развития и личностного роста, использование возможностей применить свои знания и умения, использовать творческий потенциал для развития человечества.

Такая концептуальная модель единой системы работы с талантливыми гражданами, направленной на создание условий и возможностей для проявления, развития и реализации уникальных способностей и ресурсов может стать предметом дискуссий, общественных обсуждений, обмена мнениями и в последующем требует доработки не только на методологическом уровне, но и на технологическом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теоретический анализ состояния изученности проблемы исследования показал, что само понятие «талант» рассматривается с позиции разных трактовок и взглядов представителей научных направлений на его содержание, существенные характеристики. Понятие «талант» часто используется вместе со смежными понятиями, которые близки по семантике: «одаренность», «гениальность», «компетентность», «дар» и пр.

Кроме того, рассмотрено понятие «управление талантами» с междисциплинарных позиций разных наук: экономики, менеджмента, психологии, педагогики.

Обзор научных и научно-методических источников позволил сделать довольно обширный анализ зарубежного и отечественного опыта реализации государственной политики в области работы с талантами в разных странах и показал, что в этом процессе задействованы разные сферы деятельности: система образования, спорта, культуры, корпоративные практики современных организаций, работа некоммерческих организаций с талантливой молодежью и пр.

Проведено эмпирическое исследование – опрос более 600 респондентов.

Проведенный теоретико-методологический анализ и описание эмпирических результатов легли в основу ряда идей и концептуальных положений о формировании единой системы работы с гражданами, обладающими личностными и профессиональными талантами в России, которые касаются описания элементов системы, ценностных парадигм, принципов единства, комплексности, развития, индивидуальности и персонификации, методологии, на которой целесообразно строить такую работу.

- Были выделены существенные характеристики феномена «талант», определяющие его особенность и однозначность.
- Талант связан с развитием интеллекта и мотивацией достижения, познавательной мотивацией и мотивацией отношений, самоэффективностью.
- «Управление талантами» может идти по двум векторам и может быть смешенного типа: «субъект – объект» и «эсклюзивность – инклузивность», что открывает новые возможности для разработки концепции формирования единой системы управления талантами в России.

- Представленные подходы позволяют рассматривать талант как с позиции личности сотрудника, так и с позиции самой организации.
- Одной из задач формирования будущего интеллектуального и творческого потенциала нации является формирование профессиональной элиты страны, что невозможно без выявления, поддержки, адресной помощи и развития наиболее одаренных и талантливых, в различных областях знаний и творчества детей и молодежи, «золотого запаса» России.
- Предприятия стремятся формировать «свои», корпоративные таланты, специалистов уникальных компетенций, но все же узкой направленности, что может приводить к созданию карьерных тупиков для сотрудников компаний, отсутствие широкого спектра возможностей и свобод для реализации своих способностей.
- Работа в области «управления талантами» ведется широко и масштабно. На федеральном уровне и в ряде субъектов РФ складывается многоплановая практика работы с талантливыми гражданами. Тем не менее, отсутствует единая система, общее видение, единые концептуальные основания государственной политики по данному вопросу.
- Данные опроса свидетельствуют об устойчивых представлениях современных россиян о том, что талантом обладают все люди, он может проявиться в любом возрасте, но это сопряжено с достаточными трудностями.
- По мнению респондентов, проявление таланта зависит скорее от личных усилий его обладателя. Сам человек является главным субъектом в процессе развития таланта, но не исключают влияния на этот процесс и неких, иных субъектов и внешних обстоятельств.
- В представлениях россиян существует установка на то, что ответственность за создание условий для развития талантов в России должна лежать как на самом человеке, так и на государстве, и на бизнесе. Однако, только треть опрошенных считает, что у государства есть и потребности, и возможности, и желание обеспечивать максимальную реализацию талантливых людей.
- Основными движущими силами развития и реализации талантливости выступают личная инициатива и активность человека, а целью движения является реализация своего таланта в личностно и социально значимых проектах, а затем, как внешнее выражение успеха, – повышение социального статуса и вхождение в элиту общества.
- По мнению большинства респондентов, в системе правил продвижения

таланта основополагающими являются именно социальные ценности и социальные нормы, вне которых законодательные нормы либо не действуют, либо начинают исказяться.

- Участники опроса осознанно подходят к анализу работы социальных лифтов / социальных лестниц и в целом системы поддержки и продвижения талантов в современной России. Они достаточно ясно представляют себе, какие объективные и субъективные факторы в настоящее время затрудняют процессы выявления, развития, поддержки и реализации талантов в нашей стране.

- Анализ представлений участников опроса о возможных «социальных лифтах» продвижения талантов в России показывает, что за внешними (финансовыми, материально-техническими и прочими) проблемами в работе «социальных лифтов» в целом лежат главные – ценностные проблемы.

Все это позволило сформулировать ряд концептуальных идей по формированию единой системы работы с гражданами, обладающими личностными и профессиональными талантами в России:

- проактивная политика в отношении развития человека, центрированная на его личностных и профессиональных потенциалах и на создании условий для его реализации и воплощения;

- изменение ценностных и смысловых установок в отношении талантливых и высокопотенциальных людей. Отношение к человеку – гражданину как носителю талантливости в какой-либо области на основе его уникальных личностных и профессиональных ресурсов должно стать ценностью на уровне государства;

- в широком смысле «управление талантами», предполагает создание ключевых принципов и ценностно-смысловых установок о гражданине государства – человеке, наделенном личностными и профессиональными талантами, возможностях выбора способов реализации и воплощения траекторий его развития, условиях его стимулирования и мотивации;

- талант присущ человеку, и развитие своего таланта – прерогатива и ответственность самой личности;

- современный талантливый человек – это специалист, который, с одной стороны, обладает уникальностью в какой-то специализации, но, с другой стороны, может применить ее как универсальную в востребованных ситуациях;

- многогранность личности и ее таланта может проявляться за счет универсальных стержневых компетенций, направленных на применение своих способностей, умений, навыков в рамках решения конкретных задач. Ключевой метакомпетенцией выступает – готовность к непрерывному обучению, саморазвитию

и самоуправлению своими изменениями;

- современные национальные системы образования для развития талантов должны быть полисубъектными, иметь возможность обеспечивать человека недостающими знаниями при саморазвитии и овладении новыми специализациями, а также сопровождать его на всем жизненном пути;

- на протяжении всей жизни для человека есть возможность развиваться за счет соуправления и самоуправления «портфелями карьер» и отказа от традиционного «списка карьер».

- в связи с этим целесообразно трансформировать понятие «управление талантами» в понятие «соуправление потенциалами», которое предполагает сформированность умения мобилизовывать личностные и профессиональные ресурсы и подчинять их единой логике проекта, в котором он принимает участие на основе самоуправления.

Таким образом, единая система работы с гражданами, обладающими личностными и профессиональными талантами, должна быть направлена на создание условий и возможностей для развития, раскрытия и реализации потенциалов, основанных на ключевых личностно-профессиональных ресурсах, способностях и компетентностях, позволяющих достигать высоких результатов в своей сфере деятельности, которые в определенный момент времени оцениваются как существенный вклад обществом в целом или отдельными социальными группами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Савенков А.И. Одаренные дети в детском саду и школе: Учебное пособие. М.: Академия, 2000. 232 с.
2. Психология одаренности детей и подростков / Под ред. Н.С. Лейтеса. М.: Издательский центр «Академия», 1996. 416 с.
3. Выготский Л.С. Воображение и творчество в детском возрасте. – СПб.: СОЮЗ, 1997. С. 24.
4. Теплов Б.М. Способности и одаренность // Психология индивидуальных различий. Тексты. – М.: Изд-во МГУ, 1982. – С. 17.
5. Шадриков В.Д. Психология деятельности человека. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2013. 464 с.
6. Богоявленская Д.Б., Богоявленская М.Е. Психология одаренности: понятие, виды, проблемы. Выпуск 1. М.: МИОО, 2005. 176 с.
7. Философская энциклопедия. В 5-ти т. Том 5 / Гл. ред. Ф.В. Константинов. М.: «Советская энциклопедия», 1970. 740 с.
8. Либин А.В. Дифференциальная психология: на пересечении европейских, российских и американских традиций. М.: Смысл, 1999. 532 с
9. Вишнякова С.М. Профессиональное образование: Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика. М: НМЦ СПО, 1999. 538 с.
10. Богоявленская Д.Б. Рабочая концепция одаренности // Вопросы образования. 2004. № 2. С. 46-68.
11. Платонов К.К. Краткий словарь системы психологических понятий: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 1984. 174 с.
12. Словари и энциклопедии на Академике. – URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_synonyms/175566/талант (дата обращения 28.02.2019).
13. Ушаков Д. В. Психология интеллекта и одаренности. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2011. 464 с.
14. Ларионова Л.И. Модель интеллектуальной одаренности и культурно-психологические факторы ее развития // Сибирский психологический журнал. 2005. № 21. С. 157-161.
15. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. СПб.: Питер, 2003. 713 с. с. 535
16. Большой толковый словарь русского языка / Сост. и гл. ред. С.А. Кузнецов. СПб.: Норинт, 2000. 1536 с.
17. Толковый словарь Даля. – URL: <http://slovardalja.net/word.php?wordid=39905> (дата обращения 28.02.2019).
18. Толковый словарь Ушакова. – URL: <http://ushakovdictionary.ru/> (дата обращения 28.02.2019).

19. Большой психологический словарь / Сост. Б. Мещеряков, В. Зинченко. М.: Олма-пресс, 2003. 672 с.
20. Большая медицинская энциклопедия. – URL: https://big_medicine.academic.ru/3657 (дата обращения 28.02.2019).
21. Холодная М.А. Психология интеллекта: Парадоксы исследования. 2-е изд, перераб. и доп. СПб.: Питер, 2002. – 272 с. с. 178.
22. Майклз Э., Хэндфилд-Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты / Пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. С. 200 с.
23. Робертсон, Алан; Эбби, Грэм. Управление талантами. Как извлечь выгоду из таланта ваших подчиненных = Managing Talented People: Getting on with – and the Best from – Your Top Talent. — Баланс-Клуб, 2004. — 184 с.
24. Talent Management and Corporate Universities. The Intersection of Two Levers. – URL: <https://gbr.pepperdine.edu/2014/04/talent-management-and-corporate-universities/> (дата обращения 28.02.2019).
25. Масловский М.В. Давыдовские чтения. Исторические горизонты теоретической социологии. – Сб. н. докладов симпозиума, 13-14 октября 2011 г.- М.: Институт социологии РАН, 2011. С. 133-145.
26. Байтурина Г.Р. Веберовская концепция бюрократии в моделях Р. Мертона и А. Гоулднера. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35470543> (дата обращения 28.02.2019).
27. Андреева Г.М. Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений / Г. М. Андреева. — 5-е изд., испр. и доп. — М.: Аспект Пресс, 2003.
28. Сорокин П. А. Человек. Цивилизация. Общество / Общ. ред., сост. и предисл. А. Ю. Согомонов: Пер. с англ. — М.: Политиздат, 1992. — 543 с.
29. Беленко П. В. «Хедхантинг — принципы и технологии». СПб.: ИД Питер, 2005. 192 с.
30. Джузэлл Л. Индустрально-организационная психология. Учебник для вузов. СПб.: Питер. 720 с.
31. Smilansky J. Developing Executive Talent. – URL: <https://readli.net/developing-executive-talent/> (дата обращения 28.02.2019).
32. Шахbazов А. Управление талантами. Западная блажь или будущее российского бизнеса. – URL: // <http://www.ubo.ru/articles/?id=1112> (дата обращения 20.02.19).
33. Официальный сайт OECD. – URL: <http://www.oecd.org/about/secretary-general/launch-of-oda-figures-2017-france-april-2018.htm> (дата обращения 20.02.19).
34. Климова А.В. Управление талантами: современные тенденции и подходы к применению в государственном секторе // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2016. № 3 (43). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-sovremenyyetendentsii-i-podhody-k-primeneniyu-v-gosudarstvennom-sektore> (дата обращения: 20.05.2019).

35. Meyers M.C., van Woerkom M., Dries N. Talent -Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management// Human Resource Management Review. 2013. Nr. 23. Pp. 305-321.
36. Biswas-Diener R., Kashdan T.B., Minhas G. A dynamic approach to psychological strength development and intervention // The Journal of Positive Psychology. 2011. Nr. 6. Pp. 106-118.
37. Холодная М. А. Эволюция интеллектуальной одаренности от детства к взрослости: эффект инверсии развития // Психологический журнал. 2011. № 5. С. 69-78.
38. Campion M.A., Fink A.A., Ruggeberg B.J. et al. Doing competencies well: Best practices in competency modeling // Personnel Psychology. 2011. Nr. 64. Pp. 225-262.
39. Silzer R., Church A.H. The potential for potential// Industrial and Organizational Psychology. 2009. № 2. Pp. 446-452.
40. Ulrich D. Smallwood N. What is talent? // Leader to Leader. 2012. V. 2012, Issue 63. Pp. 55-61.
41. Gallardo-Gallardo E., Dries N., González-Cruz T. What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? / Human Resource Management Review, Volume 23, Issue 4, 2013. P. 290-300.
42. Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B. Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach // Human Resource Management Review. V. 23. Issue 4. December 2013. Pp. 326-336.
43. Cascio W., al Ariss A. and Paauwe J. Talent Management: Current theories and future research directions// Journal of World Business. 2014. V. 49. Issue 2. Pp. 173-288.
44. Ashton C., Morton L. Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management / Strategic HR Review, Vol. 4 Issue: 5, 2005. Pp. 28-31
45. Stahl G.K., Bjorkman I., Farndale E. et al. Six principles of effective global talent management//Sloan Management Review. 2012. № 53. P. 25-42.
46. Управление талантами: опыт бизнеса и государства// Talent Equity Institute [официальная публикация Ward Howell]. 2009. – URL: www.wardhowell.com/files/pdf/te-exclusive-2-ru.pdf (дата обращения: 20.05.2019).
47. Poocharoen, Ora-orn and Lee, Celia. Talent management in the public sector: a comparative study of Singapore, Malaysia and Thailand (July 27, 2013). Lee Kuan Yew School of Public Policy Research Paper No. 14-15.
48. Официальный сайт государственной службы Сингапура. – URL: <http://www.psd.gov.sg/public-service-leadership/public-service-leadership-programme/training-and-development> (дата обращения: 20.05.2019).
49. Официальный сайт «Казахстан: Стратегия 2050». – URL: https://strategy2050.kz/ru/page/message_text2014/ (дата обращения: 20.05.2019).
50. Glenn T. The state of talent management in Canada's public sector // Canadian Public Administration. 2012. V. 55. Issue 1. P. 25-51

51. Chen L., Chan H., Gao J., Yu J. Party management of talent: building a party-led, merit-based talent market in China // Australian Journal of Public Administration. 2015. V. 74. Issue 3. P. 298-311.
52. Buttiens D., Hondeghem A. Talent management in the Flemish public sector. Positioning the talentmanagement approach of the Flemish Government // Revue Pyramides. 2013. V. 23. P. 61-83.
53. Синягина Н.Ю. О некоторых острых проблемах развития одаренности: наука и практика // Мир психологии. 2011. № 1. С. 143-150.
54. Рабочая концепция одаренности //Под общей ред. Д.Б. Богоявленской. 2-е изд., расш. и перераб. – М., 2003. 94 с.
55. Renssulli J., Reis S., Smith G. Therevolving – door model: a new way of identifisink the gifted. Phi Delta Kannan. 1981. 649 p.
56. Матюшкин А.М. Концепция творческой одаренности // Вопросы психологии. 1989. № 6.
57. Матюшкин А.М. Проблемные ситуации в мышлении и обучении. – М.: Педагогика, 1972. – 208 с.
58. Лейтес Н.С. Возрастная одаренность и индивидуальные различия. – М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2003. – 464 с.
59. Богачева Т.Ю. Здоровье в системе жизненных ценностей современного специалиста. Дисс. на соискание ученой степени кандидата психологических наук. М., 2010.
60. Энциклопедия мысли. Сборник мыслей, изречений, афоризмов, максим, парадоксов, эпиграмм. / Сост. И.Я. Хоромин. М., «Русская книга», «Известия», 2004. 576 с.
61. Синягина Н.Ю. Современные взгляды и подходы в решении проблемы развития одаренности в России. Федеральный справочник. Приложение к сборнику Федеральный справочник. Образование в России. М.: Центр стратегического партнерства, 2010. С. 307- 311.
62. Чепурных, Е.Е. Анализ эффективности реализации мероприятий подпрограммы «Одаренные дети» Федеральной целевой программы «Дети России». 1998–2003 гг. / Е.Е. Чепурных. – М.: Изд-во Мин-ва образования и науки РФ, 2004. – 73 с.
63. Образовательный фонд Джорджа Лукаса. – URL: <https://www.edutopia.org/blog/national-educational-technology-standards-students/> (дата обращения: 20.05.2019).
64. Стандарты ISTE для студентов (NETS-S) – URL: <https://studylib.net/doc/9612457/iste-standards-for-students--nets-s-> (дата обращения: 20.05.2019).
65. Экспертная оценка уровня цифровизации. – URL: <https://www.mt5.com/ru/russianeconomy/view/2638> (дата обращения: 20.05.2019).

66. Статистика Рособрнадзора. – URL: <https://russian.rt.com/russia/news/541131-eg-e-zavalili-bolshe-vsego> (дата обращения: 20.05.2019).
67. Презентация выступления Н.Ю. Синягиной «Цифровизация образования: можно ли говорить об успехах?». – URL: <http://foir.hspa.ranepa.ru/index.php/%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B5/item/2159.html> (дата обращения: 20.05.2019).
68. Plucker J. Why Isn't Gifted Education More Important Removing Barriers to Talent Development Across Cultures. Shanghai Education Forum. 2009. P. 91-103.
69. План модернизации образования КНР. – URL: <http://ekd.me/2019/02/kitaj-opublikoval-plan-modernizacii-obrazovaniya-2035-goda>. (дата обращения: 20.05.2019).
70. Синягина Н.Ю. О некоторых трудностях и препятствиях в работе с одаренными детьми (статьи) Нижегородское образование. 2010. № 4. С. 14-19.
71. Статья о технологиях подбора кадров в GE. – URL: <https://www.cio.com/article/3179376/leadership-management/why-ge-is-winning-the-war-for-tech-talent.html>. (дата обращения: 20.05.2019).
72. Официальный сайт компании PG. – URL: www.pg.com (дата обращения: 20.05.2019).
73. Как Procter & Gamble использует HR-аналитику. – URL: <http://www.hci.org/lib/how-procter-gamble-uses-hr-analytics-transform-business> (дата обращения: 20.05.2019).
74. Официальный сайт компании McDonald's. – URL: <https://trainingmag.com/content/mcdonald%E2%80%99s-recipe-success/>. (дата обращения: 21.05.2019).
75. Allen M. Reference book of the corporate University, New York, AMACOM. 2002. P. 9.
76. Silzer, RF & Dowell, BE. Strategic talent management in RF Silzer & BE Dowell (ed.). Strategic talent management: leadership. San Francisco: 2010.
77. Allen M. The next generation of corporate universities. – San Francisco, 2007.
78. McCarthy, T. Corporate University as a strategic lever "in the book by M. Allen (ed.), Handbook of corporate University. New York, 2002. AMACOM.
79. Gregg, J. Career management in the book by M. Allen (ed.), the Next generation of corporate universities. San Francisco, 2007.
80. The Global Talent Competitiveness Index
81. Ведомости, 18 января 2016 года
82. Александр Аузан: Россия кормит мир своими мозгами и талантами. – URL: <http://www.theco.ru/aleksandr-auzanrossiya-kormit-mir-svoimi-mozgami-talantami-15052312180082.htm>
83. Ashton C., Morton L. 2005. Managing talent for competitive advantage. Strategic HR Review 4 (5): 28–31.

84. Cappelli P. 2008. Talent management for the 21st century. *Harvard Business Review* 86(3): 74–81.
85. Vaiman V., Scullion H., Collings D. 2012. Talent management decision making. *Management Decision* 50 (5): 925–941.
86. Schuler R.S. 2015. The 5-C framework for managing talent. *Organizational Dynamic* 44 (1): 47–56.
87. BCG «Россия 2025. От кадров к талантам». Октябрь 2017. – URL: http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf
88. Система управления талантами – URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-ot-kadrovo-rezerva-k-upravleniyu-talantami.html>
89. Российский стандарт Центра Оценки. – URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2013-3-2/114628164.html>;
90. Российский стандарт тестирования персонала – URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2015-5-2/152057297.html>
91. Du Don au Talent. Paris: Eurotalent, 1998, с. 19. Цит. по: Ушаков Д. В. Психология интеллекта и одаренности. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2011. 464 с. с. 275-276
92. Берсенев К. Русские пословицы и поговорки. М.: Центрполиграф, 2010. 233 с.; Даль В.И. Пословицы русского народа. URL: [https://ru.wikisource.org/wiki/Пословицы_русского_народа_\(Даль\)](https://ru.wikisource.org/wiki/Пословицы_русского_народа_(Даль)) (дата обращения 08.04.2019); Русские пословицы и поговорки / Под ред. В. Аникина; Предисл. В. Аникина; Сост. Ф. Селиванов; Б. Кирдан; В. Аникин. М.: Худож. лит., 1988. 431 с.
93. Новейший философский словарь. URL: https://dic.academic.ru/contents.nsf/dic_new_philosophy/ (дата обращения 02.10.2019)
94. Швец Э.И. Стереотипные представления во фразеологии (на материале французского языка) // Преподаватель XXI век. 2016. № 2-2. С. 349-358
95. Сорокин П.А. Социальная стратификация и мобильность // Сорокин П.А. Человек. Цивилизация. Общество / Общ. ред., сост. и предисл. А.Ю.Согомонов: Пер. с англ. М.: Политиздат, 1992. 543 с. С. 295-424.
96. "Концепция общенациональной системы выявления и развития молодых талантов" (утв. Президентом РФ 03.04.2012 № Пр-827) – URL: <https://legalacts.ru/doc/kontseptsija-obshchenatsionalnoi-sistemy-vyjavlenija-i-razvitiya-molodykh/>
97. Владимир Путин: «Россия – страна возможностей» – один из наиболее важных проектов в России по развитию талантов – URL: <https://rsv.ru/pages/news/vladimir-putin-rossiia-strana-vozmozhnostei-odin-iz-naibolee-vazhnykh-proektorov-v-rossii-po-razvitiu-talantov-04073915/>
98. Эд Майклз, Хелен Хэндфилд-Джонс и Бет Экселрод. Война за таланты. 2001

99. Одегов Ю.Г., Бабынина Л.С., Александрова Е.В. Таланта и война за них / Актуальные проблемы экономики. 2015. № 3 (165).