

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. ЛОМОНОСОВА
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КОМИССАРОВ Алексей Геннадиевич

**УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ КОНКУРСНОГО ОТБОРА
РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

5.2.6. Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
АУЗАН Александр Александрович

Москва – 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И ОТБОРУ ВЫСШИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ	16
1.1. Высшие управленцы как часть человеческого и социального капитала	16
1.1.1. Понятие человеческого капитала	16
1.1.2. Критерии человеческого капитала	19
1.1.3. Связь человеческого капитала с социальным капиталом	21
1.2. Феномен лидерства	24
1.3. Компетенции и модели компетенций	33
1.3.1. Понятие компетенций, метакомпетенций, профиля и модели компетенций	33
1.3.2. Модели компетенций: зарубежный опыт	36
1.3.3. Модели компетенций: отечественный опыт	43
Таблица 1 – Сбалансированная модель компетенций [Опарина, 2019]	44
1.3.4. Авторское исследование наиболее востребованных компетенций руководителей	45
1.4. Подходы к развитию профессиональных качеств и таланта управленцев	48
1.4.1. Понятие управленческого таланта: врожденный и приобретенный	48
1.4.2. Современные подходы к формированию моделей компетенций руководителя-лидера	54
ГЛАВА 2. СИСТЕМА ОТБОРА ВЫСШИХ УПРАВЛЕНЦЕВ	58
2.1. Концепция меритократии и отбор руководителей	58
2.2. Проблемы отбора управленческих кадров в бизнесе	62
2.3. Принципы отбора руководящих кадров в органы государственной власти: зарубежный опыт	68
2.4. Подходы к отбору управленческих кадров в России	76
Глава 3. ОТКРЫТЫЙ МАССОВЫЙ КАДРОВЫЙ КОНКУРС «ЛИДЕРЫ РОССИИ» КАК ПРИМЕР ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОТБОРА УПРАВЛЕНЦЕВ: АНАЛИЗ И РАЗВИТИЕ ПРАКТИКИ	83
3.1. Описание ОмКК «Лидеры России» как инструментария кадрового отбора управленцев	83
Таблица 3 – Целевой профиль руководителя для ОмКК «Лидеры России»	86
3.2. Возможности, достоинства и ограничения открытых массовых кадровых конкурсов по итогам ОмКК «Лидеры России»	92
3.2.1. Возможности и достоинства ОмКК	92
3.2.2. Ограничения ОмКК	95
3.3. Методология исследования и применение технологий искусственного интеллекта в оценке интервью кандидатов	100
3.4. Исследование компетенций, присущих первым лицам организации	102
3.5. Социально-демографические факторы и развитие компетенций	106
Таблица 6 – Изменение роли факторов на разных этапах отбора	109

3.6. Кластерный анализ профилей компетенций	119
Таблица 10 – Представленность кластеров среди типов работников	123
Таблица 11 – Представленность кластеров среди победителей конкурса	125
3.7.1. Изменения в системе управления трудовыми отношениями	131
3.7.2. Изменения в системе привлечения и отбора кадров	134
3.7.3. Изменения в системе развития кадров внутри госслужбы.....	135
3.7.4. Изменения, направленные на удержание кадров на госслужбе	136
3.7.5. Рекомендации по изменению образовательных подходов в университетах, готовящих специалистов по государственному и муниципальному управлению	137
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	140
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	147

ВВЕДЕНИЕ

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. Клингер (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. Бертаньи (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.

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 выборах.

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.

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

Понятие человеческого капитала – многоаспектного феномена – рассматривается в текущем научном дискурсе в рамках психологии, социологии, экономики (хотя зародилось оно именно как экономическая категория). Понимание того, что углубление, улучшение способностей сотрудника повышает эффективность производства, развивалось еще в трудах (1776 г.¹) Адама Смита (Smith, A.) [Смит, 2016], который писал о разделении труда на фабриках: оно позволило рабочим специализироваться на определенных операциях и отточить свое мастерство. Сам термин предложил Джейкоб Минсер (Mincer, J.) [Mincer, 1958], понимая под «человеческим капиталом» инвестиции в человека (образование, развитие профессиональных навыков и компетенций), которые повышают его ценность на рынке труда и способность к труду. Интерес к понятию проявился очень быстро: уже в 1962 и 1964 гг. вышли публикации Теодора Шульца (Schultz, T.) и Гэри Беккера (Becker, G.) [Schultz, 1962; Becker, 1964], заложившие основы теории человеческого капитала².

По своей сути «теория человеческого капитала» утверждает, что работники с разным уровнем знаний и навыков отличаются по своей производительности и,

¹ Adam Smith. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. L.: William Strahan & Thomas Cadell, 1776.

² Обе работы были отмечены Нобелевскими премиями по экономике.

следовательно, получают разные ставки вознаграждения в зависимости от уровня их квалификации. По аналогии с инвестициями в физический капитал, расходы на образование и обучение работают на повышение производительности труда.

Однако некоторые исследователи критикуют такую интерпретацию: трактовка образования и обучения как инвестиций в материальные активы вводит в заблуждение, поскольку отвлекает внимание от личных и культурных причин, по которым люди стремятся получить определенные знания и навыки. Другое основание для критики – «обесчеловечивание» людей в рамках теории, которая рассматривает их, фактически, как одно из средств производства. Наконец, некоторая критика связана с использованием концепции человеческого капитала для объяснения экономического роста, поскольку эта теория не выявляет механизм, с помощью которого образование и подготовка работника ведут к росту производительности компании, повышению ее эффективности [Blaug, 1987].

Широта интерпретаций термина «человеческий капитал» объясняется тем, что в работах первых теоретиков он рассматривался как «неизвестная переменная», из-за которой рост экономики развитых стран оказался более быстрым, чем предполагали расчеты, основанные на «классических» факторах. Таким образом, человеческий капитал стал включать все то, что касается производительности общества и не вписывается в понятия физического, природного и финансового капитала. В экономическом смысле человеческий капитал отличается от других средств производства в следующих ключевых аспектах [Blair, 2011, с. 98]:

- Человеческий капитал не принадлежит «капиталисту», не может быть отчужден от сотрудника, а следовательно, инвестирование в него и его использование на благо организации становится более сложным делом, чем в случае с физическим капиталом.
- Человеческий капитал может участвовать в производстве только в том случае, если сотрудник тратит время на производственную деятельность – в

отличие от инвестиций, которые могут работать вне зависимости от вовлеченности инвестора.

- Человеческий капитал не расходуется в процессе производства, наоборот, он даже увеличивается по мере того, как сотрудник оттачивает свои навыки в ходе производственной деятельности.

Со временем в понятие «человеческий капитал» стали включать не только образование и степень профессионализма, но и интеллект, качество жизни общества, здоровье, качество природной и городской среды, мотивации и т.д. По мере развития понятия потребовалось разграничить человеческий капитал на национальный (являющийся составной частью национального богатства), организационный и индивидуальный человеческий капитал (см.: [Корчагин, 2012]). В то же время проблемой до сих пор является поиск подходов к количественной оценке человеческого капитала как экономической категории, а также к его качественной оценке.

Естественным образом человеческий капитал не мог интерпретироваться лишь как экономический феномен: сама суть понятия отражает персональные аспекты личности, а также характеризует взаимодействие индивидуумов в группах, то есть приводит теоретиков к предметам изучения психологии и социологии. Соответственно определение, которое дает этому понятию Стенли Фишер (Fischer, S.): «Человеческий капитал есть мера воплощенной в человеке способности приносить доход. Человеческий капитал включает врожденные способности и талант, а также образование и приобретенную квалификацию» [Фишер и др., 2002], – отражает постепенный «дрейф» концептуализации в область наук о человеке. Так, Р.И. Капелюшников, рассматривая человеческий капитал с экономической позиции и совершая попытку подсчитать стоимость этой «переменной» в России, замечает, тем не менее, что обладание человеческим капиталом на индивидуальном уровне значительно улучшает позиции конкретного индивидуума на рынке труда, повышает его шансы на адаптацию к любым технологическим и социальным

сдвигам, обуславливает большую мобильность и снижает риски затяжной безработицы [Капелюшников, 2012, с. 3].

Приведем принятую сегодня широкую формулировку человеческого капитала: «это интенсивный производительный фактор развития экономики, общества и семьи, включающий образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, среду обитания и трудовой деятельности, обеспечивающие эффективное и рациональное его функционирование как производительного фактора развития» [Корчагин, 2012, с. 6], «а также система его управления (мотивации)» [Брюхов, 2012, с. 25].

1.1.2. Критерии человеческого капитала

Согласно мнению современных исследователей, сама социокультурная модернизация, происходящая в современном мире (переход от индустриального к постиндустриальному обществу), провоцирует повышение важности накопления человеческого капитала как на общественном, национальном, региональном (и других уровнях агрегирования), так и на индивидуальном уровне: «Новый тип работника – это инициативный человек творческого труда, знания которого дают ему власть принимать решения. Четко выделяются такие требования к современному работнику, как повышение общеобразовательного и квалификационного уровней... повышение морально-психологического уровня» [Горбунова, 2013, с. 465]. К настоящему моменту устоялся набор критериев, которые, как правило, используют в оценке человеческого капитала.

На первом месте среди них находится *образование* (как относящееся к классической системе образования, так и обучение в рамках различных курсов, приобретение навыков, обучение на рабочем месте и т.д.), а затем (как самостоятельно, так и в качестве переменных, зависимых от образования) – *здоровье, психологическая устойчивость, эмоциональный интеллект* [Hartog, Maassen, 2007]. Правда, несмотря на то, что положительная связь между

образованием и здоровьем была неоднократно эмпирически доказана и принята как данность на международном уровне [United Nations, 2003, с. 85], вопрос о том, является ли она причинно-следственной связью (хорошее образование дает понимание необходимости хорошего здоровья), пока только начал исследоваться – хотя и появился ряд выводов, подтверждающих такую гипотезу [Groot, Maassen, 2007, с. 78].

