

# К вопросу о создании единой системы управления талантами в России



Комиссаров А.Г.  
Проректор РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, директор ВШГУ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, г. Москва

e-mail: [komissarov-ag@ranepa.ru](mailto:komissarov-ag@ranepa.ru)



Синягин Ю.В.  
Доктор психологических наук, профессор, заведующий научно-исследовательской лабораторией «Диагностика и оценка руководителей» ВШГУ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, г. Москва

e-mail: [yvsin1@yandex.ru](mailto:yvsin1@yandex.ru)



Чирковская Е.Г.  
Кандидат психологических наук, директор научно-образовательного центра карьерного сопровождения государственных служащих ФОиР ВШГУ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, г. Москва

e-mail: [chirkovskaya-eg@ranepa.ru](mailto:chirkovskaya-eg@ranepa.ru)

## Аннотация

В статье рассматриваются понятия «талант» и «управление талантами». Приводятся результаты эмпирического исследования, направленного на выявление представлений россиян о проявлениях таланта и возможностях его реализации. Освещаются главные факторы способствующие и мешающие созданию единой системы управления талантами. На основании имеющихся теоретических и эмпирических данных авторами статьи предложен ряд идей по созданию единой системы управления талантами в России.

## Ключевые слова

• талант • управление работой с талантами • единая система работы с талантами

Теоретический анализ состояния изученности проблемы исследования показал, что само понятие «талант» рассматривается с позиции разных трактовок и взглядов представителей научных направлений на его содержание и сущностные характеристики. Термин «талант» часто используется вместе со смежными понятиями, которые близки по семантике: «одаренность», «гениальность», «компетентность», «дар» и пр., а понятие «управление талантами» является междисциплинарным и исследуется в экономике, менеджменте, психологии и педагогике с экономических, гуманитарных и социальных точек зрения. Полученный материал позволил создать более четкое и глубокое представление о предмете исследования, научных подходах к его изучению, противоречиях и особенностях трактовки. Представленные подходы позволяют рассматривать талант, как с позиции личности сотрудника, так и с позиции самой организации. Иными словами, термин «талант» является относительным и субъективным, в зависимости от фокуса рассмотрения, индивидуальных качеств личности, запросов и специфики компании [1; 5; 6].

В ходе научно-исследовательской работы были выявлены типичные стереотипные представления россиян о возможности проявления талантливости и способах ее продвижения, о возможных, объективных и субъективных факторах, затрудняющих процессы выявления, развития, поддержки и реализации талантов в нашей стране. В опросе приняло участие более 600 респондентов.


Данные опроса свидетельствуют об устойчивых представлениях современных россиян, что талантом обладают практически все люди, он может проявиться в любом возрасте, но его проявление сопряжено с достаточными трудностями. Из чего следует, что работа по выявлению, сопровождению и поддержке талантов должна быть ориентирована на людей любого возраста, а не только быть сосредоточена на детях.

По мнению респондентов, проявление таланта зависит скорее от личных усилий его обладателя, сам человек является главным субъектом в процессе развития таланта, но не исключается влияние на этот процесс и неких иных субъектов и внешних обстоятельств. При этом, любое внешнее воздействие, организация среды, сопровождение или поддержка будут выступать только как внешние условия, обеспечивающие, но не определяющие результаты развития таланта.

Интересно, что в представлениях россиян существует установка на то, что ответственность за создание условий для развития талантов в России должна лежать как на самом человеке, так и на государстве, и на бизнесе. Однако только треть опрошенных считает, что у государства есть и потребности, и возможности, и желание обеспечивать максимальную реализацию талантливых людей. Изменить такое положение вещей можно, но только в том случае, если на уровне государства ценность таланта будет не только декларироваться, но и задаваться и подкрепляться как ценностный вектор развития социума в целом.

Современные граждане России, из числа опрошенных, считают, что основными движущими силами развития и реализации талантливости выступают личная инициатива и активность человека, правила такого движения определяются как на уровне общества в целом, так и на уровне конкретных социальных институтов, а целью движения является, прежде всего, реализация своего таланта в лично и социально значимых проектах, а затем, как внешнее выражение успеха – повышение социального статуса и вхождение в элиту общества. По мнению большинства респондентов, в системе правил продвижения таланта основополагающими являются именно социальные ценности и социальные нормы, вне которых законодательные нормы либо не действуют, либо начинают искажаться.

Участники опроса осознанно подходят к анализу работы «социальных лифтов», «социальных лестниц», и в целом системы поддержки и продвижения талантов в современной России. Респонденты достаточно ясно представляют себе (во многом опираясь на собственный опыт), какие объективные и субъективные факторы в настоящее время затрудняют процессы выявления, развития, поддержки и реализации талантов в нашей стране. Наибольшие затруднения в реализации талантов в России в настоящее время опрошенные связывают с политико-экономической сферой и с личностными качествами и особенностями поведения талантливых людей (соответственно 40,8% и 28,8% от общего количества высказываний). За внешними (финансовыми, материально-техническими и прочими) проблемами в работе «социальных лифтов», по мнению опрошенных, лежат ценностные проблемы. Подробно результаты научно-исследовательской работы изложены в ряде публикаций [2; 3; 4].



Анализ теоретических взглядов, существующих практик, результатов опроса позволил сформулировать ряд концептуальных идей по формированию единой системы работы с гражданами, обладающими личностными и профессиональными талантами в России. К основным из них можно отнести следующие:

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

2. Отношение к человеку – гражданину – как носителю талантливости в какой-либо области на основе его уникальных личностных и профессиональных ресурсов должно стать ценностью на уровне государства. Только при изменении ценностных парадигм государства в отношении потенциала человека возможно изменение отношения к его талантливости.

3. Управление системой работы с талантами предполагает создание ключевых принципов и ценностно-смысловых установок о гражданине государства – человеке, наделенном личностными и профессиональными талантами, возможностях выбора способов реализации и воплощения траекторий его развития, условиях его стимулирования и мотивации. При этом система должна предполагать наличие таких возможностей на всем жизненном пути человека. Политика в отношении развития человека, центрированная на его личностных и профессиональных потенциалах и на создании условий для его реализации и воплощения должна иметь проактивный характер.

4. Современный талантливый человек – это специалист, который, с одной стороны, обладает уникальностью в какой-то специализации, но, с другой стороны, может применить ее как универсальную в востребованных ситуациях, то есть находится в модусе уникализация – унификация; талант присущ человеку, и развитие своего таланта – прерогатива и ответственность самой личности. Основная цель развития его талантов – это его самореализация и востребованность.

5. За время своей жизни многогранность личности и ее таланта может проявляться в различных направлениях за счет универсальных стержневых компетенций, направленных на применение своих способностей, умений, навыков в рамках решения конкретных задач. Среди этих компетенций ключевой выступает готовность к непрерывному обучению, саморазвитию и самоуправлению своими изменениями. Современные национальные системы образования для развития талантов должны быть полисубъектными, иметь возможность обеспечивать человека недостающими знаниями при саморазвитии и овладении новыми специализациями, а также сопровождать его на всем жизненном пути.

6. На протяжении всей жизни для человека есть возможность развиваться за счёт соуправления и самоуправления «портфелями карьер» и отказа от традиционного «списка карьер». Для этого необходимо разрабатывать методы пожизненного самоуправления своим развитием, реализовывать себя «здесь и теперь», развивать в себе транспрофессиональные компетенции.

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

---

## Список использованной литературы:

1. Богоявленская Д.Б., Богоявленская М.Е. Психология одаренности: понятие, виды, проблемы. Выпуск 1. М.: МИОО, 2005. 176 с.
2. Селезнева Е.В. Отражение представлений о таланте в традиционном русском фольклоре // Профессиональные представления. 2019. № 11. С. 62-68.
3. Селезнева Е.В., Чирковская Е.Г. «Представления о возможных социальных лифтах продвижения та-

лантов в России» // Образование личности. 2019. № 3-4.

4. Синягина Н.Ю. Управление талантами: в поиске эффективности. – В сб. научн.тр. научно-пр. конф. «Теория и практика психологического сопровождения руководящих кадров»: Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2019. – С. 56-61.

5. Финогенова О.Н. Исследование открытой личностной позиции как фактора одаренности личности: Автореф. дис... канд. психол. наук. Красноярск, 2004. 18с.

6. Холодная М.А. Психология интеллекта: Парадоксы исследования. 2-е изд, перераб. и доп. СПб.: Питер, 2002. 272 с.

## To the issue of creating a consistent system of talent management in Russia

Komissarov A.G.

Vice-Rector of RANEPА, Director of Graduate School of Public Administration, RANEPА

E-mail: komissarov-ag@ranepa.ru

Sinyagin Y.V.

Psy.D, Professor, Head of the Research Laboratory of Diagnostics and Assessment of Managers, the Graduate School of Public Administration, RANEPА

E-mail: yvsin1@yandex.ru

Chirkovskaya E.G.

Cand. Sc. Psychology, Director of Scientific-Educational Career Support Center of Civil Servants, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, the Graduate School of Public Administration, RANEPА

E-mail: chirkovskaya-eg@ranepa.ru

## Abstract

The article considers the concepts «talent» and «talent management». The article presents the results of an empirical study aimed at revealing the perceptions of Russians about the manifestations of talent and the possibilities of its realization. The paper highlights the main factors contributing to and hampering the creation of a unified talent management system. Based on the available theoretical and empirical data, the authors of the article proposed a number of ideas for creating a consistent system for managing talent in Russia.



## Key words

• talent • talent management • a consistent system of work with talents •

---

## References

1. Bogoyavlenskaya D.B., Bogoyavlenskaya M.E. Psychology of gifted: Concept, types, problems. Issue 1: MOSCOW: MIOO, 2005. 176 p.
2. Selezneva E.V. Reflection of ideas about talent in traditional Russian folklore // Professional performances. 2019. No. 11. pp. 62-68.
3. Selezneva E.V., Chirkovskaya E.G. «The idea of possible social lifts of talent promotion in Russia» // Education of personality. 2019. No. 3-4.
4. Sinyagina N. Yu. Talent management: in search of efficiency. - In the collection of scientific Tr. scientific and technical Conf. «Theory and practice of psychological support of senior personnel»: Minsk: Academy of management under the President of the Republic of Belarus. 2019. - P. 56-61.
5. Finogenova O.N. Research of an open personal position as a factor of personality talent: Autoref. Dis. ... channel of psychology. Krasnoyarsk, 2004. 18 p.
6. Cold M.A. Psychology of Intelligence: Paradoxes of Research. 2nd published, reprocessed and additional St. Petersburg: Peter, 2002. 272 p.