

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

имени М.В. ЛОМОНОСОВА

*На правах рукописи*

**Комиссаров Алексей Геннадиевич**

**Управление системой конкурсного отбора руководящих кадров  
в Российской Федерации**

Специальность 5.2.6. Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Москва – 2023

Работа выполнена на кафедре управления организацией Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова

**Научный руководитель:**

**АУЗАН Александр Александрович**

доктор экономических наук, профессор

**Официальные оппоненты:**

**РАЗУМОВА Татьяна Олеговна**

доктор экономических наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова»,  
экономический факультет, заведующий кафедрой  
экономики труда и персонала

**БАРАБАШЕВ Алексей Георгиевич**

доктор философских наук, профессор,  
НИУ «Высшая школа экономики», факультет  
социальных наук, заведующий кафедрой  
государственной и муниципальной службы

**ДОЛЖЕНКОВА Юлия Вениаминовна**

доктор экономических наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при  
Правительстве Российской Федерации», департамент  
психологии и развития человеческого капитала,  
профессор

Защита диссертации состоится 19 июня 2023 г., в 14 часов 00 минут на заседании диссертационного совета МГУ.052.7 Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова по адресу: 119991, Москва, Ленинские горы, 1, строение 46, экономический факультет, ауд. 257.

E-mail: MGU.08.04@econ.msu.ru

С диссертацией можно ознакомиться в отделе диссертаций научной библиотеки МГУ имени М.В. Ломоносова (Ломоносовский проспект, дом 27) и на портале:

<https://dissovet.msu.ru/dissertations/052.7/2512/>.

Автореферат разослан «11» мая 2023 г.

Ученый секретарь диссертационного совета

кандидат экономических наук, доцент

В.Г. Попова

# **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

## **Актуальность темы исследования**

В постиндустриальной экономике активный человеческий капитал – основа экономического развития. Носителями человеческого капитала любого государства, являющегося частью его национального богатства, суммарно являются граждане. Несомненно, существует потребность в создании системы отбора наиболее талантливых граждан страны, способных стать лидерами её социально-экономического развития. Соответствующую задачу на практическом уровне Россия решает посредством открытого массового кадрового конкурса «Лидеры России», запущенного в 2017 году. С первого сезона конкурса в нем приняли участие сотни тысяч человек. Подобный опыт является уникальным в мировой практике, поэтому анализ накопленного массива данных и результатов проведения конкурса представляется весьма важным и актуальным, позволяя внести вклад в изучение востребованных управленческих компетенций лидеров-руководителей. Итоги конкурса показывают, что в разных возрастных и социальных группах есть индивиды, склонные быть лидерами. В связи с этим существует необходимость теоретического осмысления полученных практических результатов работы конкурса «Лидеры России».

В диссертационном исследовании проведён анализ большой выборки участников конкурса, а также связи управленческого опыта, социально-демографических характеристик разных групп кандидатов с их успешностью в рамках прохождения процедуры отбора. Выявление и анализ склонности конкретного человека к развитию конкретных компетенций, метакомпетенций и отдельных навыков, является одним из ключевых аспектов системы кадрового отбора, позволяя разрабатывать рекомендации по изменению подхода к найму, продвижению и сохранению человеческого капитала на государственной службе.

## **Степень разработанности проблемы.**

Тема человеческого и социального капитала достаточно полно проработана зарубежными и российскими исследователями (Г. Бекером (Becker), М. Блэром (Blair), К. Фишером (Fisher), В. Грутом (Groot), К. Клейном (Klein), Дж. Коулменом (Coleman), Х. Маассеном (Maassen), Дж. Нахапиемом

(Nahapiet), Т. Шульцом (Schultz), А.М. Брюховым, Р.И. Капелюшниковым, Ю.А. Корчагиным и многими другими).

Современные теории лидерства были в фокусе таких российских исследователей, как В.К. Вербицкий, О.С. Виханский, Д.В. Кузин, В.И. Маршев, А.Г. Миракян, С.И. Неизвестный, Н.Е. Ревская, В.А. Спивак, а также зарубежных авторов Б. Алим-Меткалф (Alimo-Metcalfe), Б.М. Басс (Bass), Р.Ф. Бейлз (Bales), Р.К. Гринлиф (Greenleaf), М. Гутманн (Gutmann), Р.М. Кантер (Kanter), Р.Н. Канунго (Kanungo), Дж. Конгер (Conger), Дж. Коттер (Kotter), А. Кунс (Coons), Х. Леонард (Leonard), Р. Лорд (Lord), Р. Стогдилл (Stogdill), Ф. Фидлер (Fiedler), Р. Хоган (Hogan), Дж. Хофстеде (Hofstede), Р. Штернберг (Sternberg), П. Эрли, (Earley), М. Эрез (Erez) и других.

Выявление личностных качеств, которые способствуют формированию управленческого таланта в широком смысле, также было предметом интереса таких ученых, как М. Мэйо (Mayo), Р. Стогдилл (Stogdill), С. Хаслам (Haslam).

В 1954 году А. Кэмпбелл (Campbell) сформулировал набор управленческих компетенций, которые выражались не столько как качества руководителя, сколько как определенные виды активности, свойственные лидерам.

Понятие лидерства исследователями было определено как межличностное взаимодействие и воздействие на группы людей для достижения определенной цели (Р. Тонненбаум (Tannenbaum), В. Шмидль (Schmidl), Б. Трейси (Tracy), Ф.М. Шеелен (Scheelen)), а также как способность формировать личность (П. Друкер (Drucker)). Основой лидерства является влияние (М. Мескон (Mescon)), отличающееся от формальной власти руководителя, имеющего право заставлять других исполнять.

Работы Дж. Хантера (Hunter), Р. Хейфеца (Heifetz), М. Часкальсона (Chaskalson) были посвящены определению лидерских качеств, а Дж. Маккул (McCool) предложил портрет современного лидера.

Последние научные работы подтвердили гипотезу о возможности развития лидерских качеств, об этом писали Д. Клиндер (Klinger), Д. Конгер (Conger), Д.В. Кузин, Дж. Литтер (Litter), М. Маккол (McCall), Дж. Сабет (Sabet), Р. Штернберг (Sternberg) и другие. При этом внимание ученых в последние два-три десятилетия было сфокусировано на изучении и определении компетенций, необходимых высшим руководителям и лидерам организаций, так как исследования показали значительную связь между развитием компетенций, ролью руководителей и результатами управляемой ими организации (например, работы М. Беннедсена (Bennedsen) и коллег, М. Бертрана (Bertrand), К. Мерфи (Murphy), А. Шоара (Schoar)) показали значительную связь между развитием компетенций, ролью руководителей и результатами организации, которой они управляли. Исследовалось и то, как топ-менеджеры влияют на политику

компаний (например, работы как М. Беннедсена (Bennedsen), А. Диттмара (Dittmar), Р. Дучина (Duchin)).

Д. Хэмбриком и П. Мэйсоном (Hambrick, Mason) была сформулирована Теория Высших Эшелонов (Upper Echelons Theory), позволяющая приблизиться к концептуализации компетенций и оценить, как способности высшего управленческого состава влияют на возглавляемые ими организации. Следует отметить, что эти исследования подвергаются регулярной проверке через метаанализ и периодически совершенствуются (см., например, работы Дж. Абатекола, (Abatecola), Б. Нили (Neely) и коллеги, М. Кристофаро (Cristofaro), Д. Хэмбрика (Hambrick)).