В своем труде, посвященном эмпирическим исследованиям человеческого капитала, Гэри Бекер (Becker, G.) ставит идеологический вопрос, который проблематизирует понятие «человеческий капитал» [Becker, 1993, с. 16]: согласно постулату марксистской теории об эксплуатации труда капиталом выходит, что и «человеческий капитал» может эксплуатировать труд рабочих. То есть, другими словами, более квалифицированные, здоровые, морально и психологически устойчивые сотрудники используют других, оказываясь внутри противостояния более и менее ресурсных сотрудников. Отчасти это верно, что подтверждает не только анализ Бекера, но и выводы большинства других эмпирических исследований: инвестиции в человеческий капитал (сделанные самим человеком или его семьей) значительно повышают его заработную плату в будущем, окупаются даже с учетом не прямых затрат [Макконел, Брю, 1992, с. 171]. Более того, специфические инвестиции в руководителей (затраты на их найм и обучение, например) приводят к тому, что работодатели при прочих равных условиях более склонны продолжать платить им зарплату, чем уволить: это объясняет, почему зачастую безработица среди квалифицированных сотрудников ниже, чем среди неквалифицированных.

Тем не менее понятие «человеческий капитал» в большей части работ рассматривается без этической нагрузки, в нейтральном или даже позитивном контексте: развитие, управление и поддержание высокого уровня человеческого капитала как ключевое условие эффективной работы организации. Роль руководителей в этом процессе двояка: с одной стороны, они сами являются частью человеческого капитала, обогащая организацию своими знаниями и

навыками, а с другой стороны, управляют, причем не просто совокупным человеческим капиталом, а группой людей (сообществ), мобилизуя и стимулируя их на выполнение задач, внедрение изменений и инноваций.

1.1.3. Связь человеческого капитала с социальным капиталом

Необходимо отметить, что в настоящее время множество исследований посвящены изучению связи между человеческим капиталом и социальным капиталом, понимаемым как коллективная ценность всех «социальных сетей и связей, рассматриваемых как ресурсы для достижения экономических, политических и других целей и для повышения качества жизни» [Putnam, 2000, с. 65]. То есть исследователи социального капитала подразумевают, что экономические действия, такие как инвестиции в здравоохранение или образование, не могут определяться исключительно или даже главным образом экономическими интересами. Другие мотивы, такие как поиск одобрения, статуса или власти, не могут быть отделены от экономических действий – и должны быть приняты во внимание при теоретизировании и исследовании таких действий [Schuller et al., 2004]. Такой взгляд позволяет отчасти снять критику теории человеческого капитала, связанную со слабым раскрытием мотивов, лежащих в основе стремления каждого индивидуума к приобретению образования, новых навыков и т.д.

Основное положение теории социального капитала состоит в том, что социальные связи, межперсональные отношения представляют собой ценный ресурс, позволяющий индивидам и социальным группам достигать результатов, которые они не могли бы достичь иначе или могли бы достичь только за плату [Coleman, 1988, 1990]. Понятие социального капитала опирается на еще более разнообразные теории, чем в случае с человеческим капиталом, однако можно выделить два больших рамочных подхода – изучение сетевых взаимодействий (фокус прежде всего на том, как сетевая структура и конфигурация социальных

связей могут открывать индивидуумам доступ к определенным ресурсам) и изучение сообществ (акцентирует важность общих норм и ценностей для поощрения и обеспечения социального обмена и сотрудничества, а также последствия отсутствия таких ценностей) [Nahapiet, 2011, с. 132]. Говоря о таком подходе, требуется определить понятие «ценности». Милтон Рокич дал следующую дефиницию: «Это устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования предпочтительнее с личной или социальной точек зрения, чем противоположный или обратный способ поведения, либо конечная цель существования. Система ценностей – устойчивая система убеждений о предпочтительных методах поведения или конечной цели существования» [Rokeach, 1973, с. 5].

Для операционализации понятия «социальный капитал» в рамках настоящей работы целесообразно обозначить его составляющие: это сеть социальных отношений индивида, а также все ресурсы, которые индивид может мобилизовать с помощью этой сети.

Понимание значимости социального контекста и того, как он влияет на развитие человеческого капитала, важно как для теории, так и для практики. Более того, ряд навыков, рассматриваемых в контексте человеческого капитала, проявляются только в социальной среде, в том числе и лидерство, и командная работа, где под «командой» подразумевается группа совместно функционирующих людей, достигшая высокого уровня развития и продуктивности, действующая как единая общность, что сопровождается проявлением синергетического эффекта [Спивак, 2012, с. 64].

Наконец, человеческий капитал (как и среда его применения) – это социальный конструкт, а потому его понимание отражает преобладающее представление о том, что являются собой важные знания, таланты и навыки с точки зрения социальных и экономических результатов. По мере изменения мышления меняется и акцент на определенных человеческих способностях и компетенциях, например, растущий в настоящее время интерес к таким сильным сторонам, как

сотрудничество и командная работа, эмоциональный и культурный интеллект [Nahapiet, 2011, с. 128].

Согласно классической работе Джеймса Коулмена [Coleman, 1988], социальный капитал также способствует повышению производительности: например, если в группе существуют прочные социальные связи и доверие, то такой коллектив будет более эффективным, чем группа без надежности и доверия. В то же время, социальные связи могут иметь неоднозначный эффект с точки зрения приобретения человеческого капитала: это в значительной степени зависит от ценностей и ориентаций сообщества (или сети), к которым принадлежит индивид. При этом существует и обратное влияние – уровень человеческого капитала (образование, психологическая стабильность) в некоторой степени определяет и положение человека в социальных группах, и широту и качество его социальных связей [Klein et al., 2004].

Таким образом, человеческий капитал является основой и результатом развития социального капитала, приращение которого повышает уровень жизни, предоставляет новые возможности для образования, сохранения и преумножения здоровья, дает и иные ресурсы для каждого участника социального взаимодействия, то есть оказывает обратное влияние на развитие человеческого капитала [Грановеттер, 2009].

Организация и мобилизация совокупности человеческих капиталов в социальных группах с целью выполнения задач, стимулирования изменений, внедрения инноваций и т.д., то есть развития социального капитала, требует определенных усилий и проявления воли некоторых «узловых» лиц, которыми и являются лидеры, оказывающие влияние на других и на возможности воздействовать в сообществах. Лидер может быть как облеченным формальной властью руководителя, так и неформальным – опирающимся на иные качества, порожденные системой неофициальных отношений, или объединять эти варианты.

1.2. Феномен лидерства

В рамках организационной психологии и организационного поведения применительно к изучению роли, целей, поведения и отбора топ-менеджеров значительное внимание уделяется понятию лидерства. Это хорошо соотносится с современным взглядом на требования, которые предъявляются к руководителям всех уровней: помимо развитых профессиональных компетенций, руководитель должен быть лидером коллектива и выстраивать отношения в коллективе таким образом, чтобы организация работала эффективно и ответственно по отношению ко всем заинтересованным сторонам.

Представления о лидерстве, как правило, исходят из того, что лидерам присуще некоторое персональное качество, которое отличает их от других людей и дает способность мотивировать окружающих. Это качество – некий «неуловимый» компонент, отличающийся от таланта, высокой квалификации и популярности в обществе. Научный дискурс вокруг понятия лидерства, в общем и целом, также преследует цель определить сущность лидерства – понятия, которое обрело большую значимость в экономической, политической и социальной сферах. Одной из классических работ на эту тему можно назвать статью Джона Коттера «What Leaders Really Do» Коттер [Kotter, 2001], в которой автор предположил, что ключевое отличие менеджера от лидера состоит в следующем: задача менеджера – разобраться со сложностями, а задача лидера – вести к изменениям. Иными словами, управление – это процесс создания структуры, планирования, составления бюджета и т.д., то есть систематизации организационных задач. Кроме того, для внедрения изменений необходима передача идей, знаний, методов от лидеров к последователям. Лидерство – воплощение этого на практике, «продажа» видения, решение непредвиденных проблем, преодоление неудач и мотивация команд. Таким образом, в целом лидерство является определенным типом социальных управленческих взаимоотношений лидера и его последователей [Виханский, Наумов, 2008].

Примечательно, что, по мнению ряда авторов, большинство руководителей в той или иной мере сочетают в себе способности и к менеджменту, и к лидерству – ситуации, когда одна из сторон явно выражена, а другая почти отсутствует, сравнительно редки, особенно на высшем уровне управления. Более того, из-за того, что лидерство всегда проявляется в многообразии социальных контекстов, его весьма трудно описать и измерить, поскольку оно присутствует как в разных сферах общественной жизни, так и в разных по размеру и целям социальных группах [Gutmann, 2020].

Несмотря на многочисленные попытки выстроить теорию лидерства, достичь единого определения этого понятия авторам не удалось. Тем не менее, попытки анализа лидерства привели к выявлению набора характеристик, которые не только ограничивают этот концепт, но и задают ориентиры для дальнейших исследований [Leonard et al., 2013, с. 2]:

- лидерство представляет собой процесс;
- лидерство должно описываться в контексте (как внутреннем, так и внешнем) организации;
- понимание и совершенствование человеческого поведения – ключевая характеристика лидерства;
- лидерство предполагает влияние на людей и принятие ответственности за них (как внутри, так и вне организации);
- лидерство как создает, так и решает проблемы на стратегическом культурном уровне организации;
- лидерство – ключ к успеху организации.

В изучении феномена лидерства исследователи выделяют несколько подходов, которые сменяли и дополняли друг друга начиная с первой половины XX века [Филонович, 2003, с. 5-8; Alimo-Metcalf, 2013, с. 17-25; Клоусон, 2017, с. 492-515; Кузин, 2020, с. 193-195]:

1. Выявление характерных черт, присущих лидерам – «великим людям, которыми не становятся, а рождаются». Основной предпосылкой такой парадигмы являлся тезис о том, что существуют врожденные личностные качества, черты характера, которые отличают лидеров от их последователей. Этот подход был первым в рамках исследований лидерства и во многом потерпел неудачу из-за нехватки надежных методик и недостаточной проработанности теории личности в психологии: сделать однозначные выводы о взаимосвязи характера и лидерства исследователям не удалось [Stogdill, 1948; Mann, 1959]. Однако этот подход возродился в конце 1970-х годов, дав начало имплицитной теории лидерства, которая постулирует, что в процессе социализации большинство людей усваивает представления о наличии у «лидера» определенных личностных характеристик, и впоследствии эти представления оказывают влияние на то, как люди воспринимают руководителей [Lord et al., 1982].

2. Выявление типов поведения лидеров и их отличие от менеджеров. На следующем этапе к изучению лидерства стал применяться бихевиористский (поведенческий) подход, и исследователи сосредоточились на выявлении стилей руководства и соотнесении этих стилей с показателями эффективности ([Bales, 1954; Stogdill, Coons, 1957, Katz, Kahn, 1966] и др.). Благодаря этим исследованиям было разработано множество моделей, которые позже свелись к описанию четырех типов лидерства: ориентированное на производство, ориентированное на людей, авторитарное и демократическое. Вместо того чтобы выделить какую-либо предпочтительную с точки зрения эффективности или удовлетворенности подчиненных модель лидерства, исследования показали, что зачастую руководители по-разному ведут себя в разных ситуациях.

3. Теория «власти и влияния», рассматривающая социальный обмен между лидером и его последователями ([French, Raven 1959; Hickson, 1971; McClelland, 1973] и др.) посредством власти – возможности руководителя понуждать других лиц к тому или иному поведению, и влияния – как результата изменения поведения подчиненных вследствие взаимодействия. Рассматривалась широкая «палитра»

действий в поиске баланса этих двух концепций – от логического убеждения сотрудников через поиск взаимных интересов до запугивания.

4. Ситуационный подход, учитывающий контекстуальные факторы, причинно-следственные связи и последствия лидерства ([McClelland, 1973] и др.). В развитие исследований предыдущей волны, в конце 1960-х годов исследователи сконцентрировались на изучении поведения лидеров в контексте конкретной ситуации, определяемой и как особенности коллектива, который подчиняется руководителю (компетенции, уверенность и т.д.), и как уровень ресурсов в распоряжении лидера (времени, информации), и как особенности проекта. Большинство этих исследований исходило из предпосылки о способности руководителя адаптировать свой стиль под разные обстоятельства – за исключением модели непредвиденных обстоятельств Фреда Фидлера [Fiedler, 1964, 1967]. Тем не менее плодородной почвой для появления многочисленных исследований в рамках этого подхода был экономический бум в западных странах, когда в интересах экономических акторов задачей руководителя было удержание стабилизирующего статус-кво. Кризис 1973 года внес непредсказуемость в деятельность компаний и поставил перед лидерами задачу вести бизнес к высокой адаптивности, изменениям, модернизации.

5. Формирование модели «харизматичного лидерства». Такой лидер рассматривается как тот, кто обладает определенными личностными характеристиками и ценностными установками, влияющими на последователей, и действует таким образом, что приводит к доверию, послушанию, его отождествлению с уверенностью в успехе [Conger, Kanungo, 1988; Conger, Kanungo, 1998]. Близка к этому и модель «визионерского» лидерства, в которой руководитель создает привлекательный образ будущего, в реализации которого заинтересованы подчиненные и другие стейкхолдеры.

6. Аналогичным образом в модели «трансформационного лидерства», где исследуется взаимное влияние лидеров и последователей, изучаются в связи с этим стратегии лидерства. Руководитель характеризуется как человек, способный

побудить коллектив смотреть на задачи с новой точки зрения и достигать более высокого потенциала, осознающий миссию организации, ставящий на первое место интересы коллектива [Burns, 1982; Bass, 1985]. Уже в этом подходе заметно смещение фокуса с утилитарных аспектов к моральному измерению лидерства: на первый план выходит взаимодействие между лидером и группой, концепция «общего блага», потребности коллектива. Тем более что ряд исследователей посвятили работы «темной стороне» харизматичного лидерства, а именно тем чертам, которые негативно воспринимаются коллегами и подчиненными [Hogan et al., 1994; Hogan, Hogan, 2001], и манипуляциям, которые применяются лидерами, чтобы использовать энтузиазм коллектива в свою пользу.

7. «Постхаризматическая» модель. Серия корпоративных скандалов в США и глобальных банковских кризисов сподвигла исследователей сместить акцент с фигуры лидера или «наделить» его меньшей значимостью, чем ранее. Переход организаций от иерархических командно-контрольных моделей к более горизонтальным системам, в которых формальная власть снижается, приводит к росту значения качественного межличностного общения между руководителем и подчиненными. В таких ситуациях авторитет становится более неформальным и связан с умением лидера устанавливать контакт, убеждать и мотивировать других действовать определенным образом, отказываться от своих краткосрочных интересов. Большинство современных исследователей полагают, что для умелой ориентации в подобных условиях необходимы лидерские способности и навыки, основанные на высоком уровне когнитивных и эмоциональных компетенций [Hunter, Chaskalson, 2013].

8. Не остался без внимания исследователей и вопрос межстрановых межкультурных различий в определении аспектов лидерства. Так, например, европейские исследования [Church, Lonner, 1998] показали, что управленческие элиты во Франции весьма гомогенны по признаку образования: около 53% высших управленческих кадров оказались выпускниками трех ведущих бизнес-школ, тогда как множество чуть менее престижных учебных заведений, в которых есть

программы менеджмента, «поставляют» лишь от 10 до 20% управленцев высшего звена. И всего 16% от числа руководителей высокого уровня не являлись выпускниками престижных учебных заведений. В Германии, с другой стороны, набор альма-матер высшего менеджмента оказался значительно шире. Исходя из этого исследователи делают вывод, что во Франции ведущую роль при отборе лидеров играет формальное образование, задающее вектор продвижения в элитные группы [Birnbaum, 1994], тогда как в Германии – опыт, полученный уже в рамках работы, а также преданность организации. Межкультурные исследования [Earley, Erez, 1997] продемонстрировали необходимость учитывать культурные особенности в процессе руководства. Для этого предпринимались попытки систематизации культур, например, по оси коллективизма/индивидуализма, а также по индексу дистанции власти Гирта Хофстеде [Hofstede, 2001]. Соединенные Штаты и Великобритания являются примерами культур, где в значительной степени развит индивидуализм: сотрудники ставят личные цели выше групповых, готовы разорвать связи с группой, если она угрожает их представлениям о себе. В коллективистских культурах (например, в Бразилии и Сингапуре) сотрудники оценивают себя глазами группы, ставят цели коллектива выше собственных. Примерами стран, находящихся примерно посередине шкалы, можно назвать Германию и Испанию: в таких культурах приветствуется подход, который одновременно поощряет и коллективизм, и индивидуализм. Индекс дистанции власти, в принципе, имеет критическое отношение к практикам руководителей, поскольку определяет отношение сотрудников к более и менее жестким типам руководства. Кроме того, различия в культуре отражаются на внутреннем самоощущении управленцев: там, где индекс дистанции власти низкий и преобладает индивидуализм, руководители испытывают стресс, связанный с боязнью совершить ошибки, тогда как в культурах с высокой дистанцией власти и коллективизмом роли определены более четко, но руководители страдают от перегрузок [Peterson et al., 1995].

9. В современных цивилизационных условиях исследователи пришли к пониманию ценностно-ориентированных концепций, осознанию важности моральных и духовных качеств лидера (напр., [Kanter, 2003; Avolio, Gardner, 2005] и др.), сочетания рациональности, эмоциональности и духовности [Sydänmaanlakka, 2003], адаптации лидера к последователям [Morgan, 2014]. Усилился интерес к изучению этической стороны работы управленцев, стала развиваться модель «лидерства-служения» [Greenleaf, 1996; Виханский, Миракян, 2018], которое понимается как бескорыстное служение другим, делегирование власти и т.д. Лидерство уже рассматривается как социальный процесс, изучаются взаимосвязи в отношениях внутри команды.

10. Наконец, изменение современного мира и, соответственно, хозяйственной деятельности в области цифровизации и дополненной реальности, создание их посредством новых ценностей, появление новых IT-технологий и профессий, развитие e-бизнеса предъявило новые требования ко всем сферам жизни человека, в том числе и в управлении. Возможности онлайн работы и обучения, воздействия на среду посредством социальных сетей в условиях современных IT-достижений поставило вопросы дистанционного лидерства [Kelloway et al., 2003]. Информационные аспекты становятся значимой составляющей руководящей деятельности [Хорошильцева, 2019], а следовательно, и лидеров.

Д.В. Кузин привел особые характеристики лидера эпохи цифровизации [Кузин, 2020, с. 250]:

- видение в условиях распределенной среды, нечеткой структуры и автономии в принятии решений, осознание миссии и назначения организации;
- обостренная ориентация на действия, когда умения внедрять, применять, развиваться – становятся естественными и главными, устойчивость к риску;
- умение способствовать взаимодействию людей через существующие границы и барьеры – технологические, отраслевые, административные и

культурные, выстраивать межпрофессиональные команды, создавая в них атмосферу доверия, условия для экспериментирования и широты мышления;

– эмоциональный интеллект, который может проявить визионерский и коллаборативный стиль управления.

Необходимо отметить, что, несмотря на большой интерес организационной психологии (и ряда других дисциплин) к понятию лидерства, наблюдается недостаток надежных исследований, которые однозначно показывали бы наличие связи между эффективностью организации и определенными качествами и типом личности ее лидера. Проводившиеся исследования страдают либо односторонним подходом (так, например, эффективность измеряется в прибыли или количестве продаж и т.д.) [Koene et al., 2002; Waldman et al., 2001, Hoogh et al., 2004], либо субъективностью – когда эффективность и лидеров субъективно оценивали одни и те же люди [Pillai, Williams, 2004], в частности – подчиненные исследуемых лидеров. В литературе выделялись и другие основания для критики подобных исследований, в основном связанные с тем, что авторы стремились распространить выводы, полученные на небольших гомогенных группах, на всё многообразие организаций, социальных групп и самих лидеров [Alimo-Metcalfe, 2013].

Факторы, являющиеся «залогом» успешности лидера-руководителя, наиболее активно рассматривались в менеджменте и психологии. На ранних этапах изучения феномена лидерства задача исследователей состояла не столько в описании и понимании процесса лидерства, сколько в совершенствовании методов выявления людей, предрасположенных быть лидерами [Northhouse, 2013]. Задача состояла в том, чтобы выделить «великого человека» из толпы и дать ему возможность проявить свои способности. Развитие научных подходов к лидерству привело к снижению значимости врожденных качеств для определения лидера. Признавая лидерство как процесс между акторами, а не имманентное свойство одного из них, исследователи утверждают, что, во-первых, лидерство – прежде всего создание общей идентичности и, как следствие, хорошее лидерство – это «всегда то, как лидеры и последователи видят друг друга как часть общей команды

или группы» [Haslam et al., 2011]; а во-вторых, нет ни одной определенной лидерской черты, стиля или поведения, но люди развиваются как лидеры в соответствии со своими личностями, опытом и профессиональным контекстом [Мауо, 2018].

Исходя из позиции, что понятие «руководитель» в отличие от «лидер» связано с наличием у него формальной власти, а лидер может быть и неформальным, отметим, что понятие лидерства определяется как межличностное взаимодействие, воздействие на группы людей для достижения определенной цели [Tannenbaum, Schmidl, 1973; Трейси, Шеелен, 2002], а также способность формировать личность [Друкер, 1994]. Основой лидерства является влияние [Мескон и др., 1997], отличающееся от формальной власти – права заставлять других исполнять, поэтому цепочка «руководитель – подчиненные» у лидера превращается во взаимосвязь «лидер – последователи». А это означает, что в практике менеджмента не все руководители могут являться и являются лидерами.

В своей работе М.В. Бгашев привел таблицу, отражающую его взгляд на отличия руководителя от лидера. Приведем из нее наиболее, с нашей точки зрения, характерные «пары» руководитель – лидер: «администратор – инноватор», «поручает – вдохновляет», «принимает решения – превращает решения в реальность», «поддерживает движение – дает импульс движению» [Бгашев, 2018, с. 22].

1.3. Компетенции и модели компетенций

1.3.1. Понятие компетенций, метакомпетенций, профиля и модели компетенций

Внимание исследователей в последние 20-30 лет сфокусировано на определении и изучении компетенций, необходимых высшим руководителям, лидерам организаций. Интерес к личностям таких руководителей возник в силу того, что исследования показали сильную связь между развитием компетенций, ролью руководителей и результатами управляемой ими организации [Bennedsen et al., 2020; Bertrand, Schoar, 2003]. Параллельно те же выводы сделал и «рынок»: это выразилось в росте вознаграждений топ-менеджерам, несмотря на возникшие по этому поводу политические дискуссии [Murphy, 2013].

Одна из теорий, которые позволяют приблизиться к концептуализации компетенций и оценить, как способности высшего управленческого состава влияют на возглавляемые ими организации, – Теория Высших Эшелонов (Upper Echelons Theory). Она была сформулирована Дональдом Хэмбриком (Hambrick, D.) и Филлис Мэйсон (Mason, F.) в статье «Высшие эшелоны: Организация, как отражение ее топ-менеджеров» [Hambrick, Mason, 1984]. Этот подход оказался весьма популярным: за прошедшие почти четыре десятилетия по этой проблематике было проведено множество исследований, целью которых было выявить имеющиеся качества и компетенции топ-менеджеров в разных сферах деятельности и понять, как эти особенности управленцев влияют на руководимые ими организации. Проведенные исследования подвергаются регулярной ревизии через метаанализ и периодически совершенствуются [Abatecola, Cristofaro, 2018; Neely et al., 2020].

Теория Высших Эшелонов основана на двух взаимосвязанных предположениях. Первое: действия и решения топ-менеджеров в высокой степени обусловлены их индивидуальными интерпретациями ситуаций (связанных с управлением организацией), с которыми они сталкиваются. Второе: эти

индивидуальные интерпретации также обусловлены опытом, ценностями, персональными качествами самих топ-менеджеров [Hambrick, 2007].

Таким образом, мы можем считать компетенции связующим звеном между этими двумя постулатами: через понятие компетенций вполне можно описать опыт и персональные качества управленцев, а проявляться эти компетенции будут в их профессиональной деятельности.

Несмотря на широкое оперирование термином «компетенции», как и во многих других случаях, это понятие пока остается размытым, что приводит к ряду сложностей. Термин был введен в научный оборот Дэвидом Макклелландом (McClelland, D.) в 1973 году [McClelland, 1973], и главной задачей этой концептуализации было расширение представлений о том, какие навыки и знания необходимы руководителям. В 1990-е годы в литературе, посвященной менеджменту, авторы активно пользовались этим понятием, поскольку оно позволяло отойти от многочисленных упрощений (например, оценки потенциала руководителей в зависимости от их результатов по IQ-тесту) [Campbell, Luchs, 1997]. Более того, понятие распространилось и в образовательной среде, где оно давало возможности и подходы для оценки результативности обучения (выработаны ли у студентов определенные компетенции) [Campbell, Luchs, 1997; Золотов и др., 2014].

Популярность понятия компетенции естественным образом привела к тому, что авторы стали определять компетенции по-разному: в зависимости от целей и предмета исследования, от научной традиции, от области применения. Таким образом, универсальное общепринятое определение так и не сложилось [Delamare, Winterton, 2005].

В связи с этим целесообразно определить, что же будет пониматься под компетенциями в настоящем исследовании. Поскольку оно выполняется в рамках сферы развития человеческого капитала и управления человеческим ресурсом, то и концептуализировать «компетенции» уместно так же, как это делали некоторые исследователи в этой области (см., напр.: [Boyatzis, 2008]) – понимая под

компетенциями способности человека в области аналитического, эмоционального, социального, когнитивного и др. интеллекта: обобщенные и глубокие качества личности, отображающие ее способности наиболее универсально использовать и применять полученные знания, умения и опыт, владеть приемами, действовать и принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях [Ефремова, 2012, с. 22].

Для целей настоящего исследования необходимо ввести еще одно понятие, тесно связанное с понятием компетенций – «метакомпетенции». Речь идет о качествах личности, которые способствуют формированию новых компетенций и совершенствованию уже имеющихся [Bergmann, 2006, с. 19].

В мировой практике в понимании компетенций различаются два подхода – американский и европейский [Ветошкина, 2008, с. 112]. Американский подход предполагает описание компетенций как особенностей поведения человека в его трудовой деятельности. Европейский же подход, который будет использоваться в практической части исследования, является телеологическим и рассматривает компетенции как способности человека действовать для достижения целей в его трудовой деятельности.

Весьма часто компетенции изучаются не каждая в отдельности, а в группах, где наличие или степень проявления одних способностей у индивидуума не обязательно жестко связано с наличием других. В таких случаях целесообразно говорить о модели компетенций – то есть о наборе ключевых компетенций, которые необходимы индивидууму, чтобы успешно выполнять свои функции в разных контекстах и ситуациях [Уиддет, Холлифорд, 2008, с. 34]. Усложнение моделей компетенций в настоящее время привело к тому, что они включают в себя не отдельные способности, а их кластеры, внутри которых располагаются взаимосвязанные особенности личности.

Также необходимо ввести понятие профиля компетенций – то есть набора компетенций и определение уровня их проявления у требуемого теоретического «идеального руководителя» (на практическую недостижимость которого

указывает Ицхак Адизес (Adizes, I.) [Adizes, 2004]). Этот набор разрабатывается в рамках нормативного подхода к оценке компетенций: исследователи и, что немаловажно, участники рынка (представители консалтинговых компаний, HR-агентств) описывают с помощью модели компетенций портрет «идеального руководителя» для той или иной организации, властных структур и даже эпохи. Существует и позитивистский подход к изучению компетенций и их наборов: в рамках этого подхода исследователи сосредотачиваются на выявлении компетенций, существующих у настоящих лидеров, топ-менеджеров и т.д. Именно в рамках позитивистского подхода появилось большинство исследований метакомпетенций (напр.: [Van Der Merwe, Verwey, 2007]).

1.3.2. Модели компетенций: зарубежный опыт

Рассматривая модели компетенций, нельзя не упомянуть один из первых универсальных конструкторов управленческих компетенций – модель Leadership Architect Майкла Ломбардо (Lombardo, M.) и Роберта Айхингера (Eichinger, R.). Эта модель стала результатом исследований авторов, проведенных на протяжении длительного периода [Lombardo, Eichinger, 2011].

Конструктор Leadership Architect состоит из 6 факторов, разделенных на 21 кластер, и включает 67 компетенций. Целесообразно перечислить эти факторы:

- I – Strategic Skills (стратегические навыки);
- II – Operating Skills (операционные навыки);
- III – Courage (смелость);
- IV – Energy and Drive (энергия и драйв);
- V – Organizational Positioning Skills (навыки позиционирования организации);
- VI – Personal and Interpersonal Skills (личностные и межличностные навыки).

Последний содержит наибольшее количество кластеров – 8 и включает 26 компетенций.

При доработке своей модели авторы добавили в нее блок «глобального фокуса» – 7 кластеров компетенций, необходимых топ-менеджерам для работы за пределами своей страны или культуры.

Каковы же компетенции, которые Ломбардо (Lombardo, M.) и Айхингер (Eichinger, R.) включили в свою универсальную модель? Целесообразно остановиться на тех, которые сами авторы считали критически важными для эффективной управленческой деятельности. Список критических компетенций, названный исследователями «большой восьмеркой», включает [Lombardo, Eichinger, 2011]:

- 1) принятие неопределенности и восприятие парадоксов,
- 2) творческий потенциал,
- 3) планирование,
- 4) управление изменениями,
- 5) мотивация других людей,
- 6) стратегическая предприимчивость,
- 7) создание эффективной команды,
- 8) развитие видения и целеполагание.

Модель Leadership Architect показала свою применимость в сфере HR, консалтинга и практических исследований. Так, известно, что этот конструктор компетенций использовался крупнейшими компаниями, а затем был приобретен специализированным агентством, которое работает в сфере поиска руководителей высшего уровня.

В последние 20 и более лет компетенции зачастую изучаются в тесной связи с лидерством – оно само выступает в качестве одной из компетенций или их кластера. Под лидерством в таком случае понимается способность влиять на других людей для достижения целей, выстраивать взаимоотношения с членами

своей группы (коллектива), которая стремится к достижению общей цели [Дафт, 2006, с. 20].

Изучение проблематики лидерства и та трансформация, которая произошла в понимании качеств и характеристик лидера нового времени (XXI века), сместили акцент с рассмотрения индивидуальных компетенций управленцев высшего состава как людей, способных повышать эффективность «носителей потенциальной эффективности», на рассмотрение их в качестве «создателей эффективности» через взаимодействие и взаимозависимость со своими командами [Кузин, 2020].

Наиболее востребованными и ожидаемыми у руководителей стали лидерские и надпрофессиональные компетенции, обеспечивающие коммуникации с командой для актуализации потенциала сотрудников и максимальной эффективности достижения целей.

Именно эти компетенции стали превалировать в многочисленных моделях управленческих компетенций в рамках нормативного подхода, разрабатывавшихся на основе проводившихся исследований [Banks et al., 2016; Mumford et al., 2017; Halstead, 2018; Welch, Hodge, 2018; Pitelis, Wagner, 2019].

Ещё одна категория компетенций, о которых следует особо упомянуть, – это так называемые «мягкие навыки» (soft skills) или гибкие компетенции (которые часто также обобщают под термином Agile, пришедшим в общественные науки из IT-сферы и с тех пор активно применяемым для описания практик управления людьми и организациями). Эта категория заслуживает упоминания, поскольку повышенное внимание к ней со стороны исследователей ознаменовало сильный сдвиг в представлениях о важности коммуникативных компетенций и эмоционального интеллекта для руководителей.

Таким образом, в последние годы все чаще предметом исследования становятся черты Agile-лидерства, которое, по мнению множества авторов, является эффективным ответом на специфические вызовы современности [Аппело, 2018; Denning, 2017, 2018; Salvetti, Bertagni, 2020; Rigby et al., 2020]. Так,

например, Юрген Аппело посвятил свои исследования внедрению Agile-подхода как набора управленческих принципов в разные сферы менеджмента и лидерства и указывал на преимущества этого подхода по сравнению с традиционными [Аппело, 2018].

Фернандо Сальветти (Salvetti, F.) и Барбара Бертагни (Bertagni, B.), также изучая Agile-лидерство, пришли к выводу, что только этот подход сможет обеспечить компаниям эффективность в условиях постоянной цифровизации [Salvetti, Bertagni, 2020]. Подчеркивая эту идею, они назвали определяемый ими комплекс компетенций «Лидерство 5.0». Структура этой модели состоит из двух уровней. На верхнем уровне находятся интегральные принципы (кластеры компетенций), на нижнем – сами способности, включающие:

1. Работу с контекстом:

А. Понимание и знание всех контекстных факторов, включая и факторы окружающей среды, факторы индустрии, тех регуляторных ограничений, которые существуют, и факторы общественных ожиданий, складывающихся в разных областях.

В. Знание внутренних организационных драйверов, ценностей и норм в конкретной организации, практик, рабочих парадигм, ментальных моделей, целей и метрик, относящихся к самому бизнесу.

С. Индивидуальные факторы – способности, качества, компетенции, допущения и особенности восприятия самого руководителя.

2. Компетенции балансирования (или выравнивания):

А. Концептуальные компетенции, относящиеся к способности выделять конструкты, парадигмы и модели мышления: чем сильнее равновесие между моделями и опытом, тем более эффективными, с точки зрения авторов, являются лидеры, высшие управленцы.

В. Технические компетенции, относящиеся к уровню профессионального знания, опыта и навыков – то, что часто называют также профессиональными компетенциями.

С. Внутриперсональные и отношенческие компетенции (метакомпетенции – «мягкие» и социальные навыки): самоосознанность и коммуникативные компетенции, умение взаимодействовать с собой и с другими людьми.

3. Конструирующий характер: приверженность к постоянному (непрерывному) развитию как самого человека, так и того, что является результатом его деятельности.

4. Создание связей: способности и компетенции лидера актуализировать наивысшую степень проявления потенциала других людей в его команде, то есть возвращать и/или приводить их к их миссии, вдохновлять людей и вовлекать их эмоционально в совместную работу.

По мнению авторов, эта модель и является тем набором компетенций, которые критически необходимы всем без исключения руководителям в условиях наступления цифрового общества и дальнейшего его развития [Salvetti, Bertagni, 2020].

При этом стоит подчеркнуть, что проведение исследований руководителей высшего звена – лидеров (в особенности в рамках позитивистского подхода) затруднено ввиду того, что сбору необходимых данных мешает традиционная закрытость как самих топ-менеджеров, так и процесса отбора высших управленцев – в особенности такая ситуация характерна для крупных компаний. Из-за этого в большинстве исследований по этой теме используются разные косвенные оценки способностей руководителей [Falato et al., 2014; Wai, Rindermann, 2015].

Так, например, в ряде исследований использовались такие показатели:

- уровень образования топ-менеджеров [Guenzel, Ulrike, 2020];
- статус лидеров (является ли руководителем компании или нет), опыт их работы и даже факт службы топ-менеджера в армии [Benmelech, Frydman, 2015];
- размер, состав Совета директоров [Yoon, Suh, 2018];
- экономические эффекты [Bertrand, Schoar, 2003].

Джеймс Клоусон (Clawson J.) среди прочих компетенций также выделяет умение лидера руководить самим собой, а к недостаткам его лидерства относит отсутствие четкой стратегии и страх отчуждения [Clawson, 2021].

Исследовалось и влияние топ-менеджеров на политику компании, для чего изучались ситуации, когда в результате неожиданной смены CEO (главного исполнительного лица) происходили заметные корпоративные изменения [Dittmar, Duchin, 2016; Bennedsen et al., 2020].

Существует масса исследований, авторы которых, избегая необходимости получать данные о топ-менеджерах высшего уровня, изучают характеристики руководителей среднего или нижнего уровней [Vidic et al., 2016; Meerits, Kivipõld, 2020].

Следует отметить работу Адизеса (Adizes, I.) [Adizes, 2004], в предлагаемой модели которого лидерские функции концентрируются в следующих компетенциях:

P (Producing results) – производство результатов;

A (Administering) – администрирование, отвечающее за эффективность;

E (Entrepreneuring) – предпринимательство, управляющее изменениями;

I (Integrating) – интеграция, объединяющая все элементы для долгосрочного сотрудничества.

А так как, объединяясь в одном человеке, эти качества, по мнению автора модели, противоречат друг другу, Адизес отдает предпочтение координирующей организационной менеджерской структуре, максимально эффективно их реализующей.

Значительно меньшее количество исследований представляют собой изучение компетенций руководителей высшего звена на относительно крупных выборках. Среди них, например, работа Стивена Каплана (Kaplan, S.) и Мортена Соренсена (Sorensen, M.): в ней авторы на выборке в более чем 2,5 тысячи кандидатов на посты CEO или финансовых директоров (CFO) в США

проанализировали профессиональные качества участников исследования [Kaplan, Sorensen, 2021]. Их анализ показал, что:

- кандидаты на должности CEO демонстрировали в среднем более высокие способности, чем претенденты на пост CFO;
- с большей вероятностью нанимали на работу тех кандидатов, которые обладали более развитыми коммуникативными компетенциями, способностями к межличностному общению.

Еще одно интересное исследование – работа Рене Адамса (Adams R.), Матти Келохарью (Keloharju, M.) и Самули Кнапфера (Knüpfer, S.). Авторы использовали результаты тестов как когнитивных, так и других способностей нескольких миллионов мужчин – граждан Швеции (тестирование проводится при поступлении на воинскую службу в 18 лет) [Keloharju et al., 2018]. Среди этой выборки авторы выделили тех, кто впоследствии стали главными должностными лицами в компаниях, и сравнили их результаты со средними. Выяснилось, что будущие CEO проявляли более высокий уровень развития и когнитивных, и некогнитивных (эмоциональных, коммуникативных) способностей.

Закрытость высших управленческих уровней представляется значительной проблемой, поскольку вопрос о том, какими компетенциями они располагают, является весьма значимым – особенно когда речь идет об изучении государственного управления или управления в странах со слабой институциональной средой [Жигарь, 2013], странах с высоким неравенством и неэффективными социальными лифтами [Corak, 2013]. Можно предположить, что в этих случаях большая роль при назначении на должность отводится лояльности кандидата, а это может приводить к злоупотреблению топ-менеджера своим положением, а на более общем уровне, в долгосрочной перспективе – к проблеме отрицательного отбора [Shao et al., 2021] кандидатов на должности, в том числе и на госслужбе, когда руководителями становятся не самые способные, а наиболее лояльные.

1.3.3. Модели компетенций: отечественный опыт

Существует обширный российский опыт построения моделей компетенций для руководителей.

В отечественной управленческой литературе фокус исследований сосредоточен на нормативном определении оптимальной модели компетенций высших должностных лиц для успешного достижения целей в условиях цифровой экономики [Карапетян, Каунов, 2020; Можаяева, Максимова и др., 2020].

Многие российские организации выделяют в своих моделях три больших кластера компетенций – цифровые компетенции, профессиональные компетенции и поведенческие (личностные, гибкие, мягкие, надпрофессиональные) или метакомпетенции [Кутергина, Санина, 2017; Чуланова, 2017; Карапетян, Каунов, 2020; Можаяева, Александрова и др., 2020; Можаяева, Максимова и др., 2020].

Выделение именно таких больших групп компетенций является условным вследствие их пересечений, и ряд исследователей зачастую вносят в категорию профессиональных компетенций метакомпетенции (поведенческие компетенции) [Белоножко, Лаврищев, 2013; Кутергина, Санина, 2017; Чуланова, 2017; Карапетян, Каунов, 2020; Можаяева, Александрова и др., 2020; Можаяева, Максимова и др., 2020].

Существуют также попытки интегрировать разные группы в одной модели в рамках определенной логики. Подобную «сбалансированную модель» компетенций для управленцев предлагает Н.Н. Опарина, выстраивая ее на основе представлений об эффективности высших руководителей (таблица 1). Она выделяет в качестве системообразующей платформы перспективы, составляющие систему сбалансированных показателей (ССП), объясняя это тем, что в современном мире все подчинено категориям эффективности, и компетенции высших управленцев должны отвечать этому в полной мере [Опарина, 2019]. Эти перспективы, с ее точки зрения, сосредоточены в четырех больших областях:

финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие, в соответствии с чем она приводит в своей модели кластеры компетенций, наиболее конгруэнтные этим составляющим ССП.

Таблица 1 – Сбалансированная модель компетенций [Опарина, 2019]

Кластеры	Метакомпетенции	Компетенции
<i>Финансы</i>		
Цифровые знания и навыки	Аналитическое критическое Мышление	Умение понимать и использовать новые технологии и умение применять критическое мышление
Мышление и решение проблем		
<i>Клиенты</i>		
Умение взаимодействовать и сотрудничать с людьми	Коммуникативность Интуитивное мышление	Способность к проявлению эмоционального интеллекта, умение влиять на других и строить долгосрочные отношения. Умение находить оптимальное для всех сторон решение
Мышление и решение проблем		
<i>Процессы</i>		
Цифровые знания и навыки	Стратегическое и дизайн-мышление	Готовность к творческому эксперименту как компетенция
Инновационность и креативность		
<i>Обучение и развитие</i>		
Обучаемость и открытость новому	Продуктивное мышление, умение находить смысл в своей жизни	Способность и мотивация к постоянному обучению
Осознанность и управление собой		

Еще одно значимое российское исследование – работа Л.Е. Вострякова и Е.П. Чирикова. Авторы провели опрос среди руководителей в сфере культуры, предложив им назвать наиболее востребованные в своей среде компетенции, а также провести оценку собственных способностей [Востряков, Чириков, 2010]. Результаты показали, что российские руководители в сфере культуры считают ключевыми такие компетенции, как партнерство и коммуникативность,

креативность, стрессоустойчивость, инновационность и солидарность. Результаты рэнкинга самооценки компетенций указывают на то, что руководители считают все эти способности достаточно распространенными на практике, за исключением креативности.

Одно из новейших исследований наиболее востребованных компетенций – ежегодный опрос «ТОП-1000 российских менеджеров», который проводится «Ассоциацией менеджеров» и газетой «Коммерсантъ». Исследование 2022 года показало, что в числе наиболее актуальных для бизнеса компетенций оказались «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» [Терентьева, Рушайло, 2022].

Можно заметить, что во многом те же компетенции выделяют и последние зарубежные исследования на эту тему [Gordon, Martin, 2019; WEF, 200]. Однако российские и зарубежные исследователи применяют несколько разные методики и по-разному называют компетенции, что также влияет и на их конкретное содержание, так что в данном случае целесообразно воздержаться от желания делать далеко идущие выводы.

1.3.4. Авторское исследование наиболее востребованных компетенций руководителей

В феврале – апреле 2021 г. было осуществлено авторское исследование, целью которого являлось выявление новейших сдвигов в профилях компетенций руководителей и специфика компетенций, присущих первым лицам организации.

Автором был подготовлен опросник с 4 блоками вопросов (подробно приведены в Приложении 1):

1. О ключевых характеристиках, которыми обладают первые лица в отличие от руководителей более низкого ранга.
2. О ситуациях с лидерами де-факто и де-юре.
3. О специфике компетенций первых лиц в России.
4. О сильных/слабых сторонах и специфике открытого массового кадрового конкурса «Лидеры России» (см. раздел 3.2).

Автором было проведено 10 глубинных 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. Выборка респондентов позволила представить широкий спектр мнений, однако была недостаточной в количественном отношении для того, чтобы экстраполировать результаты на более широкие группы. Кроме того, не следует считать перечень компетенций, полученный в результате исследования, исчерпывающим.

В ходе интервьюирования подтвердилась решающая роль метакомпетенций для успешной работы руководителей первого уровня. Исследование также позволило выявить конкретные компетенции первых лиц – имеющиеся и востребованные – и провести их сравнение.

Опрошенные эксперты (или большая их часть) в качестве ключевых для первых лиц организаций назвали следующие компетенции:

- 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;
- развитые когнитивные способности.

Наиболее востребованными для первых лиц компетенциями были названы следующие:

- умение быстро адаптироваться к новым условиям;
- умение видеть возможности в сложной, неопределенной среде;
- навыки антикризисного управления;
- способность к критическому мышлению;
- умение самовосстанавливаться и управлять психоэмоциональной нагрузкой.

Это фактически подтвердило выводы других исследований, приведенных выше.

Также часто выделялись такие способности, как умение признавать ошибки и, обобщенно, смелость. Однако ряд респондентов указывали, что для руководителей высшего уровня необязательно обладать всеми перечисленными компетенциями на высочайшем уровне – достаточно двух-трех, но очень хорошо развитых, и отсутствие сильных «проседаний» других.

Единого мнения о важности коммуникативных навыков среди практикующих руководителей не сложилось. Некоторые подчеркивали важность умения работать в команде (коллаборативность), тогда как другие отмечали, что для руководителей высшего уровня оно не является необходимым. В ответах третьих 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 респонденты называли умение признавать ошибки, адекватное отношение к критике, недостаточно масштабное мышление, нехватку смелости и в целом недостаточно высокий уровень личной культуры.

Примечательно, что 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.

Как и в случае с коммуникативной компетентностью, мнения экспертов разделились по вопросу важности общих знаний, эрудиции для руководителей высшего уровня. Тогда как некоторые полагали такие знания критически важными для любых сфер деятельности, другие указывали, что хотя эта компетенция и нужна, она не обязательно должна быть развита на высоком уровне. Наконец, были и те, кто утверждал, что для управленцев высшего звена хорошие базовые (школьные) знания не нужны в принципе. Однако эти респонденты указывали, что у руководителя все равно должно быть системное восприятие реальности, а также должна присутствовать любознательность и готовность узнавать новое.

1.4. Подходы к развитию профессиональных качеств и таланта управленцев

1.4.1. Понятие управленческого таланта: врожденный и приобретенный

Психолог Кароль Двек (Dweck, С.) выделяет два психологических вида индивидуумов по осознанию типа своего мышления: статичное или динамичное («мышление роста»). Люди, у которых преобладает первый тип, рассматривают ум, талант или иные способности как некие predetermined данности. Динамичное мышление исходит из того, что способности развиваемы. Степень сбалансированности этих типов в себе самом каждый конкретный человек может не осознавать, но она может быть распознана по поведению индивидуума, а вследствие этого мышление роста может совершенствоваться, основываясь на имеющихся у индивидуума потенциях [Dweck, 2007]. Безусловно, это характеризует и управленческую деятельность в целом, и лидерские возможности в частности.

Еще в своей работе начала 1950-х годов Ли Кэмпбелл (Campbell, L.) [Campbell, 1954], опираясь на предыдущие исследования и экспертные мнения, сформулировал набор управленческих компетенций, которые выражались не столько как качества руководителя, сколько как определенные виды активности, деятельности, свойственные лидерам. Задачей исследователя было выяснить, помогают ли образовательные программы Нью-Йоркского университета в области менеджмента развить эти компетенции в студентах, и итог работы показал, что более 80% таких способностей могут быть приобретены или развиты в результате обучения. Примечательно, что заметное влияние на выбор компетенций оказало то, что в изучении лидерства использовались уже ранее применявшиеся методы социометрии (см.: [Howell, 1942]), в результате чего целый ряд лидерских компетенций в исследовании Кэмпбелла (Campbell, L.) был связан с талантами и навыками в общении и, как бы определили сейчас, с уровнем развития эмоционального интеллекта.

Позднейшая научная аналитика подтвердила гипотезу о возможности развития лидерских качеств, что привело к появлению работ, в которых авторы обратили внимание на практические усилия организаций в этой области. Преобладающая точка зрения на процесс усваивания лидерских качеств до недавнего времени состояла в том, что приобретение черт эффективного управленца происходит автоматически – в рамках трудового процесса [McCall et al., 1988]. Однако, по мнению исследователей, целесообразным может быть и обучение лидерству: оно повышает мотивацию и инициативность, углубляет понимание ценностей организации и ее культуры, проясняет ожидания от руководства.

Традиционно качества, необходимые для успешной управленческой деятельности, подразделяют на две категории: 1) собственно управленческие способности (и талант руководителя) и 2) личностные характеристики руководителя, в состав которых входят как личностные качества. Последние включают как: а) талант – «пропорциональное сочетание ума и воли» [Ревская,

2001, с. 116] и б) навыки, получаемые и обогащаемые в процессе обучения и обретения опыта, так и социально-демографические свойства [Ревская, 2001, с. 226], к которым исследователи относили возраст, пол, образование, социально-экономический статус. Их влиянию на эффективность управленческой деятельности посвящено некоторое количество научных работ (например, [Piazza-Georgi, 2002]). Однако очевидны ограничения подобных исследований в плане прогнозирования успешности представителей определенных социально-демографических когорт в качестве лидеров – с учетом достаточно низкого уровня социального разнообразия, который долгое время был характерен для руководителей.

В психологии и менеджменте предпринимались (и продолжают предприниматься) попытки проанализировать составляющие управленческого таланта. В истории проблема таланта управленца уходит вглубь веков, во времена, когда управление рассматривалось еще не как наука, а как искусство. Сейчас, по мнению ряда исследователей, целесообразно рассматривать управленческие качества как способности (собственно, психическое явление), а управленческий талант – как высокую степень представленности этих способностей или как нечто, данное свыше (в рамках теологии управления).

Современные воззрения на способности сводятся к тому, что их нельзя рассматривать только как знания и умения, но и как способности, которые определяют, насколько успешно человек будет осваивать новые знания и навыки, в том числе и управленческие. Способности базируются на задатках (особенностях нервной системы) и отражают комплекс психологических свойств человека, обеспечивающий успешность выполнения им определенной деятельности. Следовательно, способности в некоторой степени могут быть обусловлены врожденными качествами. При этом нельзя не учитывать тот факт, что развитие способностей и развитие личности влияют друг на друга, оставляя больше свободы в формировании любого таланта.

Проблема, однако, состоит в том, в какой степени имеющиеся задатки влияют на формирование управленческого таланта как совокупности хорошо развитых способностей, профессиональных знаний и навыков, т.к. конкретный состав этих способностей (и их многочисленные комбинации), которые делают человека талантливым руководителем, определен лишь в самых общих чертах. Так, согласно принятым представлениям, для успешного руководителя важно наличие следующих характеристик [Drucker, 2006; Сазерленд, 2016]:

- общеуправленческие способности, включая комплексное мышление, позволяющие, в том числе, сформулировать и анализировать целеполагание;
- организационно-административные способности, направляемые, в том числе, на достижение целей и выполнение задач;
- способность к межличностному взаимодействию;
- непосредственно профессиональные, специальные способности, знания и навыки,
- координационные способности или особый тип мышления, позволяющий согласовать обозначенные выше аспекты,
- обучаемость.

Таким образом, в формировании управленческого таланта участвуют не только способности как таковые, но и личностные качества руководителя (характер), его знания, навыки, опыт и способ мышления.

Все более распространенной становится точка зрения, согласно которой достижения зависят не только от способностей, а скорее от взаимодействия способностей с другими ключевыми качествами человека. Роберт Штейнберг (Sternberg, R.) разработал модель развития качеств руководителя на основе способностей. Она включает в себя пять ключевых элементов: метакогнитивные навыки, навыки обучения, навыки мышления, знания и мотивация [Dai, Sternberg, 2004]:

- Метакогнитивные навыки относятся к пониманию и контролю людьми собственного познания. Особенно важны семь метакогнитивных навыков:

распознавание проблемы, определение проблемы, представление проблемы, формулирование стратегии, распределение ресурсов, мониторинг решения проблемы и оценка решения проблемы [Sternberg, 1985].

- Навыки обучения являются существенными для модели. Примерами навыков обучения являются различение релевантной и нерелевантной информации, селективная комбинация и селективное сравнение, которое включает в себя соотнесение новой информации с информацией, уже хранящейся в памяти [Sternberg, 1985].

- Многочисленные навыки мышления исследователь разделяет на четыре группы: критическое (аналитическое) мышление, креативное мышление, практическое мышление и здравый смысл.

- Знание рассматривается как состоящее из двух компонентов: декларативное (то есть знание фактов, понятий, принципов и т.д.) и процедурное (то есть знание стратегий и процедур).

- Среди всех видов мотивации Штернберг (Sternberg, R.) особо выделяет мотивацию к достижению и мотивацию к соревнованию.

Все эти элементы влияют друг на друга как прямо, так и косвенно. Например, хорошие навыки обучения ведут к расширению знания, которое, в свою очередь, облегчает дальнейшее обучение. Эти элементы в некоторой степени являются предметно-специфичными. Развитие компетенций в одной области не обязательно приводит к развитию компетенций в другой области, хотя в зависимости от близости этих областей может происходить некоторый перенос.

Выявление личностных качеств, которые способствуют формированию управленческого таланта в широком смысле, также было предметом большого интереса в психологической науке. Достаточно обратиться к мета-исследованиям Ральфа Стогдилла (Stogdill, R.) [Stogdill, 1948; Stogdill, Bass, 1990], который провел анализ более чем 3500 работ, посвященных выделению таких качеств. Согласно выводам исследователя, главные личностные качества для успешного руководителя – доминантность, уверенность в себе, эмоциональная стабильность,

стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность, независимость, общительность, социабельность.

В современных условиях, когда в обществе растет запрос на ответственное социально-этичное поведение представителей управляющего звена, направленное на созидание социальных ценностей [Perrini, Vurro, 2006], исследователи выделяют также такие качества руководителя (лидера), как альтруизм, эмпатия, доброжелательность, внушение доверия и скромность [Виханский, Миракян, 2018].

Открытым вопросом остается то, насколько наличие одного или другого фактора, участвующего в формировании успешного руководителя, компенсирует нехватку других.

Зарубежная практика обучения лидерству, имеющая опыт со второй половины XX века, на начальных этапах предполагала два направления: расширение компетенций менеджеров на специальных университетских курсах, фактически похожих на обучение по программе MBA, а также участие в так называемом *sensitivity training* («обучение чувствительности» в группах встреч), задачей которого было отточить навыки межличностного общения руководителя и его чувствительности к разным аспектам взаимоотношений [Mailick et al., 1998].

Затем, с усилением конкуренции в бизнес-среде, обучение трансформировалось в сторону более специфичных аспектов для отрасли или даже для конкретной организации: вместо того, чтобы отправлять менеджеров на обучение в университеты, организации все чаще стали приглашать профессоров для создания специфических курсов. Кроме того, появились тренинги: командное обучение, направленное на решение тех или иных проблем, возникающих перед организацией [Conger, 2009, с. 282-285].

1.4.2. Современные подходы к формированию моделей компетенций руководителя-лидера

В последние годы все больше исследователей выступают с критикой концепции «врожденных» талантов и лидерских качеств, что происходит благодаря усложнению концепций интеллекта и таланта. Так, Джо Литтер (Litter, J.) в своей популярной работе «Against Meritocracy. Culture, Power and Myths of Mobility» [Litter, 2017] критикует исследования интеллекта в 1950-х годах, в которых, применяя к разным людям в разных ситуациях одни и те же IQ-тесты, приходили к выводам о существовании генетически детерминированного уровня интеллекта. Эта концепция почти сразу же стала предметом критики – не только в силу сомнительности ее выводов с точки зрения этики, но и в силу прироста знаний об интеллекте и укоренившихся в научном мире взглядам на его многокомпонентность [Fischer et al., 1996, с. 26-27].

Так, Штернберг (Sternberg, R.) [Sternberg, 2017, с. 9] выводит четыре интеллектуальных области: аналитические, творческие, практические и основанные на мудрости навыки. При этом автор не делает каких-либо однозначных выводов об их взаимозависимости.

По мнению современных исследователей, все больший удельный вес в сумме характеристик, определяющих управленческий талант, играют качества и компетенции, связанные с взаимодействием с людьми. Это обусловлено изменением самого характера требований к управлению как в коммерческом, так и в государственном секторе. Администрирование должностей сменяется необходимостью управлять людьми и задачами, то есть, по сути, выстраивать более или менее гибкие команды в соответствии с проектным подходом [Klinger, Sabet, 2007].

Джозеф Маккул (McCool, J.) в работе о поиске и найме топ-менеджеров выводит портрет современного лидера (таблица 2), который в значительно большей степени основан на морально-этических качествах, чем на

происхождении или наборе прикладных профессиональных компетенций. Для характеристики портрета лидера автор использует метафоры, сформулированные как жизненное кредо: на кого должен быть похож компетентный и успешный руководитель, а также ключевые качества и навыки такого лидера.

Таблица 2 – Портрет современного лидера (по работе Маккула (McCool, J.) [McCool, 2008, с. 91])

Вторичные		Первичные	
<ul style="list-style-type: none"> • Строительство доверительных отношений • Быть примером сотрудникам • Авторитет для управления людьми • Навыки поддержки сотрудников • Преподавательские навыки • Менторство • Навык разрешения конфликтов • Навыки работы в команде • Возможность учиться всю жизнь • Умение отстаивать свои интересы 	<ul style="list-style-type: none"> • Уверенность • Изобретательность • Способности к переосмыслению • Умение вселять надежду • Мотивационные навыки • Умение убеждать • Умение взвешивать риски и брать ответственность 	<ul style="list-style-type: none"> • Принципиальность • Дальновидность • Чувственность • Позитивность • Энтузиазм • Кураж • Самопознание • Коммуникативные навыки 	<ul style="list-style-type: none"> • Клиентоцентричность • Навыки руководителя • Соблюдение жизненного баланса • Лидерство • Справедливость

Таким образом, большинство из этих качеств и ролевых моделей сводятся к важности навыков и установок в отношении коммуникации с людьми. Маккул (McCool, J.) формулирует следующие ожидания от лидера-руководителя [McCool, 2008, с. 93]:

- налаживание эмоциональной связи с командой, но умение рационально принимать решения;
- внимательность к деталям без «заикливания» на них;

- готовность влиять на других и способность определить и оценить чужое влияние на себя;
- умение учиться на ошибках в сочетании с отсутствием страха перед новыми ошибками;
- умение искренне приносить извинения и понимание того, в каких ситуациях следует это делать;
- умение мотивировать на перемены и нести за них ответственность;
- наличие репутации сильного и справедливого человека;
- умение создавать хорошее первое впечатление и сохранять его при дальнейших взаимодействиях;
- умение вести команду личным примером, осознавая, как это влияет на мотивацию и поведение других;
- умение делегировать и стремление понять, что вдохновляет подчиненных.

Иной подход к определению лидерских качеств состоит в определении и категоризации задач, стоящих перед руководителями. Так, Рональд Хейфец (Heifetz, R.) [Heifetz, 1996] выделяет два класса вызовов, с которыми могут столкнуться лидеры: технические и адаптивные. Технические вызовы, при всей возможной сложности, имеют известные способы преодоления, основанные на прошлом опыте. Адаптивные вызовы отличаются тем, что они либо встречаются впервые, либо требуют изменения традиционного подхода к решению, либо представляют собой проблемы, которые недостаточно хорошо понятны, чтобы иметь однозначно эффективное решение. Джими Хантер (Hunter, J.) и Михаэл Часкальсон (Chaskalson, M.) [Hunter, Chaskalson, 2013] указывают, что современный мир все чаще предъявляет руководителям именно такие адаптивные вызовы, а также то, что можно «воспитать» в лидерах те способности, которые позволят им эффективно преодолевать подобные препятствия.

По мнению авторов, ключевым качеством руководителя, необходимым для решения адаптивных задач, является «осознанность»: внимательность,

способность «присутствия» и осознания себя, других и окружающего мира в текущий момент, распознавание в реальном времени собственного восприятия (и своих потенциальных предубеждений), своих эмоциональных реакций и, исходя из этого, лучшего представления действий, которые могут быть предприняты, чтобы более эффективно реагировать на текущую ситуацию [Hunter, Chaskalson, 2013, с. 197].

Формирование и развитие компетенций высших руководителей за счет их образования, научения в процессе практической работы, накопления опыта и аккумуляции «организационного знания» – первый важный шаг в построении системы возвращения и отбора управленческих кадров. Следующим шагом является создание инструментария нахождения таких кадров, включающего набор принципов, механизмов и органов, обеспечивающих выбор наиболее знающих, способных, здравомыслящих и ответственных руководителей, способных, говоря словами Нассима Талеба (Taleb, N.), поставить «шкуру на кон» [Taleb, 2018], то есть отвечающих за свои действия и поступки и берущих на себя оцененные риски.

ГЛАВА 2. СИСТЕМА ОТБОРА ВЫСШИХ УПРАВЛЕНЦЕВ

Если в главе 1 диссертации были теоретически рассмотрены главные вопросы – кто такие высшие управленцы, каковы их компетенции и как их развивать, то в данной главе будет проанализирован опыт функционирования систем отбора этих руководителей в разных странах. Теоретической основой такой селекции является концепция меритократии – «власти достойных».

2.1. Концепция меритократии и отбор руководителей

Приложение теорий о человеческом капитале и лидерстве в политической сфере приводит автора к обсуждению концепции меритократии – «власти достойных», принципу управления, предполагающему, что на руководящих постах должны находиться наиболее способные люди (талантливые лидеры) вне зависимости от их происхождения, достатка и т.д.

Согласно сложившимся представлениям, сегодняшнее развитое общество в экономической сфере весьма близко к меритократическим идеалам: возможность получения качественных услуг образования, наличие множества путей для личного и профессионального развития, высокая конкуренция на рынке труда, современное здравоохранение, обеспечивающее высокороботоспособное состояние здоровья, создают множество возможностей для того, чтобы каждый талантливый человек мог проявить себя. В рамках традиционного подхода рынки труда рассматриваются как совершенно конкурентные меритократии, в которых каждый зарабатывает в соответствии с «объемом» и «качеством» человеческого капитала, которым он располагает. Таким образом, различия в доходах объясняются различиями в образовании, способностях, компетенциях, состоянии здоровья и т.д. – всем тем, что составляет человеческий капитал индивидуума.

Однако такая объяснительная модель подвергается критике: во-первых, из-за отсутствия адекватных и универсальных измерений человеческого капитала; во-вторых, ввиду весьма значительного разрыва в доходах лиц, занятых похожей работой или занимающих подобные друг другу должности (что является следствием свободного рынка труда). Таким образом, подход, описывающий меритократию в рамках представлений о человеческом капитале, не принимает во внимание, что определенные навыки в одних обстоятельствах оказываются более ценными, чем в других [Frank, Cook, 1995]. Объяснительные модели в итоге учитывают и многие иные факторы, например, удачу (везение) [Frank, 2016].

Другие авторы указывают на отсутствие идеальной конкуренции. Так, к описанию рынков труда может быть применена концепция Джоржа Акерлофа (Akerlof, J.) [Akerlof, 1970], основанная на связи двух понятий – качества и неопределенности. Она предполагает, что определить заранее «качество человеческого капитала» не всегда возможно, что заставляет организации действовать в условиях неопределенности. Как указывал Акерлоф (Akerlof, J.), в таких условиях работодатели могут отказывать, скажем, кандидатам из числа национальных меньшинств, поскольку их национальная принадлежность может служить определенным показателем их социального происхождения и качества образования. В то же время высокое качество образования, высокая успеваемость и дисциплинированность, как правило, расцениваются работодателями в качестве предиктора, что кандидат будет успешно работать. При этом с расширением доступности образования эта проблема естественным образом трансформируется, и прежние маркеры будущей успешности сменяются новыми (которые, в свою очередь, становятся стереотипами). Однако, качество образования по-прежнему выступает одним из самых важных критериев при отборе кандидатов на высокие должности.

В современный научный оборот термин «меритократия» ввел социолог Майкл Янг (Young, M.), который в работе 1958 года «Расцвет Меритократии 1807–2033» [Young, 1958] его определял как общество равных, где социальный статус и

положение зависят от таланта и ума, а социальные блага распределяются по вертикали – от более к менее достойным.

Концепция меритократии проблематизирована со стороны социологии, главным образом из-за того, что при постулировании одинаковых возможностей она может фиксировать систему социального неравенства, на деле не только затрудняя социальную мобильность, но и фактически цементируя классовую структуру в обществе. «В обществах, прославляющих меритократический индивидуализм, утверждение о том, что высшим руководителям, возможно, повезло, по-видимому, граничит с утверждением, что они на самом деле не принадлежат к высшим, что они не те, за кого себя выдают. Риторика меритократии, по-видимому, замаскировала степень, в которой успех и неудача часто решающим образом зависят от событий, полностью неподвластных любому человеку», – указывал Роберт Фрэнк (Frank, R.) в книге, посвященной роли неожиданных и случайных факторов в формировании жизненного успеха [Frank, 2016, с. xii].

Не случайно во многих исследованиях (в том числе и исследованиях человеческого капитала) довольно значительное внимание уделяется «наследованию успеха»: социальному статусу и материальному положению при рождении, удаче, например, шансу оказаться в нужном месте в нужный момент (см.: [Goldthorpe, 1980]). Множество работ показывает, что богатство и образование родителей являются довольно точным предиктором уровня обеспеченности и образованности детей. Межпоколенческие корреляции особенно высоки в обществах, где вмешательство государства минимально (например, в США – близко к 0,4), но даже там, где государство в значительной мере субсидирует образование, такие корреляции по уровню образования и доходам находятся на границе 0,2 – 0,3 [Plug, 2007, с. 81]. Согласно исследованию Роберта Хавемана (Haveman, R.) и Барбары Вулф (Wolfe, B.) [Haveman, Wolfe, 1995], человеческий капитал родителей, как правило, измеряемый количеством

лет обучения, является наиболее фундаментальным фактором, объясняющим успехи ребенка в школе.

Однако относительно политического приложения меритократии идет оживленная дискуссия. Так, адвокаты меритократии выступают за то, чтобы более тщательно осуществлять отбор политических лидеров. «Ни одна корпорация или университет не выбрали бы топ-менеджера без существенного опыта лидерства, предпочтительно в той же области³. Однако политическая власть – это исключение: можно выбрать лидера без предварительного политического опыта, если он или она были выбраны в ходе демократической процедуры голосования», – отмечает Даниэль Белл (Bell, D.). В своей книге «The China Model Political Meritocracy and the Limits of Democracy» [Bell, 2015] он рассматривает проблемы, характерные для демократических стран, и решения, которые предлагают для этих проблем политические меритократии Сингапура и Китая. Их основная идея политической меритократии (основы которой находятся в конфуцианстве) сводится к тому, что всем предоставляются равные возможности для получения образования и участия в политике, при этом задача политической системы состоит в том, чтобы включить в политический процесс тех, кто обладает способностями выше среднего. Этой задаче служит многоступенчатый и изощренный процесс отбора и тестирования талантов, который начинается еще в школе. Лучшие ученики имеют возможность отправиться за рубеж для получения высшего образования (за счет государства) с условием возвращения, и лишь наиболее успешным из них затем предлагается прийти на государственную службу.

Как следствие, Сингапур (см. раздел 2.3) имеет высокий процент подготовленных политических лидеров, обладающих опытом в экономике и науке, а также политических лидеров, которые могут участвовать в долгосрочном социальном и экономическом планировании [Wong, 2013]. Однако высказываются мнения (напр.: [Ziliotti, 2020]), что в случае Сингапура существует серьезное

³ Отметим, что сегодня этот фактор зачастую не только перестает быть принципиальным, но и предпринимаются противоположные действия – лидер выбирается с опытом из иной предметной области.

противоречие между меритократией и демократией: меритократия основана на предположении, что политические лидеры (обладающие наибольшим человеческим капиталом) лучше понимают долгосрочные интересы общества, чем обычные граждане. Кроме того, громоздкая система отбора лидеров препятствует развитию партий, так как непредсказуемые итоги выборов делают бессмысленной многолетнюю подготовку к работе во власти, а также приводит к тому, что сами лидеры в меньшей степени мотивированы принимать решения на долгосрочную перспективу, ведь могут потерять пост к окончанию электорального цикла.

2.2. Проблемы отбора управленческих кадров в бизнесе

Проблемам отбора управленческих кадров в последние годы было посвящено значительное количество работ как в связи с усложнением задач, которые вынуждены решать менеджеры на высших позициях, так и в связи с ростом отрасли кадрового консалтинга.

Известно, что в предыдущие годы работодатели (например, в Японии, а затем и в США) в большей степени были ориентированы на «взрачивание» сотрудников внутри своей организации в рамках модели «пожизненного найма» [Namori et al., 2011]: в крупные компании приглашались выпускники учебных заведений, они приобретали необходимые навыки уже на рабочем месте и постепенно продвигались по карьерной лестнице. Однако столкнувшись как с изменениями в деловой среде, так и с открытием глобального рынка и приходом иностранной конкуренции (что значительно повысило уровень неопределенности), старая модель стала давать сбои. Кроме того, инновации в управленческой практике, такие как расширение прав и возможностей сотрудников и их участие в принятии решений, а также достижения в области информационных технологий, уменьшили потребность в функциях принятия решений и контроля среднего звена и создали более плоские организационные конструкции.

В результате, не отказавшись полностью от планирования процесса «выращивания» кадров внутри организации, компании расширили внешний найм, в том числе и на руководящие должности. Внешний найм топ-менеджеров особенно важен для вопросов развития человеческого капитала, поскольку новые руководители часто приводят с собой собственную команду менеджеров, блокируя преемственность на все руководящие должности. Привлечение сотрудников извне организации привело и к повышению важности сохранения лояльности коллектива и руководителя – ведь многие сотрудники изучают возможность перейти к другому работодателю [Cappelli, Namori, 2006].

Внешний найм (как, впрочем, и продвижение внутри организации) заставляет компании четко формулировать потребности в отношении руководителей. Как пишет Дж. Маккул (McCool, J.) [McCool, 2008, с. 2], в настоящий момент лидеры должны обладать значимым опытом, здравым смыслом, моральным компасом и стратегическим видением для того, чтобы эффективно решать проблемы, которые предъявляет современность к корпорациям. Помимо прочего, актуальные вызовы – поддержание удовлетворенности и лояльности клиентов, корпоративная социальная ответственность, государственное регулирование и, все чаще, средства массовой информации и инвесторы – призывают к реформам в управлении и к все большей этичности бизнеса. В то же время, менеджер высшего звена должен обеспечивать на высоком уровне и те показатели, над которыми он имеет прямой контроль: рост чистой прибыли, планирование преемственности руководства, обеспечение здоровья, безопасности и вовлеченности сотрудников, построение отношений со всеми стейкхолдерами, защита конфиденциальности данных, развитие бизнеса, приемлемая долгосрочная финансовая доходность для акционеров. Не менее важным при этом является «совместимость» конкретного лидера с самой организацией и коллективом. Как подчеркивает Маккул (McCool, J.), в последние годы одной из основных задач топ-менеджеров стало привлечение талантов и

наиболее эффективная «расстановка» сотрудников в рамках организационной структуры.

Работа по отбору менеджмента высшего уровня осложняется рядом объективных процессов, которые связаны с ростом конкуренции за нахождение и привлечение таких лидеров: это и старение населения в развитых странах, и глобализация. Авторы выделяют следующие внешние причины сложностей с подбором кадров для руководящих позиций [McCool, 2008]:

- значительные демографические сдвиги, которые привели к дисбалансам на международном рынке труда, старение прежних руководителей, успешных в конце 1990-х годов;
- требования молодых работников к более выраженному балансу между работой и личной жизнью, и часто – в пользу последней;
- нежелание многих опытных менеджеров переезжать или уезжать в длительные командировки (причем речь идет не только о работе за рубежом, но и о перемещении между регионами), что частично основано на неспособности организаций успешно реинтегрировать управленцев в организационную структуру после их возвращения;
- отсутствие привычки контактировать с более чем одним языком общения и культурой среди многих талантливых руководителей;
- неспособность компаний сохранить институциональные знания руководителей из поколения «бэби-бумеров» и обеспечить управление преемственностью [McCool, 2008].

Эти проблемы сужают пул кандидатов и заставляют компании принимать решения о назначении топ-менеджмента под давлением.

Помимо этого, в самих организациях также существуют внутренние ограничения, приводящие к невозможности выбрать лидера, способного вести к процветанию в долгосрочной перспективе. Согласно мнