

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(РАНХиГС)

ПРЕПРИНТ ПО МАТЕРИАЛАМ ОТЧЕТА  
О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ

«РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ ЕДИНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ТАЛАНТАМИ В РОССИИ»

(Авторы: Е.Г. Чирковская, Ю.В. Синягин, Н.Ю. Синягина Е.В. Селезнева, А.В.  
Трифонова)

Москва 2020

## Аннотация

Основным результатом данной научно-исследовательской работы является создание лично-ориентированной модели работы с талантами в системе государственного управления, которая на сегодня отвечает современным требованиям развития национального человеческого капитала. В ходе исследования на основе анализа эмпирических данных лично-профессиональной диагностики проверены гипотезы о том, что: в основу лично-ориентированной модели работы с талантами может быть положена теория об управленческой готовности и ее составляющих: лидерской, менеджерской и экспертной; ядром модели выступает комплекс ключевых лично-профессиональных ресурсов и степень их выраженности, которые определяют управленческий потенциал и потенциал развития субъекта профессиональной деятельности, а их сочетание задает векторы сопровождения его лично-профессионального развития. Данная модель валидизирована, апробирована и внедрена в практику работы с талантами на государственной гражданской службе в региональных системах резервов управленческих кадров и региональных конкурсах по выявлению высоко потенциальных сотрудников.

The main result of this research work is the creation of a personality-oriented model of working with talents in the public administration system, which today meets the modern requirements for the development of national human capital. In the course of the study, based on the analysis of empirical data of personal and professional diagnostics, hypotheses were tested that: the basis of the personality-oriented model of working with talents can be based on the theory of managerial readiness and its components: leadership, managerial and expert; the core of the model is a set of key personal and professional resources and the degree of their expression, which determine the management potential and development potential of the subject of professional activity, and their combination sets the vectors for supporting his personal and professional development. This model is validated, tested and implemented in the practice of working with talents in the state civil service in regional systems of reserves of managerial personnel and regional competitions to identify highly potential employees.

## СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

- Е.Г. Чирковская, заведующий научно-исследовательским сектором научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» Института ВШГУ, кандидат психологических наук, доцент  
tchirkovskaya@mail.ru
- Ю.В. Синягин, заведующий научно-исследовательской лабораторией «Диагностика и оценка руководителей» ВШГУ, доктор психологических наук, профессор  
yvvin1@yandex.ru
- Н.Ю. Синягина, заведующий научно-исследовательским сектором научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» Института ВШГУ, доктор психологических наук, профессор  
nsinyagina@yandex.ru
- Е.В. Селезнева, заведующий научно-исследовательским сектором научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» Института ВШГУ, доктор психологических наук, профессор  
evselesneva@yandex.ru
- А.В. Трифонова, старший научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» Института ВШГУ, кандидат психологических наук, доцент  
trifonova-av@ranepa.ru

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 Принципы лично-ориентированного подхода, его преимущества и перспективы в работе с талантами в Российской Федерации как стратегической задачи развития национального человеческого капитала .....	11
2 Социально-психологические предпосылки работы с талантами на государственной гражданской службе, на основе анализа данных опроса .....	15
3 Возможные механизмы и пути перехода от функционально-ориентированной к лично-ориентированной модели работы с талантами в системе государственного управления .....	27
4 Нормативно-правовые и организационные основы работы с талантами на государственной гражданской службе.....	38
5 Анализ существующих практик работы с талантами в системе государственной гражданской службы в Российской Федерации .....	44
6 Ресурсная модель работы с талантами в системе государственного управления и ее основные элементы ..	50
7 Методология и методика выявления управленческих талантов в сфере государственного и муниципального управления .....	59
8 Методические рекомендации для специалистов системы управления персоналом в сфере государственного управления по реализации лично-ориентированного подхода в работе с талантами .....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	82
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	86

## ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящем отчете о НИР применяют следующие термины с соответствующими определениями:

- Талант – ярко выраженная способность к определенной деятельности воспринимается как определяющая социальная характеристика личности, и человек, проявивший свои дарования, воспринимается и характеризуется социумом как талант.
- Талант – достижения человека в некоторой сфере деятельности, которые оцениваются как существенный вклад, по крайней мере, частью общества и в определенный момент времени.
- Компетентность – 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.
- личностно-ориентированный подход в управлении – целенаправленное взаимодействие субъектов, призванное обеспечить повышение эффективности управленческой деятельности через ее направленность на человека путем создания условий для личностного роста, профессионального развития, возможностей приложения собственных знаний и умений, использования творческого потенциала для развития человечества.
- Метаанализ (англ. meta-analysis) – термин, введенный американским статистиком Джином Глассом, означающий объединение результатов нескольких исследований методами статистики для проверки одной или нескольких взаимосвязанных научных гипотез.

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.
Инференция	– выводное знание как результат и сам когнитивный процесс, связанный с обработкой и извлечением информации. умозаключение, формируемое участниками коммуникации в процессе интерпретации получаемых сообщений.
Актор	– действующий субъект (индивидуальный или коллективный); индивид, социальная группа, организация, институт, общность людей, совершающих действия, направленные на других.
Меритократия	– принцип управления, согласно которому руководящие посты должны занимать наиболее способные люди, независимо от их социального происхождения и финансового достатка.
Предикативные модели	– это модели прогностического характера, которые используются для прогнозирования уровня управленческой успешности респондентов.
Контент-анализ	– стандартный метод исследования в области общественных наук, предметом анализа которого является содержание текстовых массивов и продуктов коммуникативной корреспонденции.

## ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ И ОБОЗНАЧЕНИЙ

В настоящем отчете о НИР применяются следующие сокращения и обозначения:

OECD	– (англ. The Organisation for Economic Co-operation and Development) - организация экономического сотрудничества и развития.
HPI	– методика «Личностный опросник Хогана».
SAS 9.3.;	– аналитические программные продукты, обеспечивающие байесовский -
SAS PROC	анализ, выбор прогностических моделей от многовариантных методов
LCA	мониторинга до оптимизации и анализа сети.
PCA	- лично-ориентированный подход (The Person Centered Approach)
ЛОП	– лично-ориентированный подход
CX	– (Customer Experience) – клиентский опыт.
EX	(Employee Experience) - опыт сотрудников.
ИИ	– искусственный интеллект.
HR	– (Human resources) - человеческие ресурсы.
ПП	– Президентский резерв - кандидаты в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации.
РР	– Региональный резерв - кандидаты в региональные резервы управленческих кадров.

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность НИР и оценка современного состояния решаемой научной проблемы:*

На сегодня отсутствует целостное научно-обоснованное представление о развитии человеческого капитала в системе государственного управления на основе личностно-ориентированного подхода в управлении. Отсутствует системная практика работы с талантами на государственной гражданской службе. В системе государственного управления реализуется функционально-ориентированный подход в управлении персоналом, в основе которого лежит исполнение должностной функции в рамках установленного регламента и не учитывает ключевые личностно-профессиональные ресурсы и потенциалы субъекта профессиональной деятельности и его возможности. Оценка эффективности деятельности и система поощрений не связана с личной эффективностью сотрудника, которая основана на реализации их личностно-профессиональных ресурсов, талантах и талантливости. Карьерный рост обеспечивается выслугой лет, нормативной реализацией должностных функций, без учета их качества. Отсутствуют объективные личностно-ориентированные критерии и показатели эффективности деятельности, позволяющие формировать внутреннюю устойчивую позитивную мотивацию личностно-профессионального развития и самореализации, что влияет на снижение привлекательности системы государственного управления для высокопотенциальных кадров. Практика работы с потенциальными сотрудниками на государственной гражданской службе только складывается и находится в начале своего пути, что требует, как научно-методологической поддержки через проведение научного анализа, разработки научно-обоснованного диагностического инструментария, сбора эмпирических данных сравнительных исследований в данной области, так и методического сопровождения практического внедрения новых принципов и методов работы. В последние 10 лет актуальность выработки единого подхода к созданию и внедрению единой системы управления талантливыми сотрудниками резко возросла, о чем свидетельствует постоянное увеличение количества публикаций в зарубежных журналах по экономике, менеджменту и международному бизнесу. К сожалению, российские исследования практик управления талантливыми сотрудниками ограничиваются лишь обобщением практического опыта менеджеров и директоров по персоналу, а также специалистов консалтинговых компаний, ведущих исследования в области управления человеческими ресурсами.

*Новизна НИР:*

В рамках данной научно-исследовательской работы впервые работа с талантами рассматривается как целостная, комплексная и единая система в масштабах государства. Описываются и обосновываются концептуальные подходы к разработке единой системы работы с талантами в России. Анализируются основные международные и отечественные практики работы в этой сфере. Проблема работы с талантами рассматривается не как отдельная корпоративная практика работодателя по выявлению, развитию, привлечению и продвижению наиболее способных сотрудников, а как системная полисубъектная модель взаимодействия государства, бизнеса и гражданина (личности) на основе личностно-ориентированного подхода в управлении. Обосновывается необходимость разработки личностно-ориентированной ресурсной модели работы с талантами в системе государственного управления.

*Цель исследования:* создать личностно-ориентированную модель работы с талантами в системе государственного управления, направленную на совершенствование работы по развитию человеческого капитала в Российской Федерации. Разработка личностно-ориентированной модели работы с талантами в системе государственного управления позволит: научно обосновать преимущества и перспективы личностно-ориентированного подхода к управлению талантами в Российской Федерации как стратегической задачи развития национального человеческого капитала; определить пути перехода от функционально-ориентированной к наиболее востребованной в условиях современного мира личностно-ориентированной модели управления человеческим капиталом; создать механизм реализации личностно-ориентированной модели работы с талантами в системе государственного управления, направленный на повышение качества управления персоналом; создать основные элементы комплексной модели работы с талантами в системе государственного управления; разработать критерии и показатели эффективности внедрения личностно-ориентированной модели работы с талантами на государственной гражданской службе.

*Задачи НИР:*

- 1) Обосновать принципы личностно-ориентированного подхода, его преимущества и перспективы к управлению талантами в Российской Федерации как стратегической задачи развития национального человеческого капитала;
- 2) Выявить социально-психологические предпосылки работы с талантами на государственной гражданской службе на основе анализа данных опроса;
- 3) Описать возможные механизмы и пути перехода от функционально-ориентированной к личностно-ориентированной модели работы с талантами в системе государственного управления;

- 4) Проанализировать нормативно-правовые и организационные основы работы с талантами на государственной гражданской службе;
- 5) Проанализировать существующие практики работы с талантами в системе государственной гражданской службы в Российской Федерации;
- 6) Описать ресурсную модель работы с талантами в системе государственного управления и ее основные элементы;
- 7) Представить методологию и методику выявления управленческих талантов в сфере государственного и муниципального управления;
- 8) Разработать методические рекомендации для специалистов системы управления персоналом в сфере государственного управления по реализации личностно-ориентированного подхода в работе с талантами.

## **1 Принципы личностно-ориентированного подхода, его преимущества и перспективы в работе с талантами в Российской Федерации как стратегической задачи развития национального человеческого капитала**

Для обоснования принципов личностно-ориентированного подхода, его преимуществ и перспектив в работе с талантами в Российской Федерации следует сначала обратиться к рассмотрению базовых понятий по этой тематике и обзору зарубежных исследований и практики.

В зарубежной науке лидерство понимается как процесс воздействия одной или двух (разделённое лидерство) личностей на поведение других людей в направлении достижения заранее определённой цели, а лидерские качества - как физические или личностные характеристики и таланты, которые отличают лидеров от подчинённых. При этом лидеры представляют национальный человеческий капитал и считаются талантами в области управления другими людьми.

В отношении оценки и развития управленческих талантов (лидеров в управлении) преимущественным выступает личностно-ориентированный подход - The Person Centered Approach (PCA), в основе которого лежит идея, высказанная К. Роджерсом (Carl Rogers), что человек для самореализации должен иметь возможность применения своих личных потенциалов, в том числе: общительности, необходимости быть в контакте с другими людьми и желания быть известным другим людям. Это также включает в себя открытость для опыта, доверчивость и проявление доверия к другим, любопытство, творческую и сострадательность [1]. К. Роджерс и его последователи считали, что этому способствует определённая среда, где человек чувствовал бы себя свободным как физически, так и психологически от всякого рода угроз. Такой среды можно достичь, находясь в отношениях с людьми, которые также глубоко понимают (сопереживают), принимают (имеют безусловное положительное отношение) и являются искренними во всех проявлениях (конгруэнтными). Хотя изначально К. Роджерс и его коллеги разрабатывали этот подход применительно к психотерапии, в дальнейшем они пришли к выводу, что эта идея может быть перенесена и в другие области.

Личностно-ориентированный подход в настоящее время весьма глубоко обоснован, в том числе и в наших исследованиях, в направлении личностно-ориентированного управления [2,3,4]. Его результативность подтверждена эмпирическими данными, что будет представлено в рамках настоящего обзора зарубежных исследований и практики.

Ещё в 1980-х годах Warren G. Bennis [5], проанализировав 90 успешных лидеров, в том числе руководителей государственного сектора, определил их общие черты, которые остаются актуальными и сегодня:

– внимание к собственной личности - лидеры привлекают к себе внимание, проявляя целенаправленное видение и стремление к успеху;

– значение деятельности и влияния - лидеры используют все свои способности и навыки, чтобы их цели и идеи были значимы и понятны другим;

– доверие к себе других - лидеры демонстрируют чёткую направленность и последовательное поведение, что порождает доверие;

– самоанализ собственных ресурсов и достижений - лидеры знают свои ограничения, но сохраняют оптимизм.

Вдохновляя последователей, лидер, обладая такими чертами, ставит интересы организации или команды выше своих собственных ради достижения цели.

В статье Meuser Jeremy D., Gardner William L., Dinh Jessica E. [6] анализируется трансформация теорий лидерства в 21 веке. Авторы рассмотрели 49 подходов/теорий лидерства, отражающих наибольшие изменения во взглядах, применили индуктивный подход и использовали графический сетевой анализ в качестве руководства для составления выводов о текущем состоянии в понимании лидерства, выделив 6 подходов к лидерству, наиболее популярных сегодня в мире:

- трансформационное лидерство;
- харизматическое лидерство;
- стратегическое лидерство;
- разнообразное (разноприкладное) лидерство;
- партисипативное/совместное лидерство;
- ситуационное лидерство.

Для описания новых идей в понимании лидерства на основе индуктивных размышлений авторами был введён термин «теоретическая окрестность», куда были отнесены: исследования лидерства в командах и группах принятия решений; этическое лидерство; лидерство и инновации; новые пути развития лидерства; эмоции и лидерство; неявное лидерство; лидер как кандидатура для обмена; подлинное лидерство и др.

Как демонстрирует проводимый нами анализ, проблему соотношения эффективности деятельности с индивидуальными особенностями личности в ответ на постоянно меняющийся современный мир изучают последние 20 лет достаточно эффективно. Особо выделяются исследования:

– в области влияния коммуникативных технологий на развитие качеств, способствующих умственному труду; формирования собственной стратегии для достижения конкурентного преимущества [7];

– в части умения создавать эффективные команды, направлять организации и сотрудников на достижение успеха и преодоление различных препятствий; влиять на поведение последователей, готовя преемников, направленных на достижения и успех [8].

Как отмечает Bruce Anderson в своей статье «The Most In-Demand Hard and Soft Skills of 2020» [9], в ближайшие годы в сфере лидерства наиболее запрашиваемыми будут наличие высшего образования, владение мягкими навыками управления, способность к анализу и исследованиям, что наиболее эффективно выявляется, по мнению автора, в личных собеседованиях.

Основной тенденцией также останется выход специалистов не только за географические границы (работа вне зоны постоянного проживания), но и за пределы отрасли (переход в иные, возможно совсем незнакомые сферы деятельности).

Практически все зарубежные исследователи личности подчёркивают необходимость целостного взгляда на проблему, важность изучения не только индивидуальных особенностей, но и других факторов, ее формирующих [10,11,12,13].

По мнению авторов, лидерство включает в себя множество факторов и показателей, которые не учитываются при изучении отдельных его сторон:

- социально-психологические характеристики (индивидуально-психологические качества, социальный опыт, изменения в личности под влиянием команды и т.п.);
- двунаправленное влияние (сверху вниз и снизу-вверх);
- разнo временные шкалы (от минут до нескольких лет) влияния на процесс лидерства. Следует также тот период, когда лидер ещё не был лидером и стремился (или не стремился) к этому.

В целом исследование Alissa D. Parr, Stephanie T. Lanza и Paul Bernthal показало целесообразность применения личностно-ориентированного подхода к оценке управленческих кадров и позволило определить, как люди с разными профилями лидеров могут быть эффективны в своей деятельности. Исследование поставило под сомнение общепринятое мнение о том, что только один руководитель лучше всего подходит для выполнения всех обязанностей: только одна группа лидерства - Power Players – проявила эффективность по всем показателям, остальные группы лидеров характеризуются сильными и слабыми данными по всем критериям. Это подчёркивает идею, что один лидер не всегда может быть единоличным управляющим. Скорее следует делать ставку на двойное лидерство, поскольку именно оно может быть более полезным для успеха организации. Также лидер с особыми качествами, может быть и несвойственными данной деятельности, за счёт своих сильных сторон может создать сильную команду и этим компенсировать свои недостатки. Все сказанное составляет основу модели лидерства

«Великой команды» и, по мнению авторов, может быть интересным для тех, кто поддерживает гипотезу «Великого человека». Кроме того, это исследование указывает на то, что осознание своих потенциальных недостатков в лидерских качествах даёт возможность превентивно развивать соответствующие навыки.

Таким образом, как показал проведённый анализ, цифровизация мира и управления, становление сетевого общества вынуждают государственный сектор работать по-новому. В первую очередь, это – ориентация на образование и встраивание обучения в культуру и ценности общества.

Кроме того, новые реалии относительно лидеров предполагают необходимость:

- 1) инвестиций в квалификацию;
- 2) формирования «горизонтальной мобильности», которая относительно управленческой деятельности позволяет быть лидеру полезным в разных сферах деятельности, в то время как «вертикальная мобильность» способствует лишь его карьерному росту;
- 3) анализа личностно-профессиональных особенностей лидеров, «сошедших с рельсов»;
- 4) изучения важных качеств и навыков выдающихся лидеров настоящего и прошлого (бывшие президенты, лидеры стран);
- 5) развития способности сотрудников и руководителей выживать в поворотах быстро развивающейся экономики;
- 6) опоры на пять ключевых мягких навыков: драйв (умение вдохновлять, «заводить» людей), адаптивность, поддержка, уверенность и творческий подход. Считается, что сегодняшним компаниям нужны люди, которые могут строить отношения, влиять на других людей, строить новые команды, справляться с конфликтом. Эксперты считают, что, в зависимости от целей бизнеса, этот список должен пополняться, но названные навыки являются приоритетными.
- 7) развитие наиболее востребованных сложных навыков, возглавляющих список самых востребованных сложных навыков 2020 года (в порядке приоритета): блокчейн, аналитические рассуждения, облачные вычисления, искусственный интеллект.

## **2 Социально-психологические предпосылки работы с талантами на государственной гражданской службе, на основе анализа данных опроса**

Внедрение любой модели работы с талантами на государственной гражданской службе возможно только в том случае, если для этого сформированы предпосылки как предварительные условия, от которых в той или иной степени зависит и сама возможность работы с талантами в целом, и определение приоритетов и последовательности шагов в этой работе.

Особое место в совокупности предпосылок работы с талантами на государственной гражданской службе занимают социально-психологические предпосылки, которые, с одной стороны, действуют в качестве непосредственных условий, создающих возможность для начала этой работы, а с другой стороны, выступают как обстоятельства, опосредующие действие иных предпосылок.

Так, на всех уровнях социальной среды одной из важнейших социально-психологических предпосылок работы с талантами на государственной гражданской службе является формирование организационной (корпоративной) культуры, способствующей, с одной стороны, в целом развитию государственной гражданской службы как социального института, а с другой стороны, обеспечивающей максимальную эффективность в работе с талантами.

Организационная культура государственной гражданской службы формируется в процессе ее развития как социального института, т.е. системы, которая включает:

- социальные ценности, выступающие как критерии значимости данной сферы общественной жизни и определяющие особенности социального поведения в этой сфере;
- институциональные нормы и санкции, обеспечивающие контроль и регуляцию деятельности людей в данной сфере общественной жизни;
- социальные статусы и роли, позволяющие реализовывать те или иные группы потребностей человека и социума;
- социальные организации, осуществляющие функции удовлетворения определенной группы потребностей человека и социума;
- материальные средства и условия, гарантирующие выполнение нормативных требований и способствующие социальному контролю;
- символические средства, фиксирующие принадлежность человека (группы) к данному социальному институту.

Проведенный еще в 2012 г. экспертный опрос показал, что организационная (у авторов – корпоративная) культура является одним из важнейших факторов совершенствования системы государственной гражданской службы в Российской Федерации [14]. При этом 46,3% опрошенных оценивали состояние организационной культуры государственной гражданской службы Российской Федерации как скорее низкое, чем высокое, 33,3% - как скорее высокое, чем низкое, 13,9% - как высокое, 4,6% - как низкое. 1,9% опрошенных отметили, что уровень организационной культуры значительно понизился.

Для нашего исследования интересны ответы экспертов на вопросы о факторах, которые негативно влияют на развитие организационной культуры государственной гражданской службы, и о возможной основе организационной культуры в системе государственной гражданской службы (табл. 2.1. и 2.2.)<sup>1</sup>.

Таблица 2.1 – Мнения экспертов о факторах, которые негативно влияют на развитие организационной культуры государственной гражданской службы

Варианты ответов	% от общего количества ответов
Невнимание руководства к вопросам формирования корпоративной культуры	10,2
Отсутствие у государственных служащих знаний по вопросам корпоративной культуры	13,9
Отсутствие базовых ценностей, целей, объединяющих всех работников госорганов	17,6
Недостаточная социально-нормативная основа, отсутствие традиций, отвечающих современным представлениям о корпоративной культуре в государственных органах	25,9
Чрезмерная сменяемость управленческих кадров и всего персонала госорганов, не способствующая воспроизводству корпоративных ценностей и традиций	42,6
Неготовность руководства госорганов внедрять новые управленческие технологии	21,3
Критическое соотношение в госорганах «инновационников» и «традиционников» как в управленческих звеньях, так и среди персонала	13,9

<sup>1</sup> В каждом случае эксперты имели возможность выбрать несколько вариантов ответов.

Слабое знание успешного отечественного и зарубежного опыта формирования корпоративной культуры и ее значения для организационного развития	13,9
--	------

Как видно из таблицы 2.1, по мнению экспертов в наибольшей степени затрудняет развитие организационной культуры государственной гражданской службы чрезмерно частая смена управленческих кадров и всего персонала органов государственного управления, из-за чего затрудняется или вообще прерывается воспроизводство организационных ценностей и традиций (42,6%).

В то же время в ответах на вопрос о возможной основе организационной культуры государственной гражданской службы явно прослеживается убежденность экспертов в том, что организационная культура государственной гражданской службы должна выступать как механизм привлечения, развития и удержания высокопотенциальных, талантливых сотрудников (табл. 2.2.).

Таблица 2.2 – Мнения экспертов об основе организационной культуры государственной гражданской службы

Варианты ответов	% от общего количества ответов
Осознание социальной значимости миссии государственного органа и наличие стратегических планов его развития как организации в соответствии с потребностями общества	5,6
Выработка и закрепление системы ценностей, убеждений, ориентаций, философии гражданской службы, объединенных смыслом гражданского служения, их доступность и ясность	16,7
Документально зафиксированные нормы и правила поведения (положения и регламенты)	31,5
Культивирование особого стиля, поведения и привычек, выделяющего сотрудников госоргана как государственных гражданских служащих	21,3
Организационные ритуалы (традиции, церемонии, памятные даты, обычаи), визуальные символы, девизы, лозунги, гимны и т.п.	30,6
Опора на историю организации, на ее "героев" - личности-символы и образцы успеха	18,5
Определенность и открытость критериев для поощрения и награждения или наказания, порицания государственных гражданских служащих	13,9
Благоприятное отношение к инициативам сотрудников	20,4
Возможность и высокая степень реализации участия сотрудников в принятии стратегических и тактических организационных решений	12,0
Развитая практика управления конфликтами в организации с привлечением современных социальных технологий	2,8

Как видно из таблицы 2.2, по мнению экспертов значительную роль в изменении организационной культуры государственной гражданской службы должны играть не

только официально закрепленные нормы и организационные ритуалы, но и такие глубинные элементы организационной культуры как опора на историю организации, ее выдающихся сотрудников и образцы успеха (18,5%), благоприятное отношение к инициативам сотрудников (20,4%), определенность и открытость критериев для поощрения или наказания государственных гражданских служащих (13,9%), возможность участия сотрудников в принятии как тактических, так и стратегических организационных решений (12,0%).

Таким образом, одной из важнейших социально-психологических предпосылок работы с талантами на государственной гражданской службе является организационная (корпоративная) культура, сформированная как на уровне государственной гражданской службы как социального института, так и на уровне конкретных органов государственной гражданской службы.

Еще одной важной социально-психологической предпосылкой работы с талантами на государственной гражданской службе является формирование как на уровне социального сознания в целом, так и на уровне профессионального сознания кадров управления представлений об управленческом таланте.

Совокупность представлений о том или ином социально-психологическом явлении отражает его сущностные стороны, внутренние противоречия, функции в структуре деятельности и жизнедеятельности человека и общества и т.п. В то же время представления об управленческом таланте как интегративной характеристике высокоэффективного и высокорезультативного руководителя до сих пор не были предметом научных исследований.

Можно говорить о том, что понятие «управленческий талант» должно, с одной стороны, описывать содержание и структуру личностных ресурсов руководителя, которые выступают как его потенциал, а с другой стороны, фиксировать области, в которых руководитель, обладающий талантом, преимущественно достигает сверхнормативных результатов.

В научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» Института ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ представления об управленческом таланте изучаются в рамках разработки концепции и комплексной модели работы с талантами в Российской Федерации на основе личностно-ориентированного подхода в управлении.

Цель настоящего исследования состоит в том, чтобы выявить содержание и структуру представлений об управленческом таланте.

В исследовании участвовали 517 слушателей программы подготовки управленческих кадров «Управление в сфере культуры / образования / здравоохранения», т.е. действующих руководителей, которые в своих представлениях об управленческом таланте могут опираться на собственный профессиональный опыт, и 100 участников открытого конкурса по формированию Молодёжной платформы Тульской области «Команда развития: таланты», т.е. молодых людей, представления которых об управленческом таланте строятся на общих знаниях о сущности управленческой деятельности и опыте взаимодействия с руководителями в тех или иных сферах.

Участники исследования должны были ответить на три открытых вопроса.

Целью вопроса «Как Вы считаете, существуют ли управленческие таланты?» было определение общего отношения респондентов к возможности применения понятия «талант» к людям, работающим в сфере управления.

Целью вопроса «В чем проявляется управленческий талант?» было выявление представлений респондентов, с одной стороны, о сторонах управленческого таланта, т.е. аспектах его проявления, а с другой стороны, о масштабе, т.е. областях, в которых он обнаруживается в той или иной форме.

Целью вопроса «Какими качествами обладает талантливый управленец?» было установление содержания представлений респондентов о личностных особенностях управленца, которые выступают как его внутренний потенциал и проявляются в деятельности, обеспечивая не просто ее исполнение, а выход на сверхнормативный уровень.

Анализ ответов на вопрос о том, существует ли управленческий талант, показал, что подавляющее большинство респондентов безусловно рассматривают его как отдельный, самостоятельный вид таланта (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Представления участников опроса о существовании управленческого таланта (n=617)

Варианты ответов	Абсолютная частота встречаемости (кол-во упоминаний)	Индекс встречаемости (ИВ)
Безусловно ДА	563	0,9125
Скорее ДА	22	0,0357
Скорее НЕТ	1	0,0016
Безусловно НЕТ	14	0,0227
Описательные формулировки	7	0,0113
Затруднение с ответом	5	0,0081

Отказ от ответа	5	0,0081
ИТОГО	617	1,0

Так как вопрос был открытым, у участников исследования была возможность не просто ответить «да» или «нет», но и, при желании, обосновать свой ответ. Попытка обосновать невозможность существования управленческого таланта была сделана только в одном случае – за счет подмены понятия «талантливый» на понятие «идеальный» («Идеального руководителя не существует в принципе»); в остальных случаях высказывалось обоснованное так или иначе мнение о его существовании («Конечно, существуют»).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в сознании участников исследования в целом понятие «талант» органично соотносится с понятиями «управление» и «управленческая деятельность».

При этом, с точки зрения респондентов, управленческий талант может проявляться с самых разных сторон и в самом разном масштабе (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Стороны и масштаб проявления управленческого таланта в представлениях участников опроса (n=617)

Стороны проявления управленческого таланта	Абсолютная частота встречаемости и (кол-во упоминаний)	Индекс встречаемости (ИВ)
<b>1. В масштабе страны, региона, организации</b>		
Реализация социально значимых проектов	7	0,0061
Достижение целей (результатов) организации / подразделения	85	0,0736
Успешное развитие организации	47	0,0407
Общая эффективность управления	29	0,0251
Баланс интересов организации как целого и ее сотрудников	10	0,0087
Итого	178	0,1542
<b>2. В масштабе выполнения руководителем управленческих функций в целом</b>		
Организация работы коллектива	110	0,0952

Подбор, расстановка и сохранение кадров	65	0,0563
---	----	--------

Продолжение таблицы 2.4

Мотивирование сотрудников	26	0,0225
Контроль за исполнением	15	0,0130
Способность к кризисному управлению	10	0,0087
Итого	226	0,1957
<b>3. В масштабе отношений руководителя и коллектива организации</b>		
Высокий уровень общения и взаимодействия	70	0,0606
Лидерство и командная работа	175	0,1515
Создание благоприятного психологического климата	22	0,0190
Требовательность	4	0,0035
Справедливость	1	0,0009
Итого	272	0,2355
<b>4. В масштабе реализации управленческого потенциала</b>		
Профессионализм / компетентность руководителя в целом	30	0,0260
Умение принимать решения	63	0,0546
Высокий уровень и специфический интеллектуальных способностей, навыков, умений	180	0,1558
Творчество	45	0,0390
Высокий уровень ответственности	17	0,0147
Собственная эффективность руководителя	15	0,0130
Итого	350	0,3031
<b>5. В масштабе активности руководителя как личности</b>		
Активная жизненная позиция	2	0,0017
Самоорганизация	3	0,0026

Потребность в постоянном саморазвитии	8	0,0069
Оптимизм	2	0,0017
Стрессоустойчивость	2	0,0017

Продолжение таблицы 2.4

Честность	3	0,0026
Трудолюбие	4	0,0035
Управление временем	5	0,0043
Итого	29	0,025
6. Другое		
Обобщенные формулировки	81	0,0701
Управленческого таланта не существует	5	0,0043
Затруднение с ответом	14	0,0121
Итого	100	0,0865
ВСЕГО		
	1155	1,0

Как видно из таблицы 2.4, участники исследования связывают управленческий талант не столько с достижением неких общесоциальных (в масштабе страны, региона, организации и т.п.) целей, сколько с происходящими на разных уровнях управления процессами, которые в своем единстве обеспечивают достижение этих целей, а также внутренними и внешними действиями управленца, через которые процесс управления реализуется. Следует отметить также, что основная часть выделенных участниками исследования процессов и действий обеспечивает руководителю исполнение роли лидера и / или эксперта. Роль менеджера, по мнению респондентов, в основном не требует проявления управленческого таланта.

Анализ показывает, что в представлениях участников исследования наиболее часто фиксируются две стороны проявления управленческого таланта.

Первая – это формальное (на уровне руководства, выполнения управленческих функций) и неформальное (на уровне лидерства) взаимодействие руководителя с коллективом.

Можно говорить о том, что процессы взаимодействия руководителя с коллективом и интеллектуальные процессы рассматриваются участниками исследования как наиболее

значимые стороны проявления управленческого таланта, а суждения об этих сторонах в совокупности составляют ядро представлений.

И на уровне лексики фиксируются представления участников исследования, с одной стороны, о сверхнормативности как сущности управленческого таланта, а с другой стороны, о наиболее важных сторонах его проявления.

Следует отметить, что участники исследования в своих ответах опираются как на собственный опыт, так и на теоретические знания, что позволяет им делать достаточно глубокие и точные выводы не только о сторонах и масштабе проявления управленческого таланта, но и о качествах талантливой управленца (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Качества талантливой управленца в представлениях участников опроса (n=617)

Качества талантливой управленца	Абсолютная частота встречаемости (кол-во упоминаний)	Индекс встречаемости (ИВ)
<b>1. Общие профессиональные и управленческие качества</b>		
Ценностное отношение к своему делу	23	0,0097
Профессионализм /компетентность	146	0,0619
Итого	169	0,0716
<b>2. Сфера субъектности</b>		
Активность	43	0,0182
Мобильность	13	0,0055
Самоорганизация и самоуправление	37	0,0157
Самостоятельность	4	0,0017
Уверенность	28	0,0119
Готовность и способность к саморазвитию	29	0,0123
Итого	154	0,0653
<b>3. Сфера целеполагания и целедостижения</b>		
Высокая направленность на достижения	116	0,0492
Прагматичность	5	0,0021
Решительность	24	0,0102
Адекватная самооценка	5	0,0021
Итого	150	0,0636

Продолжение таблицы 2.5

4. Интеллектуальная сфера		
Общие особенности мышления	126	0,0534
Интуиция	9	0,0038
Логика и аналитические способности	74	0,0314
Стратегическое мышление	56	0,0237
Системное мышление	39	0,0165
Прогностические способности	49	0,0208
Тактическое мышление и умение планировать	33	0,0140
Умение решать задачи и проблемы	81	0,0343
Творческое мышление и креативность	157	0,0666
Проявления интеллекта	96	0,0407
Итого	720	0,3052
5. Сфера общения		
Ценностное отношение к людям	53	0,0225
Коммуникабельность	119	0,0505
Организаторские способности	116	0,0492
Открытость	8	0,0034
Эмоциональный интеллект	22	0,0093
Психологическая компетентность	41	0,0174
Умение слушать и слышать	20	0,0085
Терпимость	15	0,0064
Тактичность	40	0,0170
Ораторские способности и умение вести переговоры	30	0,0127
Чувство юмора	6	0,0025
Итого	470	0,1994

6. Сфера лидерства и командной работы		
Лидерские качества	173	0,0733

Продолжение таблицы 2.5

Умение создавать команду и работать в ней	28	0,0119
Педагогические способности	17	0,0072
Стиль лидерства, в том числе:		
Требовательность	20	0,0085
Справедливость	42	0,0178
Твердость	13	0,0055
Итого	293	0,1242
7. Моральные качества		
Ответственность	112	0,0475
Честность	39	0,0165
Скромность	2	0,0008
Итого	153	0,0648
8. Волевые качества		
Общий уровень самоконтроля	20	0,0085
Настойчивость	14	0,0059
Стойкость	1	0,0004
Итого	35	0,0148
9. Психофизиологические и эмоциональные качества		
Здоровье	3	0,0013
Работоспособность	12	0,0051
Эмоциональная стабильность	89	0,0377
Оптимизм	14	0,0059
Итого	118	0,05
10. Другое		

Обобщенные формулировки	87	0,0369
Затруднение с ответом	10	0,0042
Итого	97	0,0411
<b>ВСЕГО</b>	<b>2359</b>	<b>1,0</b>

Из таблицы 2.5 видно, что ядро представлений о качествах талантливое управленца составляют представления о личностных и поведенческих характеристиках, обеспечивающих процессы формального и неформального взаимодействия руководителя с коллективом, в частности, в сфере организации работы коллектива и сфере лидерства и командной работы (в целом 32,36% упоминаний), и интеллектуальные качества и процессы (30,52% упоминаний) что соотносится с представлениями о наиболее значимых сторонах проявления управленческого таланта.

Полупериферию представлений о качествах талантливое управленца составляют профессионализм / компетентность (6,19% упоминаний), высокая направленность на достижения (4,92% упоминаний), ответственность (4,75% упоминаний) и эмоциональная стабильность (3,77% упоминаний).

В сознании участников исследования закреплено представление об управленческом таланте как специфическом, отличном от других виде таланта, который обеспечивает эффективность управленческой деятельности и результативность процессов управления. Наличие управленческого таланта респонденты связывают, с одной стороны, со сверхнормативностью результатов деятельности руководителя, а с другой стороны, с необходимостью для него постоянно развивать свой личностный потенциал.

Ядро представлений о качествах талантливое управленца составляют личностные и поведенческие характеристики, наличие которых обеспечивает руководителю эффективность и результативность процессов общения и интеллектуальных процессов. Таким образом, сформированность на высоком уровне определенных коммуникативных и интеллектуальных качеств делает возможной реализацию управленческого таланта в сфере организации целенаправленной и скоординированной работы коллектива и при решении возникающих управленческих проблем.

### **3 Возможные механизмы и пути перехода от функционально-ориентированной к личностно-ориентированной модели работы с талантами в системе государственного управления**

Разрабатывая личностно-ориентированную ресурсную модель работы с талантами в системе государственного управления, направленную на совершенствование в целом работы по развитию человеческого капитала в Российской Федерации, мы считаем, что только комплексный взгляд на основе личностно-ориентированного подхода к управлению: с позиции самой личности, ее базовых ресурсов и потенциала в различных сферах деятельности, ее мотивированности и вовлеченности в деятельность и результаты, представляет действующую основу для такой модели. Такой подход весьма актуален, поскольку сегодня представление о развитии человеческого капитала в системе государственного управления базируется на функционально-ориентированных принципах, предполагающих в большей степени технологизацию этого процесса [15], что, как показывают многочисленные исследования и реальная практика (см. соответствующие разделы отчёта), в современном социально-экономическом общественном управлении менее эффективно.

Функционально-ориентированный подход, направленный на исполнение должностной обязанностей в рамках установленного регламента и не учитывающий ключевые личностно-профессиональные ресурсы и потенциал субъекта деятельности, его реальные возможности, сегодня во всем мире считается устаревшим, требующим пересмотра и модификации, что также актуализирует необходимость совершенствования работ по развитию человеческого капитала в Российской Федерации в плане перехода на личностно-ориентированные принципы.

Для подтверждения правоты высказанных предположений о необходимости перехода от функционально-ориентированной к личностно-ориентированной модели кадровой работы в госсекторе был организован и проведён экспертный опрос среди учёных, специалистов в области проблемы, руководителей разного уровня управления и различных сфер деятельности.

Для участия в экспертном опросе эксперты приглашались по ряду признаков:

- признанность научным и профессиональным сообществом;
- наличие опыта экспертизы в области управленческой деятельности, управления талантами, в сфере человеческого капитала;
- причастность к работе (научные исследования или реальная практика) в данном направлении;

- представительность (международный, федеральный, региональный уровни);
- отсутствие личной заинтересованности в «ожидаемом отзыве» (привлечённые эксперты не являются исполнителями и соисполнителями данного проекта).

Для получения экспертного мнения по электронной почте, через Facebook и WhatsApp предполагаемым экспертам были направлены письма с просьбой принять участие в опросе. Согласие высказали 27 российских экспертов (Москва, СПб, 16 регионов,) и 3 – зарубежных (США, Армения, Республика Беларусь) – специалисты в области управленческой деятельности, управления талантами, управленческой и социальной психологии. Также, чтобы получить «мнение со стороны» было приглашено 3 специалиста из иных (вне проблемы) сфер деятельности. Итого экспертное мнение представили 33 эксперта.

Характеристика экспертов по полу, возрасту и опыту управленческой деятельности представлена в Таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Характеристика выборки экспертов по полу, возрасту и опыту управленческой деятельности

	Характеристика	Количество	% от общего количества экспертов
1	Женщины	14	42,4
2	Мужчины	19	57,6
3	Возраст до 35 лет (женщины)	4	12,1
4	Возраст до 60 лет (женщины)	6	18,2
5	Возраст старше 60 лет (женщины)	4	12,1
3	Возраст до 35 лет (мужчины)	2	6,0
4	Возраст до 60 лет (мужчины)	12	36,4
5	Возраст старше 60 лет (мужчины)	5	15,2
6	Имеют опыт управленческой деятельности (женщины)	5	15,2
7	Опыта управленческой деятельности не имеют (женщины)	9	27,3
6	Имеют опыт управленческой деятельности (мужчины)	14	42,4
7	Опыта управленческой деятельности не имеют (мужчины)	5	15,2

Экспертам предлагалось представить личное мнение о необходимости перехода от функционально-ориентированной модели работы с талантливыми кадрами на личностно-ориентированные принципы; высказать свои за и против по поводу применения личностно-ориентированного подхода в работе с талантливыми руководителями и сотрудниками в госсфере и в деятельности по развитию человеческого капитала в стране;

поделится своим мнением о том, считают ли они необходимой специальную работу с талантами в системе государственной службы и если да, то могут ли назвать приоритетные направления в этой работе.

Присланные суждения, мнения, предложения были проанализированы и классифицированы путём выделения близких и расхожих мнений (Таблица 3.2), при дальнейшем анализе которых учитывались возраст, пол, образование, профессия, стаж работы, учёное звание, специализация эксперта.

Ответы от 33 экспертов содержали свыше 90 суждений, трактовок, предложений и пожеланий, которые после обобщения представлены в Таблице 3.3. Также было высказано 87 предложений по перспективным направлениям работы с талантами в сфере государственного управления, обзор которых представлен в Таблице 3.5.

Необходимость перехода от функционально-ориентированной к личностно-ориентированной модели кадровой работы в госсекторе поддержали 18 экспертов (54,5%), посчитав ее перспективной и эффективной, среди них: женщины - 11, мужчины - 7, эксперты в возрасте после 40 лет – 12, исследователи проблемы – 4, практики (руководители) – 1.

Таблица 3.2 – Обзор обобщённых экспертных мнений по вопросу о необходимости перехода от функционально-ориентированной модели управления к личностно-ориентированной (n=33, апрель 2020г.)

	Мнение	Кол-во экспертов, высказавших мнение	% от общего числа экспертов	Примечание
1	Идея перехода от функционально-ориентированного управления к личностно-ориентированному перспективна и эффективна	18	54,6	1 зарубежный эксперт
2	Личностно-ориентированное управление без привязки к функциональным требованиям не эффективно, считаю надо продуктивно объединить оба подхода	9	27,3	1 зарубежный эксперт
3	Считаю функциональный подход и веберовскую модель эффективной, не требующей замены	3	9,1	
4	В возможность такого перехода не верю	2	6,0	1 внешний эксперт
5	Иное мнение	1	3,0	1 зарубежный эксперт

Резюмируя мнения экспертов, высказавшихся за активное внедрение идей лично-ориентированного подхода в практику управления и работы с талантами, отметим, что большинство из них считают, что предлагаемая лично-ориентированная ресурсная модель работы с талантами в системе государственного управления обеспечивает усиление мотивации, стимулирование инновационного потенциала, выявление и плодотворное использование личностных ресурсов для достижения человеком успеха в образовательной, профессиональной и социальной деятельности. Подобная организация работы с талантами стимулирует творческую активность, позволяет подготовиться к кооперации в коллективе, научиться находить организационно-управленческие решения и быть готовыми нести за них ответственность.

Сужения, предложения и пожелания всех 33 экспертов по вопросу о необходимости перехода от функционально-ориентированного управления обобщённо приведены в Таблице 3.3.

В таблице не указаны 10 единичных суждений и предложений экспертов, касающиеся частных случаев и пояснений, которые мы посчитали не существенными для целей нашего анализа.

Таблица 3.3 – Перечень экспертных суждений и предложений по вопросу о необходимости перехода от функционально-ориентированного управления к лично-ориентированному в работе с талантами (n=94, апрель 2020г.)

	Суждения и предложения	Кол-во экспертов, высказавших	% от общего числа высказываний (n=94)	% от общего числа экспертов (n=33)
1	Взращивание нового поколения талантливых управленцев должно обязательно опираться на ЛОП, поскольку именно он может дать плеяду талантливых, открытых, инициативных, инновационных руководителей в госсфере, способных управлять страной в новых условиях.	12	12,4	36,4
2	Следует ставить вопрос о ЛОП не только в контексте госслужбы, а в целом в управлении персоналом любой организации.	9	9,6	27,3
3	Лично-ориентированная работа без привязки к функциональным требованиям, безусловно даёт каждому из руководителей и специалистов реализоваться в большей мере, но может сказаться на общей эффективности деятельности – функционал тоже важен и нужен.	7	7,4	21,2

Продолжение таблицы 3.3

4	Переход на лично-ориентированное управление направлен на совершенствование работы по развитию человеческого потенциала в Российской Федерации и имеет большое практическое значение для повышения качества подготовки госслужащих.	7	7,4	21,2
5	Следует согласно международному опыту увеличить финансовые вложения в развитие человеческого потенциала страны.	6	6,4	18,2
6	Именно комплексный взгляд на основе ЛОП в управлении представляет действующую и эффективную основу совершенствования государственного управления.	5	5,3	15,1
7	В государственной службе нужен лидер (талантливый управленец), понимающий цели государства и имеющий потенциал, мотивацию и желание их достигать, готовый и способный выходить за географические границы (работа вне зоны постоянного проживания), за пределы сферы постоянной деятельности.	4	4,3	12,1
8	Чтобы не сделать ошибок, следует учитывать международную практику подобной работы и адаптировать ее к нашим условиям.	4	4,3	12,1
9	Таланты в госслужбу надо привлекать из бизнеса.	3	3,2	9,1
10	Поиск и отбор внешних талантов – ошибка, потому что они потом уходят к конкурентам, то есть это работа на конкурентов, надо растить таланты из своих специалистов.	3	3,2	9,1
11	Не пройдя ступени на разных уровнях профессиональной деятельности — нельзя стать по-настоящему руководителем в своей отрасли – то есть раньше следует опираться на функциональный подход, а на высших управленческих позициях – персональный, личностный.	3	3,2	9,1
12	Следует использовать опыт советской системы подготовки и отбора кадров, где есть триада - Руководитель — Запасная кадровая скамейка — и Коллективный орган, влияющий на руководителя (коллегия, партийный комитет, профком, комитет ВЛКСМ), создать влиятельные органы, на мнение которых руководитель должен всегда ориентироваться.	3	3,2	9,1

Продолжение таблицы 3.3

13	Развитие системы наставничества в управлении.	3	3,2	9,1
14	Категорически против отбора и развития талантливых детей, вокруг которых в течение последних десятилетий крутится вся система образования — это не эффективная политика подготовки избранных.	3	3,2	9,1
15	Сегодня порой нами руководят «горе-профессионалы», не представляющие собой ничего, а считающие, что занимаемое ими место и является показателем их профессиональной значимости, и не важно какой подход — важно готовить людей, обладающих патриотизмом, гуманными ценностями и высоким профессионализмом, в том числе в сфере управления.	2	2,1	6,0
16	Мир движется в направлении удалённой работы и ЛОП применять просто не получится, так как все будут работать отдалённо.	2	2,1	6,0
17	Персонализированный компонент в работе по поддержке и сопровождению талантливых, одарённых и мотивированных управленцев в системе государственной службы следует усилить.	2	2,1	6,0
18	Переход к лично-ориентированной парадигме означает коренную смену приоритетов в области отбора и подготовки будущих руководителей, что требует новых исследований, концепций и диагностических процедур.	2	2,1	6,0
19	Принятие закона о единых требованиях к компетенциям госслужащих.	2	2,1	6,0
20	Применение обязательного коучинга для руководителей.	2	2,1	6,0
21	Другие ответы	10	10,6	30,3

При этом, положительное мнение по поводу необходимости специальной работы с талантами высказали не только эксперты, поддержавшие идею перехода от

функционально-ориентированной к личностно-ориентированной модели кадровой работы в государственном секторе, но и те, кто такую идею не поддерживает или считает, что необходимо сочетать существующую модель с личностно-ориентированной, что мы также отразили в Таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Мнения экспертов о необходимости специальной работы с талантами в системе государственной службы (n=28, апрель 2020)

№	Мнение	Кол-во высказавших мнение (n=28)			% от числа экспертов, представивших мнение (n=28)		
		Всего	Из числа поддержавших идею перехода (n=18)	Из числа не поддержавших идею перехода (n=15)	%	% от числа поддержавших идею перехода (n=18)	% от числа не поддержавших идею перехода (n=15)
1	Да, такая работа необходима и перспективна.	19	15	4	67,9	83,3	26,7
2	Работу по развитию личности в системе государственной службы надо вести со всеми руководителями и специалистами, а не только с талантами	6	3	3	21,4	16,6	20,0
3	Не вижу смысла, нет.	3	0	3	10,7	0	20,0

Среди ответов, представленных 28 экспертами по перспективным направлениям работы с талантами в сфере государственного управления, прозвучало 87 предложений, комплексно представленных в Таблице 3.5.

Многие эксперты придерживались позиции Ф. Бекона «Врождённые дарования подобны диким растениям и нуждаются в выращивании с помощью учёных занятий».

Таблица 3.5 – Обобщённые предложения 28 экспертов по перспективным направлениям работы с талантами в сфере государственного управления (n=28, апрель 2020)

	Обобщённые предложения экспертов	Кол-во экспертов, высказавших предложение (n=28)	% от общего числа экспертов, высказавших предложение (n=28)	Примечание
1	Поскольку современная система подготовки и переподготовки руководящих кадров, базирующаяся на функционально-ориентированных принципах, предполагающих в большей степени технологизацию этого процесса, менее эффективна, внедрить ЛОП и разработать процедуру и механизм работы с талантами в сфере государственного управления.	11	39,3	Отметили все 3 зарубежных эксперта, порекомендовав использовать в этом направлении международный опыт.
2	Разработка единой стратегии выявления талантов и инструментария этого процесса.	11	39,3	Отметили все 3 зарубежных эксперта.
3	Включение в систему работы с талантами программ подготовки к принятию решений и действий в неопределённой и кризисной ситуации, технологий развития умения анализировать профессиональные и управленческие проблемы на основе личного опыта не только с позиции занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном аспектах.	8	28,6	
4	Поскольку для руководителя высокого уровня трудно определить области развития сквозь призму функциональных требований, необходима индивидуальная диагностика и последующая работа с применением коучинга, например.	8	28,6	
5	Разработка и широкое использование программ формирования просоциальных мотивов личности, связанных с пониманием общественного значения деятельности, с чувством долга, чувством ответственности перед нацией, государством, людьми и коллективом.	7	25,0	
6	Разработка единых требований к компетенциям госслужащих, к их развитию. В каждом регионе сегодня есть самостоятельные попытки этого, как правило, непрофессиональные.	5	17,9	

Продолжение таблицы 3.5

7	Разработка процедуры открытой конкуренции при назначении на должности в госслужбе - если бы такая система работала, талантов бы там прибавилось.	5	17,9	Это особо отмечают эксперты из регионов.
8	Назначение персонального научного консультанта-тьютера, наставника.	5	17,9	
9	Предпочтение должно отдаваться не технологизации, а подготовке руководителя, способного прежде всего работать с людьми, обладать самыми простыми, человеческими качествами - уважением, добротой, вниманием к людям, умением видеть их проблемы, пытаться помочь их решать.	4	14,3	
10	Функционально ориентированный подход (например, основанный на оценке компетенций) имеет смысл реализовывать для более массовых позиций, а лично-ориентированный – для ключевых, топовых, более ценных.	4	14,3	
11	Обосновать ценностно-целевые способы организации сознательного и целенаправленного, систематического, планомерного и содержательного взаимодействия субъектов управления на основе сотрудничества, поддержки выявления персональных возможностей каждого субъекта.	3	10,7	
12	Формирование института соискательства для защиты квалификационных работ.	2	7,1	
13	Талантливых в сфере управления людей надо с детства сопровождать, поддерживать, выращивая деятеля, государственника. Использовать потенциал современного дополнительного образования детей, создание университета юного управленца, разработка модуля «Управленческая грамотность».	2	7,1	
14	Организация микросессий руководителей госслужбы с ведущими учёными и специалистами в области современного менеджмента.	2	7,1	
15	Организация годичных стажировок-практик, командировок, реализация современных образовательных технологий.	2	7,1	
16	Разработка и реализация моделей	1		

	ЛОП в работе с талантами, основанного на сотворчестве, сотрудничестве и диалогового взаимодействия, командной работе.			
17	Усилить персонафицированный аспект и вариативный модуль в специальной работе по поддержке и сопровождению талантливых и мотивированных управленцев в системе государственной службы вообще, а не в контексте изменения существующей модели.	1	3,6	
18	Развитие социально-личностных способностей.	1	3,6	
19	Руководителей обучать способности к управлению не только собственным профессиональным ростом, но и ростом подчинённых.	1	3,6	
20	Другие предложения	4	14,3	Не учитывались, поскольку не относятся к цели исследования

В результате можно констатировать следующее: 1. На сегодня отсутствует целостное научно-обоснованное представление о развитии человеческого капитала в системе государственного управления на основе лично-ориентированного подхода в управлении. 2. Отсутствует системная практика работы с талантами на государственной гражданской службе. В системе государственного управления реализуется функционально-ориентированный подход в управлении персоналом, в основе которого лежит исполнение должностной функции в рамках установленного регламента и не учитывает ключевые лично-профессиональные ресурсы и потенциалы субъекта профессиональной деятельности и его возможности. 3. Оценка эффективности деятельности и система поощрений не связана с личной эффективностью сотрудника, которая основана на реализации их лично-профессиональных ресурсов, талантах и талантливости. 4. Карьерный рост обеспечивается выслугой лет, нормативной реализацией должностных функций, без учета их качества. 5. Отсутствуют объективные лично-ориентированные критерии и показатели эффективности деятельности, позволяющие формировать внутреннюю устойчивую мотивацию лично-профессионального развития и самореализации, что влияет на снижение привлекательности системы государственного управления для высокопотенциальных кадров. 6. Практика работы с потенциальными сотрудниками на государственной гражданской службе только складывается и находится в начале своего пути, что требует, как научно-методологической поддержки через проведение научного анализа, разработки научно-обоснованного диагностического инструментария, сбора эмпирических данных сравнительных исследований в данной

области, так и методического сопровождения практического внедрения новых принципов и методов работы. 7. В последние 10 лет актуальность выработки единого подхода к созданию и внедрению единой системы управления талантливыми сотрудниками резко возросла, о чем свидетельствует постоянное увеличение количества публикаций в зарубежных журналах по экономике, менеджменту и международному бизнесу. 8. К сожалению, российские исследования практик управления талантливыми сотрудниками ограничиваются лишь обобщением практического опыта менеджеров и директоров по персоналу, а также специалистов консалтинговых компаний, ведущих исследования в области управления человеческими ресурсами.

#### 4 Нормативно-правовые и организационные основы работы с талантами на государственной гражданской службе

Обращение к проблеме целенаправленной работы с талантами и на уровне государства вызвано многочисленными социально-экономическими переменами в развитии нашей страны. Качественный скачок в развитии инноваций, прогрессивных технологий повлек за собой потребность общества в людях, способных эффективно работать в ситуации неопределённости, нестандартно, нетривиально решать возникшие проблемы, включаться в сложные, масштабные проекты, работать «на результат», вносить новое содержание во все сферы жизнедеятельности. Фактически ставка сделана на привлечение в государственную службу необходимого числа талантов.

Проведенный кросс-культурный анализ практик системной работы с талантами в рамках научно-исследовательской работы «Разработка комплексной модели работы с талантами в Российской Федерации на основе личностно-ориентированного подхода в управлении» позволил сделать вывод о значительном отставании (аутсайдерстве) российской системы государственного управления в аспекте качества и применимости современных кадровых технологий.

Началом нововведений является стратегия новых принципов кадровой политики в системе госслужбы, разработанная Министерством труда Российской Федерации. Содержательный анализ кадровых порталов госслужбы 26 российских пилотных регионов, отобранных Министерством труда РФ для апробации в работе государственной гражданской службы современных кадровых инструментов, представлен в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Содержательный анализ кадровых порталов госслужбы

Кадровые технологии	Инструментарий	Нормативные регламенты
Квалификационный профиль кандидата на госслужбу	Комплекс детальных квалификационных требований (Пензенская область); Интегративная оценка государственных гражданских служащих и кандидатов на замещение вакантных должностей госслужащих (Минэкономразвития РФ); Методика отбора кадров для замещения вакантных должностей государственных гражданских служащих Правительства Ярославской области Молодежные стажировки в Правительстве Москвы	«Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям гражданской службы»

Продолжение таблицы 4.1

<p>Система комплексной независимой оценки деятельности государственных гражданских служащих</p>	<p>Основные показатели эффективности деятельности ГГС г. Санкт-Петербурга; Оценка результативности деятельности руководителей ИОГВ Челябинской области; Компетентностная модель управления государственной службы и кадров Правительства Москвы; Оценка управленческих, профессиональных и личностных компетенций Администрации губернатора Самарской области</p>	<p>Методический инструментарий по внедрению комплексной оценки государственных гражданских служащих</p>
<p>Институт наставничества, содействующего карьерному росту госслужащих</p>	<p>Всероссийский Форум наставников; Конференция наставников; Десант наставников;</p>	<p>Методический инструментарий по применению наставничества на государственной службе; Закон о Дне наставника (Закон Ульяновской области от 27 мая 2019г. №34-ЗО); Паспорт приоритетного проекта «Развитие системы наставничества в регионе»; Положение о наставничестве в органах власти; Методические рекомендации по оценке советников – наставников</p>
<p>Цифровой профиль государственного служащего и должности гражданской службы</p>	<p>Региональный электронный сервис «Кадровый лифт» республики Коми; Корпоративный портал государственных и муниципальных служащих Ульяновской области; Обязательное ежедневное экспресс-тестирование государственных гражданских служащих Санкт-Петербурга; Объединённая информационная цифровая система кадрового менеджмента «Кадры 2.0»</p>	<p>Методический инструментарий по организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственных гражданских служащих</p>

Продолжение таблицы 4.1

<p>Профессиональное развитие государственного служащего</p>	<p>Школа мэров Администрации губернатора Свердловской области;</p> <p>Смешанное обучение Правительства Москвы;</p> <p>Система тренингов по развитию менеджерских компетенций и навыков персональной эффективности Правительства Москвы;</p> <p>Комплекс программного обеспечения по организации дополнительного профессионального образования работников в системе государственных органов;</p> <p>Модульная практико-ориентированная программа «Золотая миля лидера» Администрации губернатора Ульяновской области</p>	<p>Методический инструментальный по созданию единого специализированного информационного ресурса, предназначенного для профессионального совершенствования государственных служащих Российской Федерации</p>
---	---	--

Таким образом, анализ пилотных проектов позволил нам систематизировать практикоориентированный инструментальный кадровый работы в сфере госслужбы, а сквозной ракурс кадровых практик государственных служб субъектов Российской Федерации показал реперные точки внедрения современных кадровых технологий, тем самым обозначил необходимость ухода от локальности внедрений на уровне одного процесса и возможность взаимоувязанности технологий кадровой работы в рамках единой службы.

Законодательством Российской Федерации регламентируются система мер по созданию благоприятных условий для выявления, поддержки и мониторинга проявивших себя государственных служащих.

К документам, регламентирующим работу в сфере государственной службы Российской Федерации, относятся:

- Федеральные законы;
- Указы Президента Российской Федерации;
- Постановления Правительства РФ;
- Распоряжения Правительства РФ;

Программы, инициативы, стратегии, планы мероприятий общенациональной системы управления кадрами, проявившими выдающиеся способности.

Федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции разработки и осуществления государственной политики, правовому и исполнительному регулированию в сфере государственной службы, а также методологическому сопровождению и обеспечению мер по развитию и совершенствованию муниципальной службы, является Министерство труда и социальной защиты РФ.

Нормативные правовые документы в области кадровой политики госслужбы разработаны в соответствии с федеральными нормативными правовыми актами:

- 1) Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной службе Российской Федерации»
- 2) Указ Президента Российской Федерации от 24 июня 2019 г. № 288 "Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019 - 2021 годы"
- 3) Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»;
- 4) Указ Президента Российской Федерации от 06 декабря 2018 г. №703 «О стратегии государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года»;
- 5) *Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»;*
- 6) Указ *Президента* Российской Федерации от 07 марта 2020 года №171 «О внесении изменений в Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих РФ, утверждённое Указом Президента РФ от 01 февраля 2005г. №110»;
- 7) Постановление Правительства Российской Федерации от 4 марта 2011 г. №149 «О федеральной государственной информационной системе «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров»;
- 8) Постановление Правительства Российской Федерации от 07 октября 2019 года № 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации»;
- 9) Постановление Правительства Российской Федерации от 15 января 2020 года № 9 «Об утверждении единой методики прохождения испытания на государственной гражданской службе Российской Федерации в федеральных органах исполнительной власти»;

10) Постановление Правительства Российской Федерации от 15 августа 2019 года № 1056 «О едином специализированном информационном ресурсе, предназначенном для профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации»;

11) Федеральная программа «Развитие государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019 – 2021 годы»;

12) План мероприятий («дорожная карта») по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019 – 2021 годы, утвержден Распоряжением Правительства РФ от 24 июля 2019 года № 1646-р.

Важным современным вектором национальной государственной политики является проектная деятельность.

Указом Президента России от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» определены 12 национальных проектов, соответствующие 12 направлениям стратегического развития России.

Ключевые сведения о структурной организации, качественных показателях и целевых результатах исполнения нацпроектов содержатся в материалах Комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 года, утверждённого Распоряжением Правительства РФ от 30 сентября 2018 года №2101-р.

Проект-менеджмент, управление проектной деятельностью, создание и организация и оценка результативности и качества деятельности проектных офисов предъявляет к государственному служащему новые требования.

В настоящее время компании с государственным участием в условиях естественной конкуренции за лидерство на глобальных рынках высокотехнологичной продукции, предъявляют максимальные требования к качеству кадров. Полидисциплинарность, вдумчивость и творческое мышление становятся главными маркерами компетентности профессионала, а ядром кадровых потоков — поиск и развитие талантов. Главным менеджером НТИ выступают таланты.

С целью обеспечения согласованных действий федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, направленных на реализацию общенациональной системы выявления и развития молодых талантов Постановлением Правительства Российской Федерации от 10

сентября 2012 г. № 897 «О Национальном координационном совете по поддержке молодых талантов России» создан Национальный координационный совет по поддержке молодых талантов России. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 5 октября 2012 г. № 1848-р утвержден состав Совета. С 2019 года Совет переведен под юрисдикцию Министерства просвещения и носит отраслевой характер.

Федеральные и региональные государственные органы, органы местного самоуправления, а также государственные корпорации всё активнее внедряют в свою работу практики управления талантами. При этом единой методологии талант-менеджмента в национальном госсекторе на сегодняшний день так и не существует. Отсутствие целостного подхода, единых принципов и технологий управления персоналом, а также наличие закрепленных законом о государственной гражданской службе ограничений и запрета их использования способствовали развитию эклектики в применении технологий управления талантами.

## **5 Анализ существующих практик работы с талантами в системе государственной гражданской службы в Российской Федерации**

Заявленный анализ реализовывался нами в нескольких направлениях:

— через рассмотрение общемировых трендов в работе с талантливыми сотрудниками и сопоставлении их с имеющимися практиками на государственной гражданской службе в Российской Федерации;

— через контент-анализ экспертной дискуссии, проходившей в рамках научно – практической конференции «Личность в системах управления», организованной в целях работы над данной научно-исследовательской работой Факультетом оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации;

— через обзор результатов конкурса «Лучшие практики Минтруда» в аспекте работы с талантами в системе государственной службы Российской Федерации и реализованных региональных практик.

Эксперты в области управления талантами, признавая, что в наступившем новом десятилетии в силу масштабных социально-экономических и информационных изменений рекрутинг и HR будут выглядеть несколько иначе, считают необходимым обновить стратегию развития талантов, поскольку она исчерпала себя, выполнив все ранее стоящие перед ней задачи. В этом направлении требуется новое видение того, что позволит талантливым профессионалам заглянуть за горизонт и заметить то, чего не хватает им и конкурентам, в чем состоит их кадровое преимущество и зоны роста.

В отчёте Global Talent Trends 2020, составленном на обобщении 7300 мнений руководителей высшего звена и глав отделов кадров из более 30 стран, было определено четыре ключевые тенденции в сфере HR по работе с талантливыми сотрудниками на ближайшие годы:

— предпочтение опыта сотрудников другим их характеристикам и требованиям организации;

— масштабная HR-аналитика с возможностью подключения работы с большими объемами данных и креативных решений;

— акцент на внутренний рекрутинг и текущая оценка персонала;

— максимально эффективное использование специалистов из нескольких поколений (разновозрастных специалистов).

Стоит отметить, что данные тенденции в полном объеме согласуются с ключевыми принципами лично-ориентированного подхода в работе с талантами на государственной гражданской службе в Российской Федерации. Однако реальное положение дел в работе с талантами на ГГС в РФ не соответствует этой картине. Для выявления проблемных зон, точек развития и возможностей применения лично-ориентированного подхода обратимся к анализу практик работы с талантами в системе государственной службы в РФ. Прежде всего, стоит обратить внимание на экспертные позиции по этому вопросу.

Сделать это можно через исследование онлайн контента тематической дискуссии «Управление карьерой и развитие талантов» в рамках научно – практической конференции «Личность в системах управления».

Дискуссионная площадка была посвящена описанию управленческих практик, используемых методов и подходов, выявлению факторов, определяющих профиль таланта государственного служащего, применению конкретных инструментов при работе с талантливыми высокопотенциальными сотрудниками.

В дискуссии приняли участие более 100 человек: государственные гражданские служащие - представители федеральных органов исполнительной власти, региональных органов исполнительной власти, муниципальных образований; научные сотрудники, представители образовательных организаций, бизнес-структур.

В качестве предмета анализа как источника информации выступили реплики в чате. Единицами анализа исследования – талант как явление; процессы работы с талантами; стэйкхолдеры талантливой личности; профиль таланта государственного служащего; госслужащий как актер таланта; отношение к управлению талантами в поле государственной гражданской службы (таблица 5.1).

Таблица 5.1 - Кодировочная матрица контент-анализа онлайн-контента (фрагмент)

Категории анализа	Единицы анализа	Частоты выявляемых отношений	
		+	-
Управление талантами	Большинство глав МО ничего не формулируют, в приоритете - чтобы ничего не менялось в их работе, на примере внедрения проектного управления очень заметно.		√

Продолжение таблицы 5.1

	Только в горизонтальных связях, проектах мы так и делаем, хотя и встречаем сопротивление у вышестоящих руководителей.		√
	Один из принципов развития способностей личности - личная активность!	√	
	Да, и не вписываются в установленные рамки, а эти рамки сильны, это вам не «бирюзовые» организации.		√
	Талантливые относятся к категории «ненормативных». Поэтому им сложно адаптироваться - особенно к системе государственной гражданской службы.		√
	Нет бесталаных людей, есть люди, которые занимаются не своим делом.	√	
	Талантливым людям тяжело подниматься по карьерной лестнице.		√
	Невозможно сломать систему, являясь её частью.		√
	«Сообщество талантливых» - искусственно созданное на основе отбора. Сегрегация...		√
	Реализовать творческий потенциал в системе публичной власти на порядок сложнее, поскольку там действует метод правового регулирования «власть может делать только то, что ей предписано». Для реализации какой-то инновационной идеи, которая сегодня не предписана НПА, надо сначала ввести изменения в действующие НПА. А этому не учит никто и нигде!		√
	Любой вид деятельности можно распилить на микродеятельности и в них проявлять талант.	√	

Продолжение таблицы 5.1

ЛПК госслужащего	Порядочность — это то, что неоднократно проявляется со стороны личности в отношениях, в первую очередь, прогнозируемость со стороны контрагента действий этой личности.	√	
	Где же такие руководители?		√
	Полностью поддерживаю подход развития рефлексивного мышления, без него сложно выйти в метапозицию и простроить, в том числе, свою индивидуальную образовательную траекторию.	√	
	Главная задача государственного и муниципального служащего - реализация полномочий органов власти (например, генерировать варианты решения проблемы, вовлекать граждан в решение вопросов местного значения, антикоррупционная экспертиза). Хотелось бы, чтобы она реализовывалась в полном объеме.		√
	Вспоминается выхолащивание понятия государственный гражданский служащий в 79-ФЗ: государственный служащий - гражданин Российской Федерации, приверженный интересам служения обществу и государству, обладающий надлежащими качествами и профессиональной подготовкой, получающий денежное содержание (вознаграждение, довольствие), соблюдающий установленные федеральными законами ограничения, связанные с государственной службой, и требования, содержащиеся в должностном (служебном) регламенте государственного служащего.		√

Продолжение таблицы 5.1

Управление карьерой госслужащего	Мы в методике даем не аксиому, а импульс органам применять технологии оценки. Она пока экспериментальна, помещена в Методический инструментарий по наставничеству, опубликованный недавно на сайте Минтруда России. Надеюсь, она тоже будет полезна.	√	
	Нужно предложить кандидату подумать над произнесённым ответом и уточнить детали. Эмоциональная реакция и ход его мысли кое-что проясняет.	√	
	А научных методик довольно много, остается выбрать подходящую.	√	
	Мы только в начале пути, основная задача, развить у ЛПП запрос на дата-ориентированное принятие кадровых решений.	√	
	В отдельных органах в Республике Беларусь отказ от прохождения полиграфа для проверки на склонность к коррупции может являться основанием для непродления контракта.		√

Результаты полученной обратной связи по итогам анализа реплик онлайн чата позволили сделать вывод, что:

1) несмотря на размытость понятия таланта в чат-обсуждениях, в прикладной деятельности государственного управления наметилась определённая ясность в понимании того, кто же является талантливым госслужащим;

2) маркерами работы с талантами на государственной гражданской службе можно считать социально-психологические характеристики управленческого таланта, обеспечивающего эффективность управленческой деятельности, его саморазвитие и совершенствование, масштаб проявления;

3) факторно выделено «три кита» в стратегии управления талантами: ценностный подход к потенциалу, диверсификация и развивающая среда, а также ценности организации в условиях постоянного развития:

4) кадровая политика должна быть направлена на максимальное использование метапотенциала служащего, выраженного в многопрофильных программах и персональных планах развития государственного служащего, реализующихся на базе корпоративных университетов в рамках концепции «Lifelong Learning», предполагающей непрерывное комплексное образование на протяжении всей жизни.

Для рассмотрения региональных практик нами были проанализирована база данных «Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе»: «поиск, привлечение и отбор кадров» - всего 28 региональных проектов [16].

В представленных практиках можно выделить следующие направления работы с высокопотенциальными и талантливыми сотрудниками на государственной гражданской службе в Российской Федерации:

Просветительские мероприятия, ставящие своей основной задачей информирование молодежи о целях и содержании государственной гражданской службы, формирование положительного образа государственного гражданского служащего.

Оценочные мероприятия, направленные на диагностику личностных особенностей и профессиональных компетенций кандидатов и сопоставление их с требованиями вакансии (профиля государственного гражданского служащего).

Стоит отметить, что представленный набор методов работы с талантами на государственной гражданской службе достаточно многообразен и охватывает практически все возможные направления деятельности. Однако в отдельных практиках они редко реализуются в комплексе и не имеют методологического основания, а часто носят узко специализированный и даже обрывочный характер.

## **6 Ресурсная модель работы с талантами в системе государственного управления и ее основные элементы**

Проблема привлечения высокопотенциальных сотрудников всегда была актуальной для кадровой политики и практики кадровой работы во всех отраслях народного хозяйства. В настоящее время, в ситуации социально-экономической трансформации, социальных вызовов, культурной навигации, быстрой смены факторов, влияющих на результативность управленческих процессов, изменения ценностных парадигм, научно-технического и технологического прогресса, неизменным запросом в системе государственного управления остается запрос на качество персонала. При этом критерии качества персонала – государственных гражданских служащих также претерпевают изменения, и, как правило, быстрее, чем осуществляется внедрение кадровых технологий, направленных на их обеспечение. Таким образом, работа с талантами, а особенно с управленческими – это элемент проактивной кадровой политики, как в целом в государстве на макроуровне, так и в отдельных государственных федеральных и региональных органах власти на микроуровне. Привлечение высокопотенциальных сотрудников сегодня и возвращение из них «управленческие таланты», востребованные завтра – тренд современной кадровой политики.

Работа с талантами должна представлять собой комплексный и интегрированный подход к управлению различными HR - процессами, включая рекрутинг, найм, быструю адаптацию (onboarding), обучение, управление эффективностью деятельности, развитие лидерства и планирование замещения должностей.

Основные этапы реализации работы с талантами как процесса должны включать:

- определение значимых (ключевых) групп персонала, при чем на всех уровнях управления и во всех категориях - от топ-менеджеров до специалистов;
- согласование критериев оценки и содержания компетенций или качеств, определяющих высокоэффективное поведение и достижения;
- поиск и выявление (отбор) талантливых сотрудников по критериям;
- развитие ключевых компетенций, профессиональных навыков, карьерного роста и отслеживание ступеней развития таких сотрудников;
- разработку системы мотивации - предложения высокопотенциальным сотрудникам для их удержания, специальных программ мотивации, включая продвижение и материальное стимулирование.

Опираясь на исследования в области работы с высокопотенциальными талантливыми сотрудниками, можно выделить ряд способов, которые могут быть использованы вне зависимости от сферы профессиональной деятельности и отрасли.

А.В. Климова предлагает две модели «управления талантами» в системе государственного управления: «модель развития лидерства» в качестве основной практики (Рисунок 1) и «модель управления преемственностью» (Рисунок 2) [17].

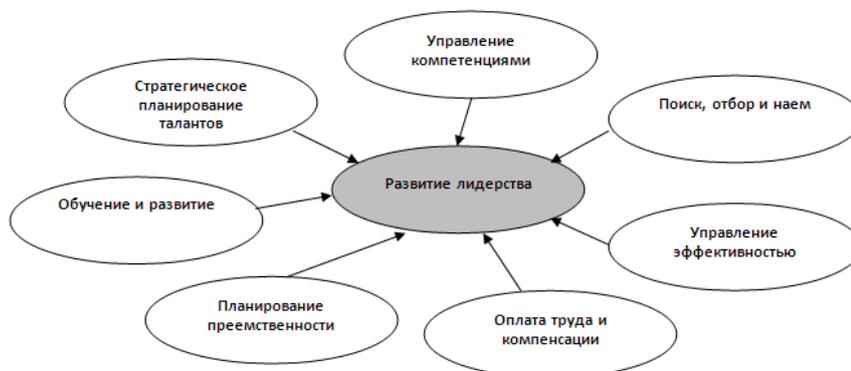


Рисунок 1 - Модель «управления талантами» через «развитие лидерства» в госсекторе, по А.В. Климовой

А.В. Климова под моделью «управление преемственностью» понимает работу с резервом сотрудников, которые отличаются готовностью оперативно «заменить руководителей соответствующего уровня» управления [17].



Рисунок 2 - Модель «управления талантами» через «управление преемственностью» в госсекторе, по А.В. Климовой

Эта модель включает в себя следующие элементы: карьерное планирование, оценка талантов, планирование перемещения талантливых сотрудников, оценка готовности, потенциала и эффективности, а также развитие таланта [17].

Ключевой технологией в работе с талантами может и должен стать резерв кадров, который понимается, как «пул талантов». В связи с этим и, опираясь на выше представленный обзор подходов к работе с управленческими талантами, становится

очевидным, что к выявлению (оценке и диагностике) высокопотенциальных сотрудников и привлечению их на государственную службу следует подходить особым образом.

На факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС была разработана, апробирована и валидизирована комплексная модель выявления (оценки), развития и позиционирования высокопотенциальных сотрудников в системе государственной службы на основе трехкомпонентной модели управленческой готовности: лидер, менеджер, эксперт.

Использование данной модели позволяет:

- 1) Привлечь инициативных, активных граждан, обладающих личностно-профессиональным и управленческим потенциалом, иначе говоря – талантов, к кадровому активу, направленному на решение задач социально-экономического развития региона;
- 2) Способствовать формированию и внедрению меритократических механизмов реализации кадровой политики в регионе;
- 3) Создавать условия для взаимодействия и сотрудничества системы государственного управления и бизнес-сообщества по вопросам подбора, подготовки и развития управленческих кадров и выявления высокопотенциальных кандидатов и управленческих талантов.

Применение этой модели вариативно. На основе многолетнего опыта теоретической и практической работы, а также исходя из различных целей и задач направлений оценки, было разработано 2 основных трека:

- 1) Модель выявления (оценки), развития и позиционирования высокопотенциальных сотрудников в системе государственной службы - кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации (Президентский резерв - ПР);
- 2) модель выявления (оценки), развития и позиционирования высокопотенциальных сотрудников в системе государственной службы - кандидатов в региональные резервы управленческих кадров (Региональный резерв - РР).

Сводные данные по используемым инструментам в процедуре личностно-профессиональной диагностики при отборе и оценке кандидатов в Президентский и региональные резервы представлены таблице 6.1.

Таблица 6.1 – Модель выявления (оценки), развития и позиционирования высокопотенциальных сотрудников в системе государственной службы: кандидатов в Президентский (ПР) и региональные резервы (РР) управленческих кадров

Технологии личностно-профессиональной	Президентский резерв (ПР)	Региональный резерв (РР)
---------------------------------------	---------------------------	--------------------------

диагностики		
Предварительный этап – отбор респондентов		
Психобиографические методы как методы оценки управленческого потенциала		Биографическая личностно-профессиональная анкета (Большая биографическая анкета – ББА)
		Видеопрезентация
Другие методы		Анкета рекомендателя
Основной этап – оценка респондентов		
Опросники и тесты как методы оценки управленческого потенциала	Опросник экспресс-оценки управленческого потенциала «ОУП 5.0»	
	Тест аналитических способностей	
	Пятифакторный опросник личности «Большая пятерка»	
		Опросник «Личностный стиль»
Психобиографические методы как методы оценки управленческого потенциала	Личностно-профессиональное интервью	
	Видеопрезентация	
	Творческие задания: кейсы и эссе	
Групповая активность в фокусе оценки управленческого потенциала		Проблемно-аналитическая деловая игра (ПАДИ)

Таким образом, два данных трека имеют общий набор инструментов: три опросниковых и тестовых метода (ОУП 5.0, тест аналитических способностей, «Большая пятерка») и личностно-профессиональное интервью, что составляет ядро комплексного ресурсного анализа, основанного на личностно-ориентированном подходе.

Специфическими для Президентского резерва являются видеопрезентация и творческие задания (на этапе оценки). Для региональных резервов – отборочный этап,

включающий психобиографические и другие методы, расширенный набор личностных опросников («Личностный стиль») и групповая активность (ПАДИ).

Представленные технологии позволяют получить сопоставимый набор основных показателей, рассчитываемых по специальным формулам:

9 метакомпетенций:

- стратегическое лидерство;
- управленческая компетентность;
- масштабность мышления;
- готовность к саморазвитию (потенциал развития);
- готовность к командной работе;
- настойчивость, целеустремленность и сила личности;
- компетентности межличностного и социального взаимодействия;
- компетентности самоуправления;

И итоговые показатели управленческой готовности:

- Лидерская готовность;
- Менеджерская готовность;
- Экспертная готовность;
- Актуальная управленческая готовность.

Представленные компоненты модели: лидерская, менеджерская, экспертная готовность, отражающие направленность опыта кандидата / респондента представляют исключительный интерес и значимость в работе с талантами на государственной гражданской службе.

В рамках апробации ресурсной модели работы с талантами нами было проведено включенное наблюдение с участием 36 высокоперспективных гражданских служащих (15 мужчин, 21 женщина, средний возраст – 26 лет), представителей Министерства науки и высшего образования РФ.

Респондентам было предложено в рамках групповой рефлексии перечислить свои, с их точки зрения, наиболее выдающиеся таланты.

Полученный перечень достаточно разнообразен и охватывает все стороны жизни. Далее респондентам было предложено соотнести эти частные способности и таланты с моделью «Лидер – Менеджер - Эксперт». Распределение представлено в Таблице 6.2.

Таблица 6.2 – Соотнесение ответов респондентов о своих талантах с моделью «Лидер – Менеджер - Эксперт»

Лидер	Менеджер	Эксперт
-------	----------	---------

<ul style="list-style-type: none"> <li>- адаптированность к обстоятельствам;</li> <li>- активность;</li> <li>- внимательность к ближнему;</li> <li>- голос;</li> <li>- креатив;</li> <li>- любовь к жизни;</li> <li>- организаторские способности;</li> <li>- позитивный настрой;</li> <li>- простота восприятия;</li> <li>- сила воли;</li> <li>- собранность;</li> <li>- созидательность;</li> <li>- способность направлять энергию;</li> <li>- стратегическое мышление;</li> <li>- умение выстраивать коммуникации (4);</li> <li>- умение контролировать себя;</li> <li>- умение общаться с людьми;</li> <li>- умение отстаивать идею;</li> <li>- умение преподнести себя;</li> <li>- умение рационально планировать;</li> <li>- умение связывать различные процессы единый, если это нужно;</li> <li>- умение создавать команду как для отдыха, так и для</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- волевой характер;</li> <li>- доброжелательность;</li> <li>- инициативность;</li> <li>- легкая обучаемость;</li> <li>- общительность;</li> <li>- организаторские способности (2);</li> <li>- ответственность (3);</li> <li>- пунктуальность (2);</li> <li>- рациональное мышление;</li> <li>- способность доводить дело до конца;</li> <li>- стрессоустойчивость;</li> <li>- умение быстро улавливать суть;</li> <li>- умение видеть людей;</li> <li>- умение выслушать;</li> <li>- умение делать монотонную работу;</li> <li>- умение делегировать;</li> <li>- умение договариваться;</li> <li>- умение искать выходы;</li> <li>- умение общаться с людьми;</li> <li>- умение помогать людям;</li> <li>- умение реализовывать творческий проект от начала до конца;</li> <li>- умение смотреть с разных сторон на вопрос;</li> <li>- умение сострадать;</li> <li>- умение ставить задачи;</li> <li>- хорошая интуиция;</li> <li>- хорошая эмпатия;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналитические способности (2);</li> <li>- вокальные способности;</li> <li>- знание законодательства и нормативных актов РФ;</li> <li>- исполнительность (2);</li> <li>- креативность;</li> <li>- любовь много читать;</li> <li>- музыкальный слух;</li> <li>- ориентировка в пространстве;</li> <li>- ответственность;</li> <li>- отзывчивость;</li> <li>- отсутствие страха перед новым;</li> <li>- сбор и обобщение большого объема информации;</li> <li>- системное мышление;</li> <li>- способность к быстрому изучению иностранных языков;</li> <li>- терпение;</li> <li>- умение вкусно готовить (2);</li> <li>- умение играть на арфе;</li> <li>- умение кататься на сноуборде.</li> <li>- умение находить общий язык с любыми людьми;</li> <li>- умение писать большие тексты и поздравления;</li> <li>- умение помогать и быть полезной, подсказывать;</li> </ul>
--	--	---

работы; - харизма; - целеустремленность; - чувство юмора (2); - эмоциональный интеллект; -аналитическое мышление; -внутряняя мотивация; -любопытность;	- целеустремленность (2); - чувство прекрасного.	- умение программировать; - умение рисовать; - умение сочинять стихи; - хорошая зрительная память (2); - хорошо водить машину; - чувство юмора;
35 упоминаний / 29 категорий	33 упоминания / 28 категорий	31 упоминания / 26 категорий

Таким образом, в ходе включенного наблюдения было выявлено, что наиболее выраженной, по мнению самих участников, в представленной группе является лидерская составляющая управленческой готовности: респонденты склонны рассматривать себя с позиции лидера (35 упоминаний / 29 категорий), далее с позиции менеджера (33 упоминания / 28 категорий), далее – с позиции эксперта (31 упоминания / 26 категорий). По результатам Опросника управленческого потенциала (ОУП) наиболее выраженной в группе является лидерская готовность (5,9 баллов), далее идет менеджерская готовность (5,6 баллов), далее – экспертная (5,4 балла). Данный факт может свидетельствовать о так называемой «очевидной» валидности представленной ресурсной модели: представление испытуемого о наиболее выраженных своих качествах и об используемой методике соотносится с ее результатами. Однако стоит отметить, что область «применимости» описанных талантов требует отдельного уточнения и сопоставления с целями профессиональной деятельности в сфере государственной гражданской службы: не все перечисленные способности напрямую связаны с эффективным решением рабочих задач.

Интегральные показатели управленческой готовности и управленческого потенциала, как правило, выступают ключевыми в ходе реализации комплексного ресурсного анализа, основанного на личностно-ориентированном подходе в работе с талантами на государственной гражданской службе РФ. Сочетание этих двух показателей позволяет выделить четыре группы участников, существенно отличающихся друг от друга и требующих различных подходов при определении траекторий их личностно-профессионального развития:

1) «Реализующиеся таланты» - группа руководителей с высокими (выше среднего) показателями развития управленческого потенциала и высокой (выше среднего)

управленческой готовностью. Эта группа наиболее сильных участников, которые уже готовы к замещению управленческих должностей достаточно высокого уровня и имеют как реальные карьерные перспективы, так и перспективы высокой эффективности управленческой деятельности при развитии качеств, необходимых на этих управленческих позициях – «реализовавшиеся таланты»;

2) «Потенциальные таланты» - группа руководителей, имеющих высокий управленческий потенциал при не очень высоком уровне развития управленческой готовности. Это весьма перспективная группа, участникам которой целесообразно представление возможностей приобретения дополнительного управленческого и профессионального опыта на более высоких управленческих позициях –.

3) «Развивающиеся таланты» - Группа с высокой управленческой готовностью, но с менее высоким управленческим потенциалом. Участники этой группы, очевидно, нуждаются в его развитии в рамках специальных образовательных программ, а также в процессе индивидуальной работы с наставниками - «развивающиеся таланты».

4) «Скрытые таланты» — это группа с относительно невысоким управленческим потенциалом и невысокой (ниже средней) управленческой готовностью. Представителям этой группы требуется, как приобретение дополнительного опыта, так и участие в образовательных программах, направленных на повышение управленческого потенциала.

Накопленный обширный эмпирический материал по результатам управленческих конкурсов позволил разработать предикативные модели оценки уровня управленческой готовности на основе данных описанного выше опросника оценки управленческого потенциала.

В ходе разработки предикативных моделей нами была подготовлена и апробирована, а также частично валидизирована неспецифическая предикативная модель, включающая значения по всем основным шкалам опросника управленческого потенциала, а также ответы на ряд психобиографических вопросов, не имеющих непосредственного отношения к конкретной сфере управленческой деятельности, а описывающих конкретные достижения и факты биографии, которые, по результатам предыдущих исследований, были значимо связаны с уровнем управленческой готовности.

В силу своей неспецифичности, эта модель в большей степени выступает средством оценки управленческого потенциала. Основанием для этого также выступает выявленная в рамках целого ряда предыдущих исследований, значимая статистическая связь выделенных шкал и биографических фактов с управленческим и карьерным потенциалом руководителей [18].

Статистическая проверка этой модели показала, что она имеет достаточно высокую точность прогноза. Наиболее высокая точность прогноза здесь наблюдается на первом уровне управленческой иерархии, достигая 93,4%. Весьма высоким выступает совпадение уровня готовности и уровня должностной позиции на втором уровне управленческой иерархии. Также в данной модели прогноза фиксируется «дефицит компетенций», максимально проявляющийся на средних (третьем и четвертом) управленческих уровнях. Несколько лучшая, хотя и не идеальная, картина наблюдается на пятом – наиболее высоком уровне управления. Здесь максимальный уровень готовности демонстрирует 69,2% руководителей. Таким образом, с одной стороны, на средних управленческих уровнях обнаруживается максимальное число руководителей, квалификационная готовность которых превосходит их реальный уровень управления. Вместе с тем здесь же проявляется максимальный дефицит реальных компетенций и управленческой готовности.

Очевидно, что описанная модель вполне подходит для задач поиска и подбора именно управленческих талантов.

## 7 Методология и методика выявления управленческих талантов в сфере государственного и муниципального управления

Одной из реализуемых на сегодня технологий работы с талантливыми сотрудниками в сфере государственной гражданской службы в Российской Федерации является конкурс «Лучший государственный и муниципальный служащий», который проводится ежегодно. Организует конкурс каждый субъект Российской Федерации самостоятельно. Конкурс осуществляется на основе Положения о конкурсе, которое утверждается руководителем региона соответствующим Указом.

Положение содержит цели и задачи конкурса, описание порядка его организации и проведения, а также критерии оценки и методику подведения итогов конкурса.

В рамках реализации целей нашего исследования для описания и анализа существующей методологии и методов работы с высокопотенциальными сотрудниками в государственной сфере нами был проведен анализ 13 региональных конкурсов, а именно: Положений региональных конкурсов, итогов конкурсов, информации о конкурсе, размещенной в среде Интернет в открытом доступе.

В Таблице 7.1 представлена сводная информация по данным конкурсам.

Таблица 7.1 - Субъекты Российской Федерации, организаторы ежегодного конкурса «Лучший государственный и муниципальный служащий» (2017-2020), чьи материалы были использованы в анализе информации

№	Год проведения	Субъект Российской Федерации
1.	2020	Чувашская Республика
2.	2019	Ярославская область
3.	2019	Республика Татарстан
4.	2018	Владимирская область
5.	2019	Ханты-Мансийский автономный округ - Югра
6.	2019	Томская область
7.	2019	Пензенская область
8.	2018	Ульяновская область
9.	2019	Камчатский край
10.	2017	Удмуртская Республика
11.	2019	Калининградская область
12.	2018	Якутия
13.	2019	Новгородская область

Для определения методологических основ данного подхода в процессе анализа информации рассматривались:

- требования к участникам конкурса;
- используемые методы оценки;
- методика расчета итоговых показателей.

Так, практически все регионы Российской Федерации, за некоторым исключением, используют типовой формат Положения о конкурсе. Это, с одной стороны, обеспечивает

унификацию требований к представителям данной профессиональной группы – участникам конкурса вне зависимости от региона проживания или работы, типовой набор инструментов, преемственность результатов в периоде с учетом периодичности. С другой стороны – типизация подхода не позволяет учитывать региональных и отраслевых особенностей, не предполагает вариативности использования методов оценки, имеет формализованный характер, ограничивает проявление способностей и талантов участников.

Цели и задачи конкурса направлены на:

- 1) повышение престижа государственной гражданской службы;
- 2) распространение передового опыта государственного управления;
- 3) выявление и поддержку государственных гражданских служащих, достигших высоких результатов в профессиональной служебной деятельности и внесших значительный вклад в развитие региона.

Обращает на себя внимание, что конкурс, конечно, носит репутационный характер для отрасли, направлен на продвижение позитивного имиджа государственной службы, ее лучших практик и представителей. Однако, задача, направленная на выявление и поддержку государственных служащих, именно достигших высоких результатов в профессиональной служебной деятельности, позволяет отнести данный метод к направлению «управление работой с талантливыми сотрудниками».

Задачи конкурса от региона к региону практически дублируются, хотя есть и некоторые вариации, которые свидетельствуют о существующих акцентах, фокусировки и управленческих установках на талантливых сотрудников, формирующих ожидания от конкурса у его участников.

Конкурс «Лучший государственный и муниципальный служащий» носит корпоративный внутриотраслевой характер, так как принять участие в конкурсе может сотрудник только системы государственной службы, проживающий или работающий в регионе – субъекте проведения конкурса. Формирование пула участников носит рекомендательный характер, в ряде регионов отмечается также и заявительный. В качестве основных требований к участникам выдвигаются: требования к стажу на государственной службе; образованию; дисциплине, рекомендациям со стороны непосредственного руководителя.

Критерии оценки участников конкурса варьируются, при этом, традиционно оценивается: уровень знаний законодательства и нормативно-правовых актов Российской Федерации и региона; профессиональные и личностные качества. В Таблице 7.3 представлены перечни критериев оценки участника разных регионов, из которых видно,

что отсутствует единство в критериях оценки, зафиксирована высокая веерность и разброс критериев. Кроме того, следует отметить, что документы, регламентирующие организацию и проведение конкурсных оценочных мероприятий, не содержат описание методологии, то есть обоснованного основания для выделения наборов критериев. В связи с этим, абсолютно не понятно, на каком основании выделяются те или иные критерии оценки, почему выбраны именно они, есть ли в основе перечня критериев теоретическая модель и какая. Складывается впечатление, что наборы критериев сформированы спонтанно на основе субъективных предположений и предпочтений лиц, готовящих документ. Это является одним из «слабых мест» профессионального конкурса «талантов».

Слабость данной позиции заключается в отсутствии единых оснований для сравнения победителей конкурса разных регионов между собой, невозможность сопоставлять получаемые результаты.

Еще одним важным аспектом анализа Положения конкурса профессиональных «талантов» «Лучший государственный и муниципальный служащий» выступила методика проведения оценочных процедур и мероприятий.

Задача оценки заключается в проведении сравнительного анализа участников, на основе полученных данных и отбор лиц, набравших большее количество баллов. Как видно из таблицы, регионы используют разные наборы методов оценки, объем представленной информации также различается, несмотря на то, что есть схожие методы оценки в составе батареи, отсутствует единый подход, как к сбору данных об участниках, так и способам обработки данных, отсутствует единая метрическая система, что также затрудняет сравнение и сопоставление получаемых данных.

При этом, следует отметить, что наметилась тенденция к сокращению влияния субъективных факторов на итоговый результат, ряд регионов используют интересные методы оценки, например, проектные работы, конкурсные задания. Практически в каждом регионе используется метод – анализ и изучение документов, психобиографический анализ личности в целях оценки успешности или потенциала. Однако единой методологии и методики выявления талантов, даже, а рамках единого ежегодного регионального конкурса «талантов» нет. Следует также отметить, что несмотря на то, что конкурс проводится ежегодно – он воспринимается не как система работы, а как «точечное» отдельное разовое мероприятие. Это проявляется в том, что в России нет единой базы победителей данного конкурса, нет аналитики, позволяющей изучать данный феномен и совершенствовать данную процедуру.

Таким образом, можно признать интересной и позитивной практикой работу с высокопотенциальными сотрудниками в рамках конкурса «Лучший государственный и

муниципальный служащий», вариативный характер методики его проведения в разных регионах, в тоже время, следует отметить необходимость его существенной переработки в области методики оценочных мероприятий и процедур, повышения валидности применяемых методов оценки, выбора релевантных задачам инструментария, формирование единой базы данных, обеспечение сопоставимости получаемых результатов, а самое главное – необходимость разработки и описания научного обоснования методологии конкурса.

Еще одним примером работы по выявлению талантов в системе государственной гражданской службы является работа с Федеральным резервом управленческих кадров, который находится под патронажем Аппарата Правительства и позиционируется как «пул талантов».

Федеральный резерв управленческих кадров - это база данных перспективных и результативных государственных служащих: федеральных органов исполнительной власти, исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации, сотрудников государственных корпораций и организаций, перечень которых определяется Правительством Российской Федерации, рекомендованных руководителем («первым лицом») соответствующего государственного органа или организации и отобранных в резерв в установленном порядке.

Резерв состоит из трех уровней:

- - высший уровень резерва;
- - базовый уровень резерва;
- - перспективный уровень резерва.

Формирование резерва управленческих кадров (ФРУК) происходит на рекомендательной основе. Рекомендации осуществляет субъект выдвижения в федеральных и региональных органах исполнительной власти, а также в государственных компаниях.

Определяющие документы:

Порядок формирования федерального резерва управленческих кадров.

Кандидаты, рекомендованные к включению в состав ФРУК, должны соответствовать требованиям, указанным в Порядке формирования федерального резерва управленческих кадров.

В последующем, включенные в состав ФРУК резервисты, направляются на обучение по федеральной программе «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2021 годы)».

В целях сбора содержательной информации о кандидатах: особенностей и вариативности их профессионального и управленческого опыта, масштаба управленческой деятельности, отношения к образованию, личностно-профессиональных достижений на жизненном пути, мотивации и карьерных устремлений, включенности в реализацию национальных проектов и пр.; и для рейтингования кандидатов (введения рейтинга как числового дифференцированного критерия отбора на образовательную программу) применяются элементы личностно-профессиональной диагностики. Для базового и перспективного уровней резерва – Личностно-профессиональная биографическая анкета, а для высшего уровня резерва – опросник «Оценка управленческого потенциала»<sup>2</sup>.

Полученные ответы анкеты и опросника оцифровываются по специальному автоматизированному алгоритму (присваиваются баллы), на основе чего формируется итоговый показатель.

Кроме того, каждый кандидат представляет одного Поручителя (представителя проектного офиса, отвечающего за реализацию национальных проектов) и одного Рекомендателя (непосредственного руководителя), которые заполняли соответствующие анкеты. Ответы анкеты оцифровываются по специальному автоматизированному алгоритму, на основе чего формируется итоговый показатель от каждого.

Затем итоговые показатели, полученные при помощи отдельных диагностических инструментов, переводятся в единую метрическую систему и, на основе автоматизированного алгоритма, рассчитывается интегральный показатель. На основе интегрального показателя формируется сквозной рейтинг кандидатов по каждому уровню резерва. Интегральный показатель условно назван – уровень управленческой готовности кандидата.

Управленческая готовность – это актуальный уровень проявленности (на момент оценки) личностно-профессиональных и управленческих ресурсов руководителей, необходимых для осуществления управленческой деятельности на определенном уровне управленческой иерархии и определяющих управленческий потенциал. Уровень

---

<sup>2</sup> Данные инструменты валидизированы на выборке руководителей системы государственного управления, репрезентативны для проведения подобной оценки, применяются при личностно-профессиональной диагностике кандидатов в Президентский резерв (Опросник «Оценка управленческого потенциала»), отбора в резервы управленческих кадров и проведения управленческих конкурсов ряда субъектов Российской Федерации (Республика Ингушетия, Республика Алтай, Мурманская область, Нижегородская область, Пермский Край и др. (Личностно-профессиональная биографическая анкета), а также в отборочных мероприятиях Всероссийского конкурса управленцев Лидеры России.

управленческой готовности может выступать основой для определения карьерной перспективности резервистов (кандидатов в резерв).

Составляющие данного показателя более детально рассмотрены нами в предыдущем разделе данной работы.

Полученные результаты также позволяют более дифференцированно и обоснованно отобрать резервистов для последующего обучения на образовательной программе.

Для более наглядной картины различий между кандидатами в резерв с помощью статистического квартильного анализа полученных данных (интегральный показатель) были определены 4 группы выраженности управленческой готовности (Таблица 7.2).

Таблица 7.2 - Описание уровней управленческой готовности

Управленческая готовность	Данные анкетирования или опроса	Данные анкетирования Рекомендателя + Поручителя
Базовый уровень	Количество баллов в границах значительно ниже средних значений по всему массиву данных (уровня резерва)	Количество баллов в границах значительно ниже средних значений по всему массиву данных (уровня резерва)
Средний уровень	Количество баллов в границах средних значений по всему массиву данных (уровня резерва)	Количество баллов в границах средних значений по всему массиву данных (уровня резерва)
	Количество баллов в границах выше средних значений по всему массиву данных (уровня резерва)	Количество баллов в границах ниже средних значений по всему массиву данных (уровня резерва)
	Количество баллов в границах ниже средних значений по всему массиву данных (уровня резерва)	Количество баллов в границах выше средних значений по всему массиву данных (уровня резерва)

Продолжение таблицы 7.2

Выше среднего уровень	Количество баллов в границах выше средних значений по всему массиву данных (уровня резерва)	Количество баллов в границах выше средних значений по всему массиву данных (уровня резерва)
	Количество баллов в границах средних значений по всему массиву данных (уровня резерва)	Количество баллов в границах выше средних значений по всему массиву данных (уровня резерва)
	Количество баллов в границах выше средних значений по всему массиву данных (уровня резерва)	Количество баллов в границах средних значений по всему массиву данных (уровня резерва)
Высокий уровень	Количество баллов в границах значительно выше средних значений по всему массиву данных (уровня резерва)	Количество баллов в границах значительно выше средних значений по всему массиву данных (уровня резерва)

Полученные группы кандидатов значительно отличаются друг от друга по заданному критерию, а данный критерий может быть основанием для дифференциации на этой выборке.

Таким образом, Исходя из представленных участником сведений, попадание в соответствующую группу может означать следующее:

Группа «базовый уровень»:

Описание: оценочные методики заполнены частично или выборочно, отсутствует информация по некоторым разделам (полям). Актуальный уровень образования, профессиональной и/или управленческой подготовки является достаточным для осуществления управленческой деятельности на текущей позиции. Для эффективной управленческой деятельности на более высоких руководящих должностях необходимо дополнительное развитие управленческого потенциала и получение профессионального

опыта. С большей степенью вероятности отсутствует вариативность профессионального и управленческого опыта. Масштаб управленческой деятельности и уровень принятия управленческих решений локальный. Сведения о профессиональных и управленческих успехах не представлены, либо не отражают социально-ориентированный характер, имеют субъективно-значимый фокус. Представленные сведения не отражают выраженной внутренней мотивации к личностно-профессиональному развитию в сфере государственного управления. Данные не свидетельствуют о высокой вовлеченности и субъективной проактивной позиции в деятельности по реализации национальных проектов.

Рекомендация: Исходя из представленных сведений, кандидату целесообразно существенное наращивание личностно-профессиональных и управленческих ресурсов и опыта, повышение уровня личной вовлеченности в достижение социально-значимых результатов деятельности, повышение готовности к личностно-профессиональному развитию, формированию экспертной компетентности.

Группа «средний уровень»:

Описание: оценочные методики заполнены частично или выборочно, отсутствует информация по некоторым разделам (полям). Актуальный уровень образования, профессиональной и/или управленческой подготовки требует дополнительного повышения для эффективной деятельности на более высоких руководящих должностях. Направленность профессионального и управленческого опыта не носит многопрофильный характер. Масштаб управленческой деятельности и уровень принятия управленческих решений чаще всего локальный. Сведения о профессиональных и управленческих успехах представлены не полно, либо в большей степени имеют субъективно-значимый характер. Присутствует мотивация к личностно-профессиональному развитию в сфере государственного управления. Представленные данные свидетельствуют о некотором опыте работы по реализации национальных проектов.

Рекомендация: Исходя из представленных сведений, кандидату целесообразно дополнительное наращивание личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, опыта управленческой деятельности в сфере государственного управления, повышение готовности к личностно-профессиональному развитию и приобретение практики решения управленческих задач более широкого масштаба.

Группа «выше среднего уровня»:

Описание: Предоставленные сведения отражают достаточный уровень профессиональной и управленческой подготовки, готовность к саморазвитию и обучению. Кандидат может иметь опыт масштабной управленческой работы. Данные, представленные кандидатом, как правило, отражают многопрофильный (вариативный)

характер профессионального опыта. Сведения о профессиональных и управленческих успехах могут отражать социально-ориентированный характер и инновационную направленность. Кандидат ориентирован на личностно-профессиональное развитие в сфере государственного управления. Представленные данные свидетельствуют о наличии существенного опыта работы по реализации национальных проектов.

Рекомендация: Исходя из представленных сведений, кандидату целесообразно приобретение дополнительного управленческого опыта и/или наращивание личностно-профессиональных ресурсов (образовательные программы, стажировки, управленческий коучинг).

Группа «высокий»:

Описание: Предоставленные сведения отражают высокий уровень профессиональной и управленческой подготовки, готовность к саморазвитию и обучению. Кандидат, как правило, имеет опыт работы на управленческих должностях, характеризующихся масштабом принимаемых решений и высоким уровнем ответственности за их последствия. Данные, представленные кандидатом, отражают многопрофильный (вариативный) характер профессионального опыта. Сведения о профессиональных и управленческих успехах носят, чаще всего, социально-ориентированный характер, направленность на преобразование и внедрение изменений. Устойчивая выраженная мотивация к личностно-профессиональному развитию в сфере государственного управления. Представленные данные свидетельствуют о высокой вовлеченности в работу по реализации национальных проектов.

Рекомендация: Исходя из представленных сведений, целесообразно расширение управленческой практики и дальнейшее наращивание личностно-профессиональных ресурсов, позволяющих кандидату наилучшим образом реализовывать свой управленческий потенциал (образовательные программы, стажировки, управленческий коучинг).

Использование данных диагностических инструментов обусловлено решением поставленной задачи – построение сквозного рейтинга кандидатов федерального резерва управленческих кадров (ФРУК). Полученные на данном этапе результаты не могут быть единственным основанием для принятия решения о включении/отказе кандидатов в резерв. В тоже время, анализ результатов проведенной эмпирической и экспериментальной работы показывает состоятельность этих инструментов и целесообразность их применения в составе комплексной технологии оценки управленческой готовности для решения задач отбора кандидатов в резерв.

### Кол-во кандидатов по уровням резерва

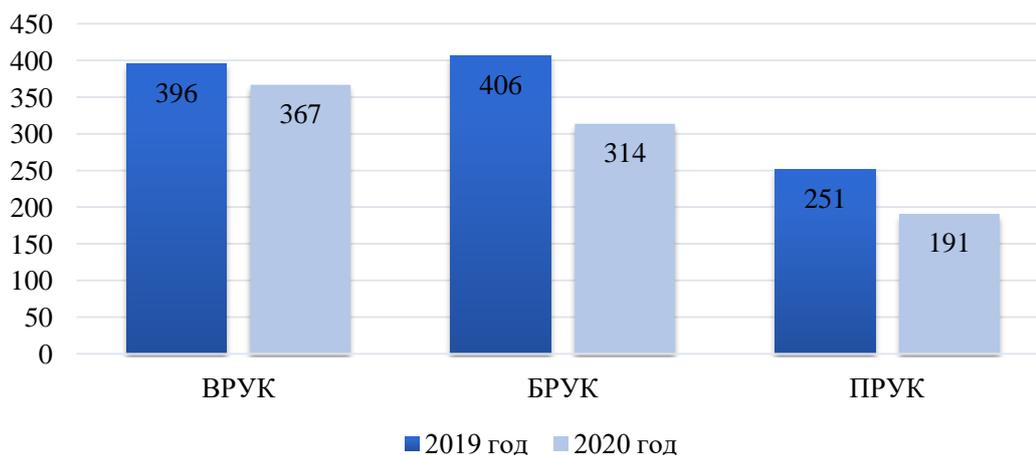


Рисунок 3 - Количество кандидатов федерального резерва управленческих кадров, прошедших личностно-профессиональную оценку в период формирования резерва (2019, 2020гг.)

Описанная выше модель личностно-профессиональной диагностики государственных гражданских служащих, рекомендованных в федеральный резерв управленческих кадров и понимаемый как формирование пула-талантов, применялась в 2019 и 2020 годах. На рисунке 6 представлен количественный состав участников каждого уровня резерва – участников диагностики.

Следует заметить, что средний интегральный показатель по массиву данных составил 47,9 баллов в 2019 году и 48 баллов в 2020, значимых различий зафиксировано не было (Рисунок 3). Это говорит о том, что федеральный резерв 2019 и 2020 годов однороден по составу и вполне может выступать эмпирической базой для анализа качественного состава резервистов и их отличительных особенностей. В связи с тем, что федеральный управленческий резерв не является открытым, а носит рекомендательный характер выдвижения, можно предположить, что в резерв выдвигаются лучшие государственные служащие, проявившие свои управленческие таланты.



Рисунок 4 - Средние интегральные итоговые показатели «управленческой готовности» кандидатов в федеральный резерв управленческих кадров (2019, 2020 гг.)

Личностно-профессиональная диагностика «выдвинутых» кандидатов в резерв основана на методологии ресурсного анализа личности руководителя системы государственного управления, разработанной и реализуемой под руководством ее автора, профессора Ю.В. Синягина в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.

Технология комплексного ресурсного анализа, разработанная на основе данной методологии, в настоящее время была использована и при проведении открытых управленческих конкурсов, по выявлению и продвижению «управленческих талантов» в ряде регионов Российской Федерации.



Рисунок 5 - Субъекты Российской Федерации, реализующие методологию проведения открытых конкурсов «управленческих талантов»

Подробно методология описана в других разделах настоящего отчета научно-исследовательской работы.

Одним из показателей эффективности проведения конкурсов по выявлению управленческих талантов может служить процент откликнувшихся на предложение участников относительно общего числа работающего населения в регионе.

Процент откликнувшихся участников варьируется в пределах от 0,03% до 0,82%. Конечно, данный показатель напрямую связан с медиа сопровождением конкурса, что подтверждает анализ пресс-релизов: максимальный уровень освещенности в СМИ получил конкурс «Команда Правительства Нижегородской области». То есть, при условии высокой информированности населения практически каждый 100-й житель региона стремится к участию в конкурсе, что является достаточно высоким показателем для такого рода мероприятий, и свидетельствует о высоком уровне заинтересованности и доверия к его процедуре и объективности.

Также для анализа эффективности проводимых конкурсов по выявлению управленческих талантов было проведено анкетирование:

- заказчиков (представителей местных органов исполнительной власти) – 4 человека;
- сотрудников отделов по работе с персоналом в сфере государственной гражданской службы – 4 человека;
- самих участников конкурсов – 35 человек.

Представители местных органов исполнительной власти видят следующие частные преимущества проведения конкурсов по выявлению управленческих талантов:

- Участвовать могут скрытые резервы;
- Возможность широкой выборки кандидатов и оценка их компетенций в сравнении с друг другом. Большой охват участников, в сравнении с «традиционными» конкурсами;
- Возможность обновления состава органов власти и подтверждение квалификации госслужащих
- Возможность вовлечения большего количества участников, создание дополнительных условий для самореализации человека, привлечение молодых специалистов.

Таким образом, по мнению заказчиков, основными преимуществами конкурсов является их большой охват, регенерация кадровых процессов и ресурсный подход к оценке.

В качестве ограничений респонденты выделяют:

— Отсутствие «функционального» заказчика и, как следствие, невозможность дальнейшего трудоустройства победителей;

— Отсутствие релевантного опыта кандидатов, для дальнейшего замещение должности;

— В конкретном случае количество лет госслужбы или высокой управляющей должности в анкете респондента имели очень большой вес. Если требуется радикальное обновление органов власти - необходимо запретить нынешним чиновникам участвовать в конкурсе, чтобы по итогам первого этапа они не оказались в верху рейтинга, вытеснив оттуда людей без опыта госслужбы (мы получали критику методики отбора от участников конкурса именно за это);

— Если понимать под ограничениями недостатки, то это 1) Риск «количественной» перегрузки от участников, не всегда переходящей в качество; 2) Самодостаточные, уже реализовавшие себя и высококвалифицированные специалисты не пойдут «бороться» на конкурс, они ждут индивидуального подхода (приглашения).

Данные мнения будут учтены в дальнейшей доработке регламента и процедуры конкурса.

Дальнейшая работа с участниками конкурса, по словам представителей заказчиков, строится следующим образом:

— Обратная связь по результатам оценочных процедур, составление плана развития, обучение;

— Трудоустройство на работу, работа в формате общественных советов и «think tank»;

— Часть из них назначена на должности госслужбы, часть находится в резерве.

— Нахождение им конкретного применения (должность, задачу для решения), формирование плана как развиваемся дальше.

Эти факты подтверждают результативность проводимых конкурсов, которые не заканчиваются награждением победителей, а несут для них вполне реальные результаты карьерного развития.

По данным анкетирования, представители местных органов исполнительной власти дополнительно применяют следующие методы выявления талантливых сотрудников:

— Конкурсы профессионального мастерства;

— Оценка 360, индивидуальная план развития, оценка hard компетенций;

— Стандартные отборы в кадровые резервы Правительства РФ и Президента РФ, повышения квалификации в РАНХиГС;

— Постоянное усложнение решаемых задач; «переключение» с задачи на задачу, в том числе - в разных сферах; делегирование задач; тренинги; совместные обсуждения вопросов с вовлечением разного уровня сотрудников.

Данные процедуры входят в перечень применяемых методов в работе с талантами, рассмотренных нами в 5-ом разделе этой работы в рамках анализа существующих практик в системе государственной гражданской службы в Российской Федерации, и носят «обрывочный» и разовый характер, что свидетельствует о необходимости разработки единой методологии работы с талантами в госсекторе.

Особый интерес для целей нашей работы представляет анализ ответов сотрудников кадровых служб – лиц, непосредственно взаимодействующих с талантами в своей профессиональной практике, от которых зависит их карьерное развитие.

По данным анкетирования, 75% респондентов встречались в своей работе с высокопотенциальными сотрудниками, таланты которых проявлялись в:

— Нестандартном мышлении и комплексном государственном подходе к решению задач;

— Стремлении к саморазвитию, высоком понимании ответственности, трудолюбию, усидчивости, этичности в коллективе.

— Творческом подходе к решению стандартных и нестандартных задач.

— Признаками таланта, по мнению респондентов, являются:

— Интеллект;

— Быстрота мышления, соображение;

— Стремление к саморазвитию, этичность;

— Решение задачи даётся им легче и быстрее среднестатистического сотрудника.

Стоит отметить, что сотрудники кадровых служб делают акцент только на когнитивной сфере талантливых сотрудников, игнорируя при этом мотивационную и ценностную. При этом, мероприятий по выявлению талантов не проводится вовсе, как высказался один из респондентов: «должность не позволяет заниматься самодеятельностью, но по логике вещей, руководитель должен проводить эти мероприятия, ставя задачи перед сотрудниками изучать подходы и их решения подчиненными». Это связано со следующими сложностями:

— Нежелании руководителей работать с талантами;

— Если не погружаться в общие материальные проблемы и так далее, то скорее всего талантливому человеку свойственно быть амбициозным и характерным человеком, что может привести к сложности управления таким персоналом;

— Система мотивации не позволяет выделять их.

Хотя сотрудники кадровых служб признают необходимость поощрять, помогать и поддерживать талантливых работников.

Результаты данной части анкетирования выявили проблемные области не только в механизмах выявления талантов, но и их сопровождения в сфере государственной службы.

Подавляющее большинство участников рассматривают конкурсы по выявлению управленческих талантов как инструменты:

- развития своих профессиональных и личностных ресурсов,
- открытия карьерных перспектив,
- обретения новых социальных связей,
- получения обратной связи и экспертной оценки.

77% респондентов сообщили о достижении поставленной цели, 83% респондентов готовы рекомендовать участие в подобных конкурсах своим друзьям и близким, что свидетельствует о высоком уровне доверия данным мероприятиям и их социальной значимости.

Таким образом, в современной системе государственной службы можно отметить наличие некоторых практик работы с управленческими талантами. В тоже время все они действуют разобщенно, точечно, в ряде случаев используемые методы не связаны научно-обоснованной методологией, эклектичны по набору методов, не используют в качестве основания оценки или отбора оснований в виде модели, как каркасного конструкта.

Отдельно можно отметить практику работы РАНХиГС при Президенте РФ:

— На сегодня есть научно-обоснованная методология оценки, способствующая внедрению в кадровую политику принципов меритократии, осуществляя поиск и привлечение кандидатов, с более высоким потенциалом управленческой готовности и развития в формате открытого управленческого конкурса;

— Разработана автоматизированная диагностическая платформа, позволяющая динамично и мобильно осуществлять диагностические мероприятия;

— Разработана, апробирована и внедрена технология личностно-профессиональной диагностики, базирующаяся на созданном в Академии специально для

целей оценки руководителей государственной сферы инструментарии в индивидуальных и групповых форматах (комплексный ресурсный анализ);

— Подготовлены сертифицированные специалисты по оценке и личностно-профессиональной диагностике управленческого персонала.

Тем не менее, данная технология применяется и используется как альтернативная и вариативная. Она не регламентируется нормативно-правовыми актами государственной гражданской службы, а лишь рекомендована к ее использованию, кроме того, технология прошла фазы разработки и апробации. В настоящее время необходимо ее осмысление и внедрение в кадровую работу, в частности при работе с управленческими талантами.

## **8 Методические рекомендации для специалистов системы управления персоналом в сфере государственного управления по реализации личностно-ориентированного подхода в работе с талантами**

Данные методические рекомендации направлены на описание процесса организации и проведения открытых конкурсов управленческих талантов, которые целесообразно использовать для формирования резервов кадров как пула-талантов, как способ привлечения высокопотенциальных сотрудников в систему государственного управления; их оценки – то есть определения их ключевых личностно-профессиональных и управленческих ресурсов; позиционирования – то есть подбора под них направления деятельности, комплекс и спектр задач, команду; продвижения – создания образовательной и развивающей среды, формирование карьерной траектории.

Описанная в методических рекомендациях модель открытого управленческого конкурса основана на методологии комплексного ресурсного анализа личности, описанной в предыдущих разделах научно-исследовательской работы.

С 2013 года Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ ведет активную работу по разработке и реализации на практике работы с управленческим персоналом системы государственного управления, а также реализации методологии и технологии личностно-профессиональной диагностики (оценки управленческой готовности и управленческого потенциала), особенно с резервами управленческих кадров.

В основе методологии лежит научно-обоснованный ресурсный подход к оценке руководителей государственной сферы, личностно-ориентированный подход в управлении, психобиографический анализ личности и модель управленческих метакомпетенций (управленческой готовности). Это позволяет реализовать единый подход к выявлению ключевых профессиональных и управленческих ресурсов управленческих кадров системы государственного управления, формировать единый банк данных перспективных управленцев на основе сопоставимых данных.

Особенностью этой методологии является возможность реализации меритократических принципов управления, поиск, выявление и привлечение в систему государственного управления талантливых и потенциальных управленцев на основе личностно-профессиональной диагностики и оценки их управленческой готовности и управленческого потенциала.

*Особенность открытых управленческих конкурсов как механизма выявления управленческих талантов*

Технология направлена на создание механизма привлечения и выявления инициативных, активных, вовлеченных лидеров изменений, отличающихся высоким потенциалом развития. Открытость участия предполагает возможность заявиться довольно большому количеству участников, соответствующих простым и формальным требованиям: возраст, требования к управленческому опыту/стажу работы и прочее.

1) Открытые управленческие конкурсы представляют равные возможности для всех участников, единую методологию, единую модель критериев и показателей оценки и подсчета результатов, единую метрическую систему расчета итоговых показателей, что позволяет сравнивать результаты полученных массивов, результаты отдельных участников, одного и того же участника пролонгировано во времени, формировать и вести единую базу данных участников конкурсов. Равные возможности для всех участников позволяют проявиться действительно тем участникам, которые чем-то явно и ярко отличаются от других, позволяет им проявить свои именно сильные стороны – таланты.

2) Открытые конкурсы создают атмосферу соревновательности, некоторой конкуренции, но при этом атмосферу взаимодействия, возможность расширить свои социальные контакты, найти новых партнеров и коллег, завести деловые знакомства.

3) В тоже время, открытые управленческие конкурсы требуют вовлеченности заказчика конкурса, его непосредственного участия на этапе разработки критериев и понимания образа ожидаемого результата, на этапе запускающих мероприятий, повышая своей вовлеченностью мотивацию участников, на этапе групповых форм работы, на этапе обсуждения результатов и завершения конкурса.

4) Открытые управленческие конкурсы тесно связаны с формируемым имиджем Заказчика, это требует специального информационного сопровождения, публикации материалов, сопровождающих конкурс, ценностного позиционирования во внешней среде.

5) Открытые управленческие конкурсы создают высокий уровень ожиданий о последующих действиях и, если они не наступают, то может произойти разочарование и возникнуть репутационные риски. Таким образом, исходя из того, что такой конкурс имеет статус события, которое имеет шлейф – пролонгированное действие, требуется системная работа и постконкурсное сопровождение участников. Они имеют большой эмоциональный и содержательный эффект, который нужно постоянно поддерживать.

6) Так как в таких мероприятиях участвуют люди, обладающие выраженными свойствами, ярким и неординарным проявлением своих личностных особенностей, то мероприятия требуют особой подготовки, организации и создания внутренних правил и норм поведения и взаимодействия всех причастных служб и лиц.

7) Подобные мероприятия требуют участия профессиональной команды экспертов по оценке.

8) Открытые управленческие конкурсы хоть и являются самостоятельной технологией по работе с талантами, все же требуют вписанности в цикл работы с талантами, этапов последующей работы с ними - образовательный и карьерный треки.

#### *Задачи и принципы открытых управленческих конкурсов*

Задачи:

1) Привлечь инициативных, активных граждан, обладающих личностно-профессиональным и управленческим потенциалом к кадровому активу, направленному на решение задач социально-экономического развития региона/отрасли/госоргана.

2) Способствовать формированию и внедрению меритократических механизмов реализации кадровой политики в регионе/отрасли/госоргане.

3) Создавать условия для взаимодействия и сотрудничества системы государственного управления и бизнес-сообщества по вопросам подбора, отбора, подготовки и развития управленческих кадров.

#### *Основные принципы проведения конкурса*

— Открытость: минимальный набор формальных требований к кандидатам; полная информированность, доступность информационных материалов и способов взаимодействия, равные возможности, соблюдение сроков и процедур, информационное и коммуникационное сопровождение участников, обратная связь в виде индивидуальных отчетов.

— Объективность оценки и отбора:

— Независимая экспертная комиссия

— Объективные критерии и показатели

— Единая методика

— Ранжирование участников на основании интегрального показателя совокупности данных отдельно на каждом этапе

— Автоматизированные процедуры

— Мотивация и личная ответственность участников:

— Личная включенность в процесс конкурса и позитивное восприятие его элементов (выполнение процедур, при необходимости своевременное обращение в техподдержку, четкость представленной контактной информации, четкая обратная связь);

— Выполнение всего набора элементов;

— Полнота заполнения материалов;

- Соответствие срокам представления материалов;
- Качество представленных материалов;
- Доверие при взаимодействии в рамках конкурса
- Организаторы доверяют содержанию и полноте представленной Участником информации;
- Организаторы доверяют сведениям от Рекомендателя;
- Участник получает техническую и информационную поддержку;
- Участник своевременно информируется о мероприятиях Конкурса во время всего процесса;
- Участник принимает условия Конкурса и доверяет оценочным процедурам и результатам оценки;

*Организация и проведение открытых управленческих конкурсов*

Открытый управленческий конкурс проводится в два этапа. Первый этап - отбор из числа зарегистрировавшихся и выполнивших конкурсные задания на основе оценки достижений и вариативности опыта.



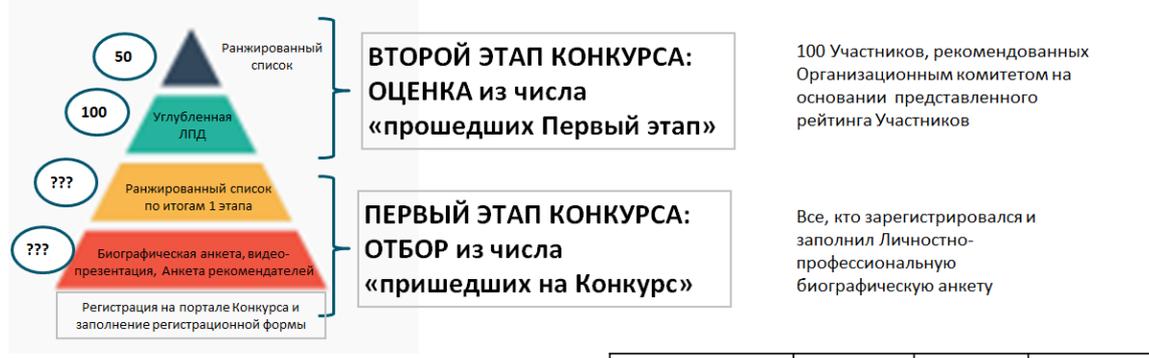
Рисунок 6 - Структура открытого управленческого конкурса

Второй – углубленная личностно-профессиональная диагностика, направленная на выявление уровня управленческого потенциала, управленческой готовности и ее составляющих, управленческих ресурсов.



Рисунок 7 -Элементы модели «открытый управленческий конкурс» и их последовательность

Методика Конкурса проводится на основе подготовленных РАНХиГС Методических рекомендаций по реализации Общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации, одобренных комиссией Президента РФ по государственной службе и резервам управленческих кадров (ноябрь 2017-март 2018)



**Статистика проведения подобных Конкурсов:**  
1. Соотношение Участников, зарегистрировавшихся на Конкурс и прошедших оценочные мероприятия 1 этапа;  
2. Соотношение Участников, зарегистрировавшихся и рекомендованных на 2 этап.

	Пермский Край	Рязанская область	Ивановская область
Зарегистрировалось	911	1895	855
Прошло 1 этап	45,60%	65%	25,70%
Рекомендованы на 2 этап	12%	5,40%	11,70%

Рисунок 8 - Примерные расчетные показатели количества участников управленческих конкурсов на разных этапах

Подготовительная работа к проведению Конкурса  
— Составление план – графика Конкурса.

			30.03 - 5.04	6.04 - 12.04	13.04 - 19.04	20.04 - 26.04	27.04 - 03.05	04.05 - 10.05	11.05 - 17.05	18.05 - 24.05	25.05 - 31.05	1.06 - 07.06	8.06 - 14.06	15.06 - 21.06	22.06 - 28.06	29.06 - 5.07	06.07 - 12.07	13.07 - 19.07	20.07 - 26.07	27.07 - 02.08	03.08 - 09.08	10.08 - 16.08	17.08 - 23.08	24.08 - 30.08	
4.3.	Ранжирование участников, формирование списка финалистов.	17 августа - 23 августа																							
4.4.	Подготовка персональных отчетов участников Конкурса	17 августа - 23 августа																							
4.5.	Подготовка протокола заседания экспертной комиссии с результатами участников второго этапа Конкурса. Направление протокола в организационный комитет Конкурса.	24 августа																							
4.6.	Заседание организационного комитета, утверждение списка победителей второго этапа Конкурса.	24 августа - 30 августа																							
4.7.	Информационная рассылка участникам об итогах Конкурса.	31 августа - 6 сентября																							
4.8.	Расылка персональных отчетов участникам второго этапа Конкурса.	31 августа - 6 сентября																							
4.9.	Отправка отчета Заказчику	31 августа - 6 сентября																							
4.10.	Закрывающее мероприятие Конкурса. Встреча Губернатора с победителями Конкурса.	8 сентября																							

Рисунок 9 - Фрагмент плана-графика Конкурса

- Создание рабочей группы, группы экспертов, оргкомитета Конкурса.
- Создание рабочей группы по организации и информационному сопровождению «горячей линии» (ответы на возникающие вопросы участников Конкурса).

— Разработка сайта – визитки Конкурса. Размещение всей необходимой информации, связанной с Конкурсом, символики Конкурса и его атрибутов:

- 1) Общую информацию о Конкурсе с упоминанием инициатора Конкурса, цели, задачи, принципы.
- 2) Положение о Конкурсе.
- 3) Требования к участникам.
- 4) Календарь (график) Конкурса
- 5) Контакты горячей линии: email и телефон.
- 6) Справочная информация - документ с Frequently asked questions (далее FAQ).
- 7) Кнопку «Зарегистрироваться или Принять участие», при нажатии которой осуществляется переход профиль регистрации, вход в «личный кабинет».

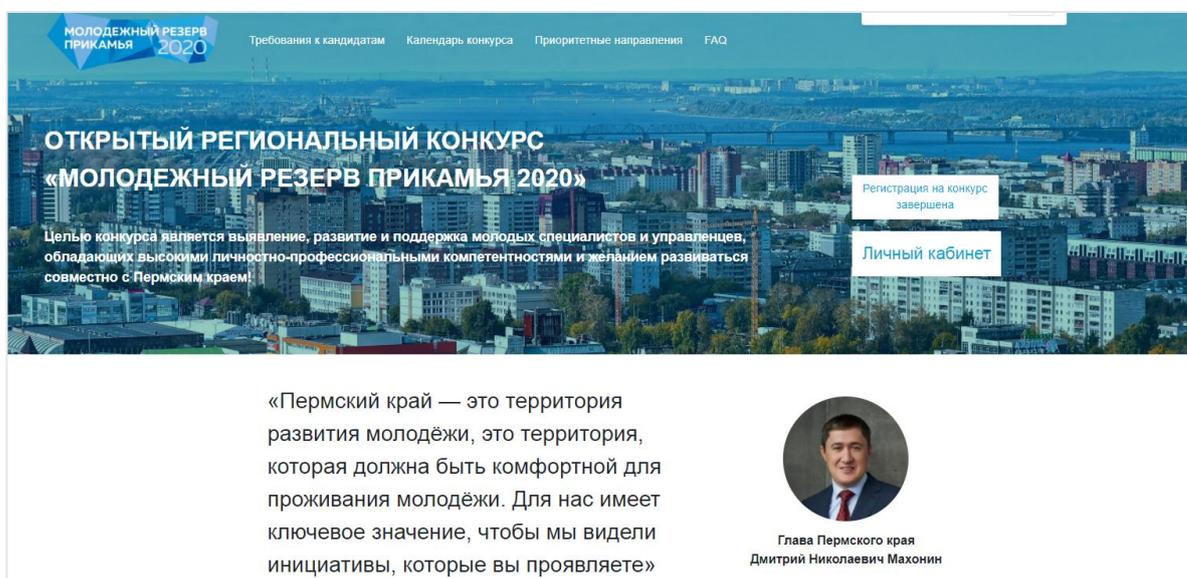


Рисунок 10 - Пример титульной страницы сайта Конкурса

— Обучение представителей «горячей линии», в т.ч. на основании frequently asked questions (далее FAQ) или "Часто задаваемые вопросы". Представитель горячей линии – должен владеть всей информацией, связанной с организационными вопросами Конкурса, а именно: даты проведения, ключевые ссылки, условия участия, контактная информация для письменного обращения и т.д.

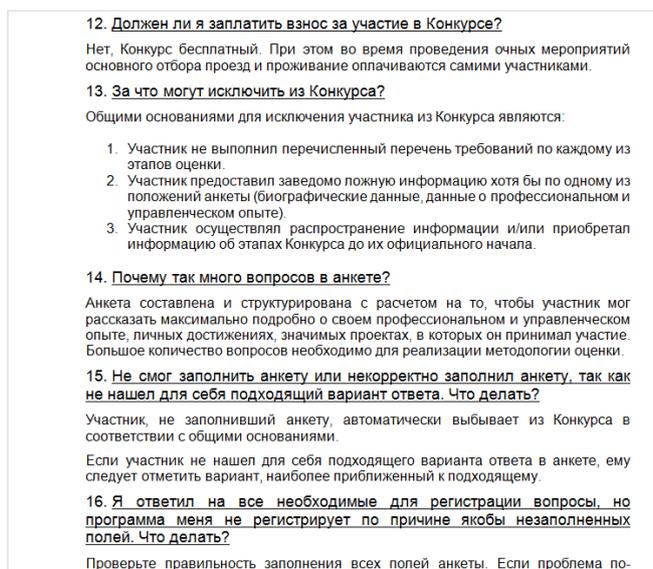


Рисунок 11 - Фрагмент документа «Часто задаваемые вопросы»

— Разработка Положения Конкурса.

*Методология и методика оценки и комплексного ресурсного анализа участников в ходе открытого конкурса*

В основу оценки положена трехкомпонентная модель управленческой готовности и оценки управленческого потенциала, разработанная в ВШГУ РАНХиГС, которая применяется в ходе личностно-профессиональной диагностики при формировании президентского резерва и при проведении открытых конкурсов управленческих кадров ряда субъектов Российской Федерации. Три составляющие управленческой готовности: лидерская, менеджерская, экспертная выступают сквозными показателями для всех участников Конкурса.

*Автоматизация процессов оценки и комплексного ресурсного анализа участников открытых управленческих конкурсов*

Для проведения работ по оценке участников конкурсов на предмет их управленческих талантов: достижений, способностей, качеств необходимо обеспечить автоматизацию процессов и возможность удаленного взаимодействия. Мы рекомендуем воспользоваться специально разработанной цифровой платформой открытых управленческих конкурсов, на ресурсах RANEPА.RU по адресу: [www.lpd.ranepa.ru](http://www.lpd.ranepa.ru) либо создавать подобную систему. Рекомендации содержат описание необходимого функционала для обеспечения автоматизированных действий при проведении первого этапа открытого управленческого конкурса.

Представленная платформа может служить технологической основой для проведения конкурсов по выявлению талантов в сфере государственной гражданской службы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенная научно-исследовательская работа, целью которой было создание лично-ориентированной модели работы с талантами в системе государственного управления, направленной на совершенствование работы по развитию человеческого капитала в Российской Федерации, позволила сделать нам ряд основных выводов:

1) Основным принципом лично-ориентированного подхода работы с талантами в государственном секторе является не отдельная корпоративная практика работодателя по выявлению, развитию, привлечению и продвижению наиболее способных сотрудников, а системная полисубъектная модель взаимодействия государства, бизнеса и гражданина (личности);

2) На основе данных опроса показано, что социально-психологическими предпосылками работы с талантами на государственной гражданской службе можно считать представления об управленческом таланте: как особом виде таланта, обеспечивающего эффективность управленческой деятельности, о его непрерывном развитии и совершенствовании, о масштабе и сфере проявления. Ядро представлений о качествах талантливой управленца составляют личностные и поведенческие характеристики, наличие которых обеспечивает руководителю эффективность и результативность процессов общения и интеллектуальных процессов. Сформированность на высоком уровне определенных коммуникативных и интеллектуальных качеств делает возможной реализацию управленческого таланта в сфере организации целенаправленной и скоординированной работы коллектива и при решении возникающих управленческих проблем;

3) Основными механизмами перехода от функционально-ориентированной к лично-ориентированной модели работы с талантами в системе государственного управления, по мнению экспертов, являются следующие меры: выявление в результате комплексной диагностики эффективных руководителей, создание оптимальных условий для развития их творческого потенциала, самореализации их в индивидуальной лично-профессиональной траектории.

4) Нормативно-правовые и организационные основы работы с талантами на государственной гражданской службе должны представлять собой не линейный найм и привлечение государственных служащих как временного персонала, а сохранение, удержание и развитие талантов работников. Данный постулат прямо указывает на тенденцию лично-ориентированного подхода к высококвалифицированным специалистам, талантливым сотрудникам. Кадровая политика в целом должна быть направлена на максимальное использование внутриотраслевого кадрового потенциала,

выраженное в разноуровневой системе управления кадрами отрасли, многофакторных программах и персональных планах развития кадрового резерва, реализующихся на базе корпоративных университетов.

5) Результаты анализа существующих практик выявления и работы с талантливыми и высокопотенциальными сотрудниками в системе государственной гражданской службы в Российской Федерации демонстрируют, что существует достаточно обширный опыт деятельности в этой сфере, но он носит, как правило, несистемный характер и основывается на применении отдельных методов без методологических оснований. Кроме того, текущее положение дел не соответствует общемировым тенденциям об области работы с талантами (акцент на индивидуальном опыте и своеобразии сотрудника, масштабная HR-аналитика с привлечением больших баз данных, внутренний рекрутинг и развитие талантов самих специалистов кадровых служб, создание разноуровневых и разновозрастных команд). А мнения экспертов по этому вопросу достаточно противоречиво, отсутствует единое понимание самого термина «талант» на ГГС. Однако в процессе экспертной дискуссии удалось выявить три основных направления в стратегии управления талантами: ценностный подход к личностному потенциалу и ресурсам, диверсификация и развивающая среда (пересмотр кадровой политики), а также ценности организации в условиях постоянного развития. Данные факты свидетельствуют о необходимости трансформации сложившейся внутри государственной службы корпоративной и организационной культуры через осознание и повышение ценности высокопотенциальных сотрудников и внедрение ресурсной модели работы с талантами в системе государственного управления.

6) Результаты представленного обзора существующих практик выявления и кадрового сопровождения высокопотенциальных сотрудников демонстрируют, что к работе с талантами на государственной гражданской службе следует подходить особым образом: специфика мотивации, ценностные ориентиры и карьерное развитие таких сотрудников требует ресурсного подхода к их оценке. Ключевой технологией в работе с талантами может и должен стать резерв кадров, который понимается, как «пул талантов». На факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС была разработана, апробирована и валидизирована комплексная модель выявления (оценки), развития и позиционирования высокопотенциальных сотрудников в системе государственной службы на основе трехкомпонентной модели управленческой готовности: лидер, менеджер, эксперт. Комплексный анализ эффективности этой модели позволяет говорить о ее высокой результативности.

7) В ходе работы аргументирована необходимость развития технологического аспекта работы с талантами на государственной гражданской службе: реализуемые методы выявления и сопровождения высокопотенциальных сотрудников должны носить комплексный, системный и регулярный характер. Нами описана разработанная на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС научно-обоснованная методология оценки, способствующая внедрению в кадровую политику принципов меритократии, осуществляя поиск и привлечение кандидатов, с более высоким потенциалом управленческой готовности и развития в формате открытого управленческого конкурса; Кроме того, разработана автоматизированная диагностическая платформа, позволяющая динамично и мобильно осуществлять диагностические мероприятия; разработана, апробирована и внедрена технология личностно-профессиональной диагностики, базирующаяся на созданном в Академии специально для целей оценки руководителей государственной сферы инструментарии в индивидуальных и групповых форматах (комплексный ресурсный анализ); Подготовлены сертифицированные специалисты по оценке и личностно-профессиональной диагностике управленческого персонала. Но стоит отметить вариативный характер данной технологии как некоторой альтернативы имеющимся техникам. Она не регламентируется нормативно-правовыми актами государственной гражданской службы, а лишь рекомендована к ее использованию, пройдя все фазы разработки, валидации и апробации. В настоящее время необходимо ее комплексное осмысление и внедрение в системную кадровую работу.

8) Нами разработаны методические рекомендации для специалистов системы управления персоналом в сфере государственного управления по реализации личностно-ориентированного подхода в работе с талантами, подробно описан возможный регламент проведения мероприятий по оценке и развитию высокопотенциальных кандидатов с использованием автоматизированной платформы, специально разработанной и апробированной под эти задачи.

В ходе научно-исследовательской работы разработаны и содержательно описаны ключевые научно-обоснованные принципы личностно-ориентированного подхода к управлению талантами в Российской Федерации, что обеспечивает системный взгляд на проблему управления талантами с позиции личности и реализации ее ресурсов и потенциалов в различных сферах деятельности. Разработка ресурсной личностно-ориентированной модели работы с талантами и внедрение ее в практику ряда субъектов Российской Федерации в сфере государственного и муниципального управления уже дала

свои содержательные результаты и продемонстрировала эффективность представленного подхода.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. What is the Person-Centred Approach? URL: <https://www.the-pca.org.uk/about/what-is-it.html>. (Дата обращения 01.05.2020).
2. Синягин Ю.В., Синягина Н.Ю., Переверзина О.Ю. Проблемы повышения эффективности реализации государственной политики на основе стандартизации требований к специалистам по оценке управленческих кадров. - Вестник экспертного совета. - № 4 (19) - 2019.-С.8-13.
3. Синягин Ю.В., Синягина Н.Ю., Баркова Ю.К. Управление личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом: технологии оценки и мотивации. - Образование личности. -№2.-2018.- С. 36-45.
4. Синягин Ю.В., Синягина Н.Ю., Алдошина Ю.К. Личностно-ориентированный подход в управлении: мировой опыт. - Образование личности. -№1.-2017.-С.47-56.
5. Warren G. Bennis, Nanus B. Leaders: Strategies for Taking Charge (Collins Business Essentials): Paperback – May 22, 2007. URL: [https://www.amazon.com/Leaders-Strategies-Collins-Business-Essentials/dp/0060559543/ref=dp\\_ob\\_title\\_bk](https://www.amazon.com/Leaders-Strategies-Collins-Business-Essentials/dp/0060559543/ref=dp_ob_title_bk) (Дата обращения 01.05.2020).
6. Meuser Jeremy D., Gardner William L., Dinh Jessica E. A Network Analysis of Leadership Theory: The Infancy of Integration. - <https://doi.org/10.1177/0149206316647099> (Дата обращения 01.05.2020).
7. Tannenbaum S. A strategic view of organizational training and learning. In: Kraiger K, editor. Creating, implementing, and managing effective training and development. - Jossey-Bass; 2002. - pp. 10–52.
8. Barling J, Christie A, Hopton C. Leadership. In: Zedeck S, editor. APA handbook of industrial and organizational psychology. Vol. 1. Washington, DC: American Psychological Association; 2010. - pp. 183–240.
9. Anderson B. The Most In-Demand Hard and Soft Skills of 2020.-January 9, 2020.- URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2020/most-in-demand-hard-and-soft-skills> (Дата обращения 01.05.2020).
10. Antonakis J. Day DV, Schyns B. Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. The Leadership Quarterly. – 2012.- pp. 643–650.
11. Avolio B.J. Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. American Psychologist. – 2007.- pp. 25–33.

12. DeRue D.S., Nahrgang J.D., Wellman N., Humphrey S.E. Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*. – 2011.- pp. 7–52.
13. Hernandez M., Eberly M.B., Avolio B.J., Johnson M.D. The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*. – 2011.- pp. 1165–1185.
14. Проказина Н.В. Организация и проведение социологических исследований в системе государственного и муниципального управления. Практикум. Орел: Издательство Орловского филиала РАНХиГС, 2015, 116 с.
15. Bureaucratic Theory by Max Weber URL: <https://www.toolshero.com/management/bureaucratic-theory-weber/> (Дата обращения: 01.05.2020).
16. База данных «Лучшие кадровые практики на государственной гражданской и муниципальной службе» «Поиск, привлечение и отбор кадров». URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/base/3> (Дата обращения 30.08.2020).
17. 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), с. 26–37.
18. Сиягин Ю.В. Факторы, условия и биографические предикторы успешной управленческой карьеры в системе государственной гражданской службы //Государственная служба №4 2019, с.6-21.