В целом, универсального общепринятого определения понятия «управленческие компетенции» так и не сложилось (Ф. Деламар (Delamare), Дж. Уинтертон (Winterton)). Понимание компетенций в настоящем исследовании соответствует дефинициям, предложенным Р. Бояцисом (Boyatzis) и Н.Ф. Ефремовой, а метакомпетенций – определению Г. Бергманна (Bergmann), который описывал их как качества личности, способствующие формированию новых компетенций и совершенствованию уже имеющихся. Следует отметить, что большинство исследователей, например, Л. Ван дер Мерве (Van Der Merwe), А. Вервей (Verwey) и др., изучают метакомпетенции в рамках позитивистского подхода.

В зарубежных исследованиях предлагаются многочисленные модели управленческих компетенций как в рамках нормативного подхода (Дж. Бэнксом (Banks), Дж. Вагнером (Wagner), М. Мамфордом (Mumford), К. Пителисом (Pitelis), Дж. Уэлчем (Welch), М. Ходжем (Hodge), Ф. Холстедом (Halstead), так и в рамках позитивистского подхода – работы Е. Бенмелеха (Benmelech), Дж. Вайя (Wai), Генцеля (M. Guenzel), Х. Риндермана (Rinderman), М. Су (Suh), М. Ульрике (Ulrike), А. Фалато (Falato), К. Фридмана (Frydman), Дж. Юна (Yoon). Следует отметить модель компетенций М. Ломбардо и Р. Айхингера (Lombardo, Eichinger) – Leadership Architect, представляющую из себя универсальный конструктор управленческих компетенций.

В последние годы все чаще предметом исследования становятся черты Agile-лидерства, которое, по мнению множества авторов, является эффективным ответом на постиндустриальные и цифровые вызовы - работы Ю. Аппело (Appelo), С. Деннинга (Denning), Д. Ригби (Rigby). Ф. Сальветти и Б. Бертани (Salvetti, Bertagni) предложили комплекс компетенций, названный «Лидерство 5.0».

Существует большое число исследований, описывающих зарубежный корпоративный опыт отбора управленческих кадров: Б. Аволио (Avolio), Б. Басс (Bass), Дж. Бернс (Burns), К. Вайкофф (Wyskoff), К. Георгада (Georgada),

Р. Гринлиф (Greenleaf), П. Каппелли (Cappelli), А. Ксенику (Xenikou), А. Кристоф-Браун (Kristof-Brown), Дж. Макгибони (McGiboney), Д. Маккул (McCool), С. Мейерс (Meyers), Н. Стоддарт (Stoddard), М. Уль-Бьен (Uhl-Bien), М. Хамори (Hamori), Е. Шейн (Schein), К. Янсен (Jansen).

В ряде стран (США, Великобритания, Канада, Финляндия, Сингапур) выработаны и формализованы принципы подбора управленческих кадров для органов власти. Существует и аналогичный российский опыт, рекомендуемый Министерством труда и социальной защиты.

Осмысление теорий о человеческом капитале и лидерстве привело автора диссертации к рассмотрению концепции меритократии – «власти достойных», принципу управления, предполагающему, что на руководящих постах должны находиться наиболее способные люди (талантливые лидеры), вне зависимости от их происхождения, достатка, статуса и т.д. Рассмотрению понимания и ретроспективного опыта меритократии посвящены работы Д. Белла (Bell), Б. Вонга (Wong), Дж. Голдторпа (Goldthorpe), Е. Зилиотти (Ziliotti), Р. Фрэнка (Frank), Л.А. Шогеновой, М. Янга (Young).

Тем не менее, в настоящее время существует не так много исследований, раскрывающих компетенции руководителей высшего звена и опирающихся на результаты анализа большой выборки данных. Можно лишь выделить работу С. Каплана и М. Соренсена (Kaplan, Sorensen) в США и Р. Адамса, М. Келохарью и С. Кнапфера (Keloharju, Adams, Knüpfer) в Швеции.

## **Цель и задачи исследования**

**Целью исследования** является оценка наиболее востребованных компетенций высших руководителей, выявленных по итогам открытого массового кадрового конкурса «Лидеры России» и разработка практических рекомендаций на основе анализа результатов конкурсного отбора.

Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие исследовательские задачи:

- 1) уточнить и дополнить теоретические и методические подходы к оценке уровня компетенций управленческих кадров в России;
- 2) предложить новый набор наиболее востребованных компетенций высших руководителей;
- 3) обосновать и предложить механизм управления конкурсным отбором высших управленческих кадров;
- 4) усовершенствовать методику анализа итогов открытого массового кадрового конкурса «Лидеры России»;

5) на основе анализа преимуществ и недостатков открытых массовых кадровых конкурсов (ОМКК) выявить набор ограничений, требующих совершенствования их организации и механизмов.

**Объект исследования:** процесс отбора высших управленческих кадров через выявление ключевых компетенций на примере открытого массового кадрового конкурса «Лидеры России».

**Предмет исследования:** управление системой конкурсного отбора высших управленцев в России.

**Теоретическая и методологическая основы исследования.** Теоретической базой исследования являются труды российских и зарубежных ученых, посвященные вопросам компетенций, лидерства, человеческого капитала, меритократии. Исследование опирается на разработки в рамках таких теорий и концепций, как теория человеческого капитала, многочисленные теории лидерства, модель развития компетенций на основе способностей (Р. Штернберг), Теория Высших Эшелонов (Д. Хэмбрик, Ф. Мэйсон), Leadership Architect (М. Ломбардо и Р. Айхингер), сбалансированная модель компетенций (Н.Н. Опарина) и др.

В качестве методологической базы исследования использовались общенаучные методы, качественные и количественные методы исследования, методы регрессионного, кластерного и контекстного анализа.

**Информационную базу** исследования составили базы данных открытого массового кадрового конкурса «Лидеры России» по результатам 2019-2020 гг.; данные авторского глубинного интервью с 10 респондентами – руководителями крупнейших в России компаний в сфере HR и HR-консалтинга, благотворительного фонда, представителями органов власти высокого уровня; российские и зарубежные модели компетенций руководителей на госслужбе; методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы Министерства труда и социальной защиты РФ; материалы международного форума World Economic Forum 2020; данные зарубежных обследований (США и Швеция) компетенций руководителей на крупных выборках.

**Научная новизна результатов** заключается в оценке уровня развития компетенций высшего управленческого состава в России, впервые проведенной

на выборке, превышающей сто тысяч человек, и определяется следующими положениями:

1. На основе анализа исторической ретроспективы применения меритократического принципа отбора управленческих кадров выявлен набор компетенций, критически важных для высшего управленческого состава. Предложено дополнить нормативные документы, регулирующие требования к госслужащим в России, следующими компетенциями:

- навыки создания партнерств для укрепления горизонтальных связей с другими органами власти и прочими структурами;
- наличие социальной ответственности.

2. Предложен набор компетенций для использования в открытых массовых кадровых конкурсах, включающий лидерство, ориентацию на результат, стратегическое мышление, умение работать в команде, коммуникабельность, способность внедрять изменения, инновационность, социальную ответственность.

3. По результатам проведенных на основе разработанного автором набора вопросов глубинных интервью с экспертами и руководителями различных организаций определены наиболее востребованные для высших управленческих кадров ключевые компетенции, а именно: «умение быстро адаптироваться к новым условиям», «умение видеть возможности в сложной, неопределенной среде», «навыки антикризисного управления», «способность к критическому мышлению», а также «умение самовосстанавливаться и управлять психоэмоциональной нагрузкой».

4. По результатам регрессионного анализа выявлено, что при прочих равных условиях у высших управленческих кадров («первых лиц» организаций) по сравнению с остальными должностными группами выше показатели знаний, интеллектуальных способностей и управленческого потенциала, более высокие оценки по социально-коммуникативным компетенциям, мотивации к лидерству и настойчивости, однако более низкие показатели по скорости принятия решений. В целом полученные данные позволяют подтвердить положительный отбор «первых лиц».

5. На основе проведенного анализа преимуществ и недостатков открытых массовых кадровых конкурсов составлен набор ограничений, требующих совершенствования организации и механизма отбора, повышения качества экспертных ресурсов, развития инструментария, в частности, использования искусственного интеллекта.

**Положения, выносимые на защиту**

1. Набор критических компетенций, выявленный на основе анализа отечественного и зарубежного опыта отбора высших управленческих кадров, включает: стратегическое мышление, командное взаимодействие, персональная эффективность, гибкость и готовность к изменениям, навыки создания партнерств и социальную ответственность, последние две из которых, не представленные пока в требованиях к госслужащим, целесообразно в эти нормативные документы включить.

2. Такие компетенции, как лидерство, ориентация на результат, стратегическое мышление, умение работать в команде, коммуникабельность, способность внедрять изменения, инновационность и социальная ответственность целесообразно использовать в открытых массовых кадровых конкурсах по отбору управленческих кадров.

3. Ключевыми компетенциями, наиболее востребованными для «первых лиц» организаций, являются: «умение быстро адаптироваться к новым условиям», «умение видеть возможности в сложной, неопределенной среде», «обладание навыками антикризисного управления», «способность к критическому мышлению», а также «умение самовосстанавливаться и управлять психоэмоциональной нагрузкой».

4. Кластерный анализ компетенций «первых лиц» разных групп управленцев, впервые проведенный в России на выборке, превышающей несколько сотен тысяч человек, выявил набор преобладающих компетенций «первых лиц», существенно отличающийся от набора управленческих компетенций «вторых лиц».

5. Выявленный набор ограничений открытых массовых кадровых конкурсов условно можно разделить на две группы – корректируемых и некорректируемых, при этом ограничения, входящие в первую группу, можно устранить или минимизировать, не подвергая пересмотру цель конкурса и его основные принципы, состоящие в открытости, объективности и прозрачности, а ограничения второй группы не могут быть скорректированы без компрометации принципов конкурса.

**Обоснованность и достоверность полученных результатов и научных положений, выносимых на защиту, обеспечивается соблюдением методологии выполнения научных исследований, соответствием положениям экономической теории, достоверностью используемых фактологических и статистических данных. Обоснованность результатов подтверждается их публикацией в ведущих рецензируемых научных журналах.**

**Личный вклад автора** состоит в анализе опыта реализации крупнейшего в России открытого массового кадрового конкурса «Лидеры России», получении и обработке данных и проведении исследования по выявлению отличия компетенций «первых лиц» на выборке, превышающей сотни тысяч человек, проведении глубинных интервью и формулировании выводов и соответствующих рекомендаций.

### **Теоретическая и практическая значимость исследования.**

**Теоретическая значимость** работы состоит в развитии положений Теории Высших Эшелонов, в применении современной теории лидерства к вопросам развития управленческих компетенций. Значимость работы определяется тем, что вопрос о фактических компетенциях, которыми обладают менеджеры высшего звена, является научно актуальным, однако обычно ответ на него затруднен нехваткой данных. Использование в настоящем исследовании большого массива данных, собранного при проведении открытого массового кадрового конкурса «Лидеры России», позволило оценить специфику компетенций руководящих лиц на основе российского опыта с охватом численности кандидатов в несколько сотен тысяч человек.

**Практическая значимость** работы заключается в том, что ее результаты могут быть использованы органами государственной и муниципальной власти, крупными организациями в процессе формирования системы отбора управленческих кадров разного уровня; а также высшими учебными заведениями для изменения подходов к образовательным программам подготовки специалистов в области государственного и муниципального управления.

Разработанные рекомендации по использованию новых подходов к отбору и продвижению госслужащих в России позволят внести изменения в систему управления трудовыми отношениями для ее трансформации в сторону большей прозрачности; расширить возможности открытых массовых кадровых конкурсов по увеличению количества и качества привлекаемых кандидатов, а также расширения их возможностей. Практически значимыми являются предложения по проведению ряда изменений в системе развития кадров внутри госслужбы, в частности, по изменению внутренних стандартов повышения квалификации, а также по использованию опыта бизнеса в практике формирования программ мобильности.

### **Апробация результатов исследования.**

Основные положения диссертации были доложены на российских и международных научных конференциях, форумах, научных семинарах, круглых столах в период с 2020 по 2023 г., в числе которых: XXI Саммит HR-директоров России и СНГ (Москва, октябрь 2020), Гайдаровский форум 2021, сессии «Кадры для регионов: как и чему учить в эпоху изменений?», «Новая реальность человеческого капитала», «От прогнозов к реальности: что нас ждет в изменившемся мире?» (Москва, январь 2021), Форум лидеров, CEO, HR-директоров «Новая реальность менеджмента», организованный Forbes Congress, сессия «Кадры новой реальности. Навыки. Компетенции. Обучение», (Москва, май 2021), Петербургский международный экономический форум (ПМЭФ-2021), сессия «Глобальное лидерство: Россия в мировой гонке за лучшие управленческие кадры» (Санкт-Петербург, июнь 2021), Петербургский международный экономический форум (ПМЭФ-2022), сессия «Человеческий ресурс как фактор развития Арктики: как развить и удержать кадры» (Санкт-Петербург, июнь 2022), Восточный экономический форум (ВЭФ-2022), сессия «Антикризисные ориентиры: где брать кадры для импортозамещения и технологического прорыва?» (Владивосток, сентябрь 2022), Программа повышения квалификации руководителей в области управления кадрами в государственной сфере (ТосHR). Выступление по теме: «Управление талантами и система социальных лифтов» (Москва, октябрь 2022), Конференция СберУниверситета «Больше, чем обучение: новые приоритеты в меняющемся мире», пленарная сессия «Может ли образование стать точкой опоры в меняющемся мире?» (Москва, октябрь 2022), Международная ежегодная научная конференция «Ломоносовские чтения. Секция экономических наук» на тему «Новая экономическая реальность: структурные и региональные аспекты», тема выступления «Изменение управленческих компетенций в структурной трансформации» (Москва, 11-13 апреля 2023 г.).

Результаты исследования используются при разработке концепции проведения конкурса «Лидеры России» и в работе экспертного совета при разработке и совершенствовании методологии системы конкурсного отбора и оценочных мероприятий конкурса управленцев, что подтверждено справкой о внедрении АНО «Россия – страна возможностей».

### **Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.**

Диссертационное исследование соответствует следующим пунктам паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент – 11. Лидерство в организации; 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом; 25. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление

карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров.

**Публикации.** Основные выводы и положения диссертационного исследования изложены в 6 публикациях общим объемом 7, 46 п.л. (авт. – 4.31 п.л.), в том числе 4 публикациях объемом 3,55 п.л. (авт.- 3,01 п.л.) в изданиях из перечня, рекомендованного Ученым советом МГУ имени М.В. Ломоносова для защиты в диссертационном совете по специальности 5.2.6. Менеджмент.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, 3 глав, заключения, списка литературы, включающего 211 наименований. Работа содержит 166 страниц основного текста и библиографии, 11 таблиц и 1 рисунок, 3 приложения.

Согласно логике изложения материала была сформирована следующая структура работы:

Введение

## **Глава 1. Теоретические подходы к формированию и отбору высших управленческих кадров**

1.1. Высшие управленцы как часть человеческого и социального капитала

1.1.1. Понятие человеческого капитала

1.1.2. Критерии человеческого капитала

1.1.3. Связь человеческого капитала с социальным капиталом

1.2. Феномен лидерства

1.3 Компетенции и модели компетенций

1.3.1. Понятие компетенций, метакомпетенций, профиля и модели компетенций

1.3.2. Модели компетенций: анализ зарубежной литературы

1.3.3. Модели компетенций: опыт отечественной литературы

1.3.4. Авторское исследование наиболее востребованных компетенций руководителей

1.4. Подходы к развитию профессиональных качеств и таланта управленцев

1.4.1. Понятие управленческого таланта: врождённый и приобретённый. Развитие лидерских компетенций руководителя

1.4.2. Современные подходы к формированию моделей компетенций руководителя-лидера

## **Глава 2. Система отбора управленческих кадров**

2.1. Концепция меритократии и отбор руководителей

- 2.2. Проблемы отбора управленческих кадров в бизнесе
- 2.3. Принципы отбора руководящих кадров в органы государственной власти: зарубежный опыт
- 2.4. Подходы к отбору управленческих кадров в России

### **Глава 3. Открытый массовый кадровый конкурс «Лидеры России» как пример эффективной системы отбора управленцев: анализ и развитие практики**

- 3.1. Описание ОМКК «Лидеры России» как инструментария кадрового отбора управленцев
- 3.2. Возможности, достоинства и ограничения открытых массовых кадровых конкурсов по итогам ОМКК «Лидеры России»
  - 3.2.1. Возможности и достоинства ОМКК
  - 3.2.2. Ограничения ОМКК
- 3.3. Методология исследования и применение технологий искусственного интеллекта в оценке интервью кандидатов
- 3.4. Исследование компетенций, присущих первым лицам организации
- 3.5. Социально-демографические факторы и развитие компетенций
- 3.6. Кластерный анализ профилей компетенций
  - 3.6.1. Методика проведения кластерного анализа профилей компетенций
  - 3.6.2. Результаты исследования профиля компетенций лидера
- 3.7. Практические рекомендации для органов исполнительной власти и академического сообщества по итогам ОМКК «Лидеры России»
  - 3.7.1. Изменения в системе управления трудовыми отношениями
  - 3.7.2. Изменения в системе привлечения и отбора кадров
  - 3.7.3. Изменения в системе развития кадров внутри госслужбы
  - 3.7.4. Изменения, направленные на удержание кадров на госслужбе
  - 3.7.5. Рекомендации по изменению образовательных подходов в университетах, готовящих специалистов по государственному и муниципальному управлению

Заключение

Список литературы

Приложения

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. На основе анализа исторической ретроспективы применения меритократического принципа отбора управленческих кадров выявлен набор компетенций, критически важных для высшего управленческого состава. Предложено дополнить нормативные документы, регулирующие требования к госслужащим в России, следующими компетенциями:**

- навыки создания партнерств для укрепления горизонтальных связей с другими органами власти и прочими структурами;**
- наличие социальной ответственности.**

В рамках проведенного анализа зарубежного опыта (США, Великобритания, Канада, Финляндия, Германия, Франция, Сингапур) отбора управленческих кадров выяснено, что несмотря на разницу национальных моделей отбора государственных служащих с точки зрения компетенций все модели по основным элементам схожи. В качестве основных компетенций для высших чиновников выделяются лидерские качества, навыки коммуникаций, стратегическое мышление, направленность на результат.

Согласно рекомендациям Министерства труда и соцзащиты ключевыми компетенциями являются следующие: стратегическое мышление, командное взаимодействие, персональная эффективность, готовность к изменениям, лидерство, принятие управленческих решений

Однако, проведенные автором глубинные интервью, а также опыт конкурса «Лидеры России» показал, что в рамках отбора управленческих кадров необходимо оценивать склонность кандидата к развитию следующих компетенций: социальная ответственность и умение налаживать горизонтальные связи. Эти навыки позволяют руководителю как среднего звена, так и первого уровня выстраивать рабочие процессы без задействования сложных бюрократических процедур, тормозящих оперативное решение ряда задач.

Социальная ответственность – это увязка действий, включающих цепочку: решение социальной проблемы, реализация социальной миссии и создание в результате социальной ценности (О.С. Виханский, А.Г. Миракян).

Конечно, возникновение фактора социальной ответственности как потребность общества обусловлено ростом и обострением проблем, с которыми сегодня сталкиваются и люди, и общество в целом. Одной из базовых, внешних предпосылок являются так называемые провалы рынка, а если шире – социально-общественные провалы, когда государственные и общественные институты становятся неспособными (хотя бы временно) в должной или полной мере разрешать возникшие трансформационные проблемы.

Помимо внешних условий и потребностей существуют также и внутренние предпосылки мотивации социальной ответственности, связанные, в первую очередь, с ценностными установками личностей и общества.

Строительство горизонтальных связей – это умение в условиях работы в сложных системах оперативно решать возникающие вопросы и проблемы с людьми, занимающими схожие позиции в смежных структурах.

Умение устанавливать горизонтальные связи особенно важно в российских условиях, где комплекс внутренних факторов, например, географические масштабы и пространственные различия, даже климатические условия, требующие существенной энергетической составляющей в большинстве сфер жизнедеятельности, оказывают серьезнейшее влияние на специфику всего общественно-социального комплекса.

В связи с этим предложено добавить в нормативные документы, регулирующие требования к госслужащим, такие компетенции, как навыки создания партнерств для укрепления горизонтальных связей с другими органами власти и прочими структурами, а также социальная ответственность.

## **2. Предложен набор компетенций для использования в открытых массовых кадровых конкурсах, включающий лидерство, ориентацию на результат, стратегическое мышление, умение работать в команде, коммуникабельность, способность внедрять изменения, инновационность, социальную ответственность.**

Для практического применения результатов, которые исследователи получают, конструируя, выявляя и описывая модели и профили компетенций руководителей, необходимо создание системы отбора кадров, удовлетворяющей двум ключевым условиям. Первое – она должна позволять корректно оценивать компетенции кандидатов в рамках определенного набора компетенций, второе – способствовать отбору на руководящие позиции тех кандидатов, чьи ключевые компетенции развиты в наибольшей степени.

Рост потребности в квалифицированных сотрудниках на руководящих должностях привел к появлению массовых методов отбора кандидатов, в частности, открытых массовых кадровых конкурсов.

В рамках диссертационного исследования предложен набор компетенций для использования в открытых массовых кадровых конкурсах руководящих кадров. Он включает восемь основных компетенций, четыре дополнительных и три поведенческие особенности (представлены в таблице 1). В предложенный набор не включены специфическо-профессиональные компетенции, необходимые для работы на руководящих должностях в конкретных отраслях, а также специфические для определённых сфер деятельности (такие, например, как политический интеллект – для государственной службы, эмпатия – для благотворительного сектора).

Таблица 1 – Целевой профиль руководителя для конкурса «Лидеры России»

Основные компетенции	Дополнительные компетенции	Поведенческие особенности
<ul style="list-style-type: none"> <li>– лидерство</li> <li>– ориентация на результат</li> <li>– стратегическое мышление</li> <li>– умение работать в команде</li> <li>– коммуникации и влияние</li> <li>– внедрение изменений</li> <li>– инновационность</li> <li>– социальная ответственность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– восприимчивость</li> <li>– адаптивность</li> <li>– дальновидность</li> <li>– вовлеченность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сверх-информированность</li> <li>– информированное принятие решений</li> <li>– быстрое исполнение (быстрая реализация)</li> </ul>

Источник: Решение Экспертного совета конкурса «Лидеры России» при непосредственном участии автора

Следует отметить соотносимость предложенного набора компетенций руководителя с работами отечественных исследователей (М.Л. Белоножко и М.П. Лаврищев, Е.А. Кутергина и А.Г. Санина, О.Л. Чуланова, Н.С. Карапетян и Е.Н. Каунов, Г.В. Можаяева и коллеги).

Предложенный набор компетенций был применен в рамках открытого массового кадрового конкурса «Лидеры России». Этот конкурс уникален не только своим масштабом (за 5 лет проведения конкурса через него прошло 840 тысяч участников), но и наличием комплексной методологии, исследуемой в данной работе, позволяющей выявлять и оценивать, а также сопровождать в развитии потенциально эффективных лидеров для разных уровней, отраслей и организаций.

Для достижения этой цели были выявлены следующие ключевые задачи:

- массовое вовлечение управленцев из разных регионов, организаций и разного уровня;
- проведение оценки компетенций и отбора участников проекта;
- повышение управленческих компетенций участников, в том числе за счет обучения и получения обратной связи от наставников;
- развитие лидерских качеств у участников;
- создание площадки, на которой участники могли бы обмениваться опытом, что будет способствовать и их развитию в профессии, и распространению лучших практик.

Уникальный для России масштаб конкурса выявил ряд сложностей, связанных с числом конкурсантов и их разнообразием. Было необходимо обеспечить соотносимость и надежность результатов, выработать целевой профиль компетенций управленца, сформировать оценочные и диагностические инструменты.

Основные особенности проекта «Лидеры России»:

- Масштаб входной «воронки» конкурса – так, охват доходил до 230 тысяч участников первого этапа, среди которых представлены граждане от 18 до 55 лет с разными социально-демографическими характеристиками, разным социальным статусом и управленческим опытом.

- Сложноформулируемая задача конечного результата и четкой типологизации управленцев, потенциальных победителей.

- Высокие требования к качеству проводимой оценки, поскольку победители конкурса рассматриваются в том числе в кадровый резерв госслужбы. В этой связи должна быть обеспечена максимально возможная степень валидности и эффективности методики и инструментов.

- Наличие у проекта экспертного совета, который включает признанных специалистов по оценке компетенций из разных научных и методических школ России.

- Проект является экспериментальной площадкой для распространения лучших практик, инструментов и методик по оценке как отдельных компетенций, так и профилей компетенций.

- Сочетание прозрачности и доступности конкурсных процедур с закрытостью оценочной части – для избежания компрометации результатов.

В диссертационной работе в основном используются данные, полученные в результате проведения конкурса в 2019-2020 годах, когда конкурс состоял из следующих этапов (от сезона к сезону набор этапов несколько меняется), действующих по принципу воронки (см. таблицу 2).

Все заявленные тесты проводились последовательно. Сначала – ТИС (Talent Q (ООО «Талант Кью Про») и SHL (ООО Бизнес Психологи)), состоящий из трёх инструментов:

- тест оценки анализа числовой информации,
- тест оценки анализа вербальной информации,
- тест оценки анализа абстрактной информации.

Таблица 2 – Структура конкурса «Лидеры России»

Этапы	Основная информация
<p>Этап 1. Входная регистрация (включая видеопрофиль и эссе).</p>	<p>Регистрационная анкета включает вопросы о социально-демографических характеристиках, месте работы, должности, участники записывают видеоролик и пишут краткое эссе. Материалы не оцениваются – выступают в роли «фильтра», отсекающего наименее мотивированных участников.</p> <p><i>Практический результат:</i> на этом этапе отсеивается около 40%-60% конкурсантов, на следующие этапы проходит порядка 90-95 тысяч человек.</p>
<p>Этап 2. Дистанционное тестирование</p>	<p>Прохождение тестов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– тест интеллектуальных способностей (ТИС),</li> <li>– тест общих знаний (ТОЗ),</li> <li>– тест умственной работоспособности и стрессоустойчивости (ТУРС).</li> </ul> <p>Участники, набравшие наименьший балл, отсеиваются.</p> <p><i>Практический результат:</i> по результатам ТИС определены и отсеяны участники, чей результат был ниже нормативной медианы – около 23-25% конкурсантов; по результатам ТОЗ выбыли ещё 50% участников.</p>
<p>Этап 3. Дистанционное тестирование управленческого потенциала (Potential in Focus)</p>	<p>Оставшиеся участники проходят тест, в рамках которого оцениваются их следующие компетенции:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– скорость мышления,</li> <li>– критическое мышление,</li> <li>– адаптивность,</li> <li>– креативность,</li> <li>– социальный интеллект,</li> <li>– мотивация к лидерству,</li> <li>– кооперативность,</li> <li>– настойчивость,</li> <li>– амбициозность.</li> </ul>

	По результатам теста удалось сформировать первые представления о портрете лидера.
Этап 4. Полуфиналы в очном формате	Проводится в форме ассессмента, в ходе которого оценивается поведение участника. К решению предлагаются практические задачи и проблемные ситуации. Полуфиналисты участвуют в различных командных конкурсах и проектах.
Этап 5. Финалы в очном формате	Формат идентичен этапу 4. Помимо этого вводится очная работа с наставниками по решению конкретных кейсов.

Источник: разработано автором работы по результатам решений Экспертного совета конкурса «Лидеры России»

ТОЗ (разработан Инновационным центром «Гуманитарные технологии» ООО «ИНЦГТ») включал себя проверку знаний в таких областях, как география, история, русский язык, литература, обществознание.

ТУРС (Инновационный центр «Гуманитарные технологии» ООО «ИНЦГТ») создан для измерения уровня концентрации внимания в стрессовых условиях. Участникам необходимо было быстро выполнить относительно простые задания: посчитать визуально объекты на экране, найти ошибки в тексте и т.д. Однако, от одного раздела к другому время, отведённое на выполнение заданий, сокращалось, что имитировало ситуацию работы в сжатых сроках.

Разработанный АО «ЭКОПСИ» тест управленческого потенциала (Potential in Focus) оценивал совокупность способностей и личностных качеств, позволяющих прогнозировать успех человека в новых для него условиях и обстоятельствах.

Опыт первых двух сезонов конкурса «Лидеры России» показал, что в методологию оценки компетенций необходимо внести некоторые изменения. Так, были введены отдельные треки: общий, здравоохранение, образование и наука, финансы и технологии и т.д. При этом они были организованы с учётом интересов конкретных компаний и ведомств, которые формировали спрос на победителей конкурса на рынке труда. Реализованы треки были следующим образом: на дистанционном этапе после общих тестов участники должны были пройти тесты общих знаний со специализацией, содержащие задачи от заказчиков каждого из треков. Также в процесс оценки были включены результаты дистанционного теста управленческой готовности (ВШГУ РАНХиГС).

**3. По результатам проведенных на основе разработанного автором набора вопросов глубинных интервью с экспертами и руководителями различных организаций определены наиболее востребованные для высших**

**управленческих кадров ключевые компетенции, а именно: «умение быстро адаптироваться к новым условиям», «умение видеть возможности в сложной, неопределенной среде», «навыки антикризисного управления», «способность к критическому мышлению», а также «умение самовосстанавливаться и управлять психоэмоциональной нагрузкой».**

Для выявления новейших сдвигов в профилях компетенций руководителей и специфики компетенций, присущих первым лицам организации, в марте-апреле 2021 года было выполнено авторское качественное исследование с применением методики глубинных интервью. Всего было проведено 10 интервью с руководителями крупнейших в России компаний в сфере HR и HR-консалтинга, представителями органов власти высокого уровня, а также с управляющим крупного благотворительного фонда.

Гайд-интервью включал 4 блока вопросов:

1. Ключевые характеристики, которыми обладают первые лица в отличие от руководителей более низкого ранга.
2. Ситуации с лидерами де-факто и де-юре.
3. Специфика компетенций первых лиц в России.
4. Сильные/слабые стороны и специфика открытого массового кадрового конкурса «Лидеры России».

Ограничения качественного исследования: выборка (недостаточная в количественном отношении для того, чтобы экстраполировать результаты на более широкие группы), перечень компетенций, полученный в результате исследования, не является исчерпывающим.

В ходе качественного исследования подтвердилась решающая роль метакомпетенций (в понимании Г. Бергманна (Bergmann), для успешной работы руководителей высшего уровня. Исследование также позволило выявить конкретные компетенции – имеющиеся и востребованные – и провести их сравнение.

В качестве ключевых компетенций большинство опрошенных экспертов выделяли следующие:

- осмысленная мотивация высокого порядка (то есть наличие ответа на вопрос о смысле своей деятельности);
- способность стратегически мыслить и действовать (удерживать широкую повестку и смотреть на последствия решений в долгосрочном периоде) – именно это, по мнению всех экспертов, является универсальной характеристикой лидера вне зависимости от сферы деятельности, размера организации и других факторов;
- умение брать на себя ответственность за принятие решений;
- высокая работоспособность;

- развитые когнитивные способности.

Экспертами также часто выделялись такие способности, как управление изменениями, принятие решений в условиях неопределенности, умение признавать ошибки и, обобщенно, смелость. Единого мнения о важности коммуникативных навыков среди практикующих руководителей не сложилось. Некоторые подчеркивали важность умения работать в команде, тогда как другие отмечали, что для руководителей высшего уровня оно не является необходимым. В ответах нескольких респондентов коммуникативные навыки вообще не упоминались. Однако важно отметить, что коммуникация (и с широкой аудиторией, и с командой) всеми участниками называлась в качестве компетенции, которая у реальных российских руководителей высшего уровня развита недостаточно.

В числе других «дефицитных» компетенций у российских руководителей информанты также называли умение признавать ошибки, принятие критики, недостаточно масштабное мышление, нехватку смелости и в целом недостаточно высокий уровень личной культуры. Для государственной службы (как и для сферы благотворительности) в числе ключевых была названа специфическая компетенция, которую можно суммировать как политическую и эмоциональную вариативность, – способность одновременно учитывать интересы разных заинтересованных сторон. Мнения экспертов разделились по вопросу важности общих знаний, эрудиции для руководителей высшего уровня.

Отметим мнение ряда респондентов, указавших, что для руководителей высшего уровня необязательно обладать всеми перечисленными компетенциями – достаточно двух-трех, но хорошо развитых, при отсутствии критически «проседающих» остальных.

**4. По результатам регрессионного анализа выявлено, что при прочих равных условиях у высших управленческих кадров («первых лиц» организаций) по сравнению с остальными должностными группами выше показатели знаний, интеллектуальных способностей и управленческого потенциала, более высокие оценки по социально-коммуникативным компетенциям, мотивации к лидерству и настойчивости, однако более низкие показатели по скорости принятия решений. В целом полученные данные позволяют подтвердить положительный отбор «первых лиц».**

Для достижения цели исследования было необходимо определить тех участников конкурса, которые могут считаться представителями высшего управленческого звена (первыми лицами).

Учитывая, во-первых, многообразие управленческих форм в организациях (одна и та же должность может в разных организациях иметь несовпадающий функционал), во-вторых – неунифицированность заполнения анкеты самими участниками, в-третьих – возможные расхождения между юридическим и фактическим функционалом в отдельных организациях (реальное лицо, принимающее решение, может быть скрыто за «нестатусной» должностью), было принято решение разбить участников на три группы:

- «должности первого типа» (должности, де-юре предполагающие принятие итоговых решений в организации и наличие юридической ответственности за них);
- «должности второго типа» (должности, де-юре обычно не предполагающие принятие итоговых решений в организации, однако обычно предполагающие значительное влияние на деятельность организации и которые на практике могут занимать люди, выступающие де-факто лидером организации);
- «должности третьего типа» (должности, не предполагающие принятие итоговых решений в организации).

В результате контент-анализа ответов участников конкурса «Лидеры России» было выделено 70 должностей, из которых 12 были отнесены к должностям первого типа, 13 – второго типа и 45 – третьего типа. Выделенные должности позволили отнести к одной из групп 44 320 участников конкурса, принявших участие хотя бы в первом этапе. Устойчивость полученных результатов проверялась с помощью альтернативной классификации должностей по трем выделенным типам. Для уточнения результатов также был проведен анализ специфики компетенций у должностей разного типа по отдельности в крупных и малых организациях.

Общее количество участников, по которым проводился анализ, относительная численность каждой подгруппы (как по основной классификации, так и по альтернативной), а также относительная численность наиболее часто встречаемых должностей представлены в таблице 3.

Интерпретация результатов учитывала три особенности анализа:

Во-первых, оценка компетенций у разных должностных групп может быть смещена из-за проблемы самоотбора: в рамках исследования рассматривались только люди, решившие участвовать в конкурсе «Лидеры России». Кроме того, оценка компетенций происходила на нескольких этапах конкурса, в том числе на более узких выборках после «отсева» участников, не прошедших первые этапы.

Во-вторых, полученные результаты позволяют описать отличия «первых лиц» от остальных групп работников (в том числе при контроле базовых социально-демографических характеристик), но не позволяют утверждать о

наличии причинно-следственной связи между занятием позиции «первого лица» и уровнем развития компетенций.

В-третьих, в работе не ставилась цель оценки соответствия компетентностного профиля «первых лиц» решаемым ими задачам на своих местах работы – этот вопрос требует отдельного изучения и дополнительных данных.

Результаты вышеупомянутого авторского интервью свидетельствуют о многообразии возможных профилей компетенций среди «первых лиц». Однако вопрос о том, как именно может выглядеть профиль компетенций лидера, отдельно не рассматривался.

Таблица 3 – Представленность «первых лиц» и остальных должностных групп на разных этапах тестирования

		Тесты ТИС, ТОЗ, ТУРС	Тест PIF	Тесты полуфинало в
Основная классификаци я	Должности первого типа	9%	9%	15%
	Должности второго типа	44%	45%	51%
	Должности третьего типа	42%	42%	32%
Альтернативн ая классификаци я	Должности первого типа	19%	18%	28%
	Должности второго типа	20%	21%	22%
	Должности третьего типа	56%	56%	47%
Основная классификаци я (с учетом размера организаций)	Должности первого типа (организация более 100 человек)	1%	1%	2%
	Должности второго типа (организация более 100 человек)	24%	27%	29%
	Должности третьего типа (организация более 100 человек)	30%	32%	24%
	Должности первого типа (организация менее 100 человек)	8%	8%	13%
	Должности второго типа (организация менее 100 человек)	19%	18%	22%
	Должности третьего типа (организация менее 100 человек)	11%	10%	7%
Топ-5 наиболее часто встречаемых должностей (с долей от выборки)	Заместитель (за исключением заместителей директоров) (10,5%)	Заместитель (за исключением заместителей директоров) (10%)	Директор (14,5%)	
	Директор (9,8%)	Директор (9,7%)	Генеральный директор (10,1%)	

	Начальник отдела (8,7%)	Начальник отдела (8,3%)	Директор направления (10%)
	Руководитель (включая иные подразделени я) (7,5%)	Руководитель (включая иные подразделени я) (8,2%)	Заместитель (за исключением заместителей директоров) (9,5%)
	Директор направления (6,5%)	Директор направления (7,6%)	Руководитель (включая иные подразделени я) (7,3%)

Источник: данные автора.

Для ответа на этот вопрос был проведен кластерный анализ на анализируемой выборке. Для каждого кластера выявлялись характерные компетенционные параметры – как наиболее развитые (на фоне остальных кластеров), так и наименее. Это позволило выдвинуть предположение о существовании возможных «профилей компетенций». Далее в каждом кластере была определена доля категорий разных групп работников – должностей первого, второго и третьего типа в разрезе размера фирмы, в которой они работают. Если в одном из кластеров было ярко выражено преобладание «первых лиц», это может быть свидетельством «лидерского» характера данного кластера – и, соответственно, профиль кластера можно назвать «лидерским».

Для повышения точности кластерный анализ был проведен только для компетенций Теста управленческого потенциала (Potential in Focus), оцененных в рамках дистанционного этапа конкурса. Отметим, что разброс оценок участников на этом этапе достаточен для аккуратной работы алгоритмов кластеризации.

Применение метода Силуэта показало, что оптимальное количество кластеров – шесть. Для дальнейшего анализа использовался метод k-средних.

В таблице 4 представлены средние значения по каждой компетенции для шести кластеров, выделенных методом k-средних.

Таблица 4 – Результаты кластерного анализа

Кластер	Доля от выборки	Скорость мышления	Критическое мышление	Социальный интеллект	Управленческие практики	Мотивация к лидерству	Развитие партнерских отношений	Социальная уверенность	Инициативность	Настойчивость	Амбициозность

1	4%	87,5574	478,3141	501,3631	472,285	344,8701	474,2976	419,7388	99,8413	462,3397	509,6488
2	7%	12,5082	611,3897	473,0533	518,7833	550,252	467,211	515,8363	95,428	493,1814	506,4565
3	8%	75,0805	476,789	597,0986	575,0986	516,4112	545,0601	525,0791	01,9868	561,2832	529,0198
4	7%	63,0988	456,4002	482,5388	443,4953	524,4515	488,2785	570,3476	45,1296	473,6071	548,0963
5	7%	83,3355	493,5323	449,2184	475,3758	509,7079	584,8568	489,7031	85,7392	564,4674	527,8168
6	7%	76,5043	481,2757	492,3989	507,0261	530,2974	436,5494	466,2009	73,0842	438,3901	382,831

Источник: расчеты автора

Из приведенных в таблице данных можно сделать несколько выводов.

Во-первых, отсутствуют ситуации, когда в одном кластере уровень развития одних компетенций превосходит остальные кластеры, а других компетенций – уступает остальным кластерам. Это дополнительно свидетельствует о «линейном» характере развития компетенций и их прямой связи друг с другом.

Во-вторых, размер кластеров в выборке оказался примерно схож. Это может свидетельствовать как о том, что разные профили присутствуют в выборке равномерно, так и о том, что высокая связанность компетенций друг с другом и отсутствие ярко выраженных профилей привели к равномерному разделению выборки из-за специфики действия алгоритмов кластерного анализа.

Кластеры можно характеризовать следующим образом:

*Кластер 1* – «Немотивированные». Особенностью кластера являются низкие значения по характеристике «Мотивация к лидерству» и средние значения по остальным кластерам.

*Кластер 2* – «Быстрые и критичные». Особенностью кластера являются относительно высокие значения по характеристикам «Скорость мышления» и «Критическое мышление» при отсутствии «проседающих» характеристик.

*Кластер 3* – «Социальные управленцы». В кластере наблюдаются высокие значения по характеристике «Социальный интеллект», а также характеристике «Управленческие практики». Дефицитных компетенций нет.

*Кластер 4* – «Уверенные». В кластере наблюдаются относительно высокие значения по характеристике «Социальная уверенность». Чуть менее развитой оказывается характеристика «Управленческие практики».

*Кластер 5* – «Инициативные». В кластере развиты характеристики «Развитие партнерских отношений, «Инициативность» и «Настойчивость». Немного хуже остальных выглядит характеристика «Социальный интеллект».

*Кластер 6* – «Неамбициозные». В кластере наблюдается значительно более низкое, чем в других группах, значение характеристики «Амбициозность», чуть ниже остальных выглядит «Настойчивость». Относительно сильных сторон нет.

Два кластера («Немотивированные» и «Неамбициозные») образовались в результате наличия ярко выраженных дефицитных компетенций, остальные четыре – наоборот, благодаря наличию ярких развитых характеристик. Несмотря на то, что у каждой группы есть менее выраженные компетенции, «противоположных» по уровню развития компетенций внутри отдельных групп обнаружено не было.

В таблице 5 демонстрируются результаты оценки представленности разных групп должностей в кластерах. Эти данные позволяют сделать выводы о следующем:

Во-первых, видно, что все группы работников представлены разными кластерами. Нет ни одной категории, которая была бы представлена тем или иным кластером хотя бы на 50%. Это является дополнительным свидетельством в пользу утверждения, что среди управленцев высшего звена встречаются люди с разной комбинацией компетенций, и утверждать, что только одна из них соответствует управленческому профилю, было бы некорректно.

Таблица 5 – Представленность кластеров среди типов работников

Кластер	Не первые лица, малая организация	Неоднозначно, крупная организация	Неоднозначно, малая организация	Первые лица, крупная организация	Первые лица, малая организация	Не первые лица, крупная организация
1	17%	12%	13%	7%	10%	17%
2	15%	19%	15%	15%	18%	17%
3	17%	19%	21%	36%	24%	14%
4	17%	16%	17%	14%	17%	17%
5	17%	15%	22%	16%	25%	14%
6	17%	20%	12%	12%	8%	21%

Источник: расчеты автора.

Во-вторых, если все-таки говорить о кластерах с *преобладающей* долей «первых лиц», то выделяется третий кластер – «Социальные управленцы». Среди первых лиц из крупных организаций к этому кластеру относится 36%, что больше чем в 2 раза по сравнению со вторым по представленности кластером («Инициативные»). В этом же кластере достаточно много и представителей должностей первого типа из малых организаций (24%), но для этой категории работников различий с кластером «Инициативные» нет (25% соответственно). Как и следовало ожидать, меньше всего среди «первых лиц» как крупных, так и малых компаний – представителей первого и шестого кластеров («Немотивированные» и «Неамбициозные»).

Таким образом, профиль компетенций в кластере 3 («Социальные управленцы») можно назвать наиболее приближенным к «лидерскому» бенчмарку. Относительная развитость характеристики «Социальный интеллект» в нем подтверждает теоретические выводы о том, что навыки социального общения являются наиболее сильной стороной «первых лиц». Также наблюдается относительно низкое (хоть и не самое низкое) значение характеристик «Скорость мышления» и «Критическое мышление» у представителей рассматриваемого кластера.

В таблице 6 показана представленность каждого кластера среди победителей конкурса. Вопреки тому, что наибольшая доля представителей высших управленческих должностей находится в кластере 3 («Социальные управленцы»), среди победителей конкурса наиболее представленным оказался кластер 2 («Быстрые и критичные») – 40% от числа всех победителей можно отнести к этому кластеру.

Таблица 6 – Представленность кластеров среди победителей конкурса

<b>Кластер</b>	<b>Доля среди победителей</b>
1	2%
2	40%
3	22%
4	16%
5	13%
6	8%

Источник: расчеты автора.

Таким образом, проведенный кластерный анализ позволил сделать два важных вывода:

Во-первых, получены дополнительные свидетельства о том, что связь между компетенциями, ценными для управленца высшего звена, положительная – не выявлено групп работников, имеющих отчетливо развитые одни

компетенции и отчетливо не развитые другие. Также нет выявленного и ярко выраженного профиля компетенций, который однозначно соответствовал бы лицам, на практике занимающим ведущие позиции в организациях.

Во-вторых, выявлено, что обладатели высокой скорости мышления и критического ума имеют относительно более высокую вероятность победить в конкурсе «Лидеры России». При том, что эти компетенции не реже являются выраженными среди тех, кто на практике занимает высшие управленческие должности (и имеет более развитый социальный интеллект).

Приведем основные результаты проведенного исследования:

- Между уровнем развития компетенций и социально-демографическими характеристиками кандидата нет линейной связи.
- Чем выше статус руководителей – участников конкурса, тем выше их средние результаты по тестам способностей.
- Также у руководителей высшего уровня лучше развиты компетенции, связанные с целеустремленностью, социальным влиянием. Компетенции, которые были бы у этой групп развиты хуже, чем у любой из других двух групп, отсутствуют, но по ряду компетенций различия выражены слабо.
- Заметны отличия в уровне развития компетенций между руководителями высшего уровня в крупных и малых организациях.
- Различия в уровне развития компетенций между группой руководителей самого высокого уровня и второй группой в большинстве случаев минимальны.

**5. На основе проведенного анализа преимуществ и недостатков открытых массовых кадровых конкурсов составлен набор ограничений, требующих совершенствования организации и механизма отбора, повышения качества экспертных ресурсов, развития инструментария, в частности, использования искусственного интеллекта.**

Для России ключевым открытым массовым кадровым конкурсом является конкурс «Лидеры России». Накопленный в его ходе массив информации – о социальном, профессиональном и демографическом бэкграунде участников, а также результатах в рамках самого конкурса и дальнейшего карьерного пути конкурсантов – позволяет делать выводы о ключевых преимуществах и недостатках ОМКК.

Ключевым преимуществом открытых массовых кадровых конкурсов является количество участников и использование объективной многофакторной системы оценки компетенций кандидатов, которая позволяет сравнить между

собой участников конкурса и выбрать в ходе конкурсного отбора тех, кто достигает по шкале развития компетенций максимальных результатов. Фактически, ОМКК – это эффективный социальный лифт для наиболее талантливых и активных менеджеров.

Несмотря на позитивные эффекты важно указать и на ряд недостатков конкурса «Лидеры России». Так, ключевыми недостатками являются:

- завышенность в оценке коммуникативных компетенций;
- появление «профессиональных конкурсантов»;
- наличие погрешностей в оценочных методиках;

На первый этап конкурса «Лидеры России» пришло более 200 тысяч человек, что вынудило организаторов принять решение о создании автоматизированной системы оценивания, призванной снизить «воронку отбора».

Для решения этой задачи по заказу АНО «Россия – страна возможностей» компанией АО «ЭКОПСИ» была разработана система искусственного интеллекта ЭХО (Ю.В. Шатров). Система обучалась на массиве данных, в основу которого было положено 180 тысяч обезличенных трехминутных интервью участников первого и второго сезонов. В данный момент выборка составляет 240 тысяч человек (интервью).

В рамках интервью претенденты отвечали на два вопроса: о целях их участия в конкурсе и о главных, по их мнению, достижениях в собственной жизни.

В ходе интервью система распознавала пять признаков:

- речь – произносимые участником слова;
- просодические переменные – уровень интонационно-выразительного разнообразия речи и ее скорость;
- темы – совокупности слов, которые наиболее часто встречаются вместе;
- тональность – эмоциональная окрашенность речи;
- мимические действия – например, моргание, улыбка, поднятие бровей, которые дальше объединялись в эмоции.

После этого система сопоставляла полученные данные с результатами – насколько каждый участник успешно участвовал в конкурсе, до какого этапа дошел, как проходил очные и заочные испытания. Это позволило выявить те особенности речи, голоса и эмоций, которые отличают успешных участников от неуспешных; следует отметить, что эмоциям уделялось меньшее значение. В итоге была сформирована модель из 6 тысяч признаков со сложной взаимосвязью друг с другом.

В итоговой модели ОМКК «Лидеры России» 2023 года учитывается уже 12 тысяч параметров речи – только слова и производные от них (темы, которые поднимает человек, словосочетания, средняя длина пауз, средняя длина слов и пр., т.н. просодика), без учета эмоций, особенностей голоса, структурных особенности лица, что связано с возможно низким качеством направляемых участниками на конкурс записей.

Однако при первом запуске система выдавала лишь итоговый балл, без развернутого пояснения причин принятого решения, и для повышения объективизации итоговый балл был разделен на три составляющие, по которым по результатам первого этапа каждый участник получал отчет о своей успешности его прохождения:

- уверенность презентации – насколько уверенно участник презентует свою точку зрения;
- логичность изложения – в какой мере рассказ участника последователен и логичен;
- мотивация и вовлеченность – насколько участник заинтересован в участии в конкурсе.

Безусловно, человеческий фактор в оценке интервью более субъективен, чем возможности искусственного интеллекта, опирающегося на 12 тысяч показателей.

Выработанная методика использования системы искусственного интеллекта ЭХО, внедренной в конкурс «Лидеры России», позволила ускорить, упростить и объективизировать процесс отбора человеческого капитала, уменьшив процент отсеивания, и защитить конкурс от «профессиональных конкурсантов», участие которых создает неравные условия проведения конкурса.

Таким образом, в результате проведенного диссертационного исследования удалось на основании эмпирических данных на уникальной в мировом опыте большой выборке данных (несколько сотен тысяч человек в России) уточнить и дополнить теоретические и методические подходы к оценке уровня высших управленцев; определены наиболее востребованные для российских руководителей ключевые компетенции. Полученные результаты вносят вклад в развитие теорий лидерства и Теории Высших Эшелонов.

На анализе опыта открытого массового кадрового конкурса «Лидеры России» предложена модель и процедура поиска, оценки и отбора руководящих кадров в процессе открытых массовых кадровых конкурсов при больших размерах начальной выборки участников с заранее заданными параметрами компетенций; обоснован и предложен механизм управления конкурсным

отбором высших управленцев, составлен перечень преимуществ и ограничений подобных конкурсов. Эти результаты были использованы в ходе последующих ежегодно проводимых конкурсах «Лидеры России».

На основании исследованного эмпирического опыта предложены практические рекомендации для органов исполнительной власти и академического сообщества по совершенствованию кадровой работы и аспектов подготовки управленческих кадров для государственной и муниципальной службы.

### III. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

#### I. Публикации в изданиях, индексируемых в базах данных Scopus, Web of Science, RSCI, а также в изданиях, рекомендованных Ученым советом МГУ имени М.В. Ломоносова для защиты в диссертационном совете МГУ по специальности 5.2.6. Менеджмент

1. Комиссаров А.Г. Методология оценки компетенций и отбор высших управленческих кадров / А.Г. Комиссаров // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2023. № 1. С. 63-85. 1,33 п.л. Импакт-фактор РИНЦ – 0,829, *RSCI*
2. Комиссаров А.Г. Меритократический принцип отбора управленческих кадров: исторический аспект и современное применение / А.Г. Комиссаров // Вопросы экономики. 2023. № 1. С. 45-58. 1,02 п.л. Импакт-фактор РИНЦ – 4, 492, *WoS JCR<sub>2021</sub>* – 0,37.
3. Комиссаров А.Г., Степашкина Е.А., Соболева О.Б., Гужеля Д.Ю., Селезнев П.С. Методология оценки надпрофессиональных компетенций в российских образовательных организациях // Гуманитарные науки. Вестник финансового университета, 2022. Том 12. № 6. С. 53-62. 0,77 п.л. (авт. – 0,23 п.л.). Импакт-фактор РИНЦ – 0,948.
4. Аузан А.А., Комиссаров А.Г., Бахтигараева А.И. Социокультурные ограничения коммерциализации инноваций в России // Экономическая политика. 2019. Т. 14, № 4. С. 76-95. 1,29 п.л. (авт. – 0,43 п.л.). *RSCI, Scopus SJR<sub>2021</sub>* 0,264.

## II. Иные публикации

5. Комиссаров А.Г., Селезнева Е.В., Синягин Ю.В. Разработка концепции формирования единой системы управления талантами в России: монография [Электронный ресурс] // Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. 2020. 72 с. Режим доступа: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3698593](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3698593)
6. Комиссаров А.Г. К вопросу о создании единой системы управления талантами в России / А.Г. Комиссаров, Ю.В. Синягин, Е.Г. Чирковкая // Личность: ресурсы и потенциал. 2020. № 1(5). С. 5-9. 0,31 п.л. (авт. – 0,1 п.л.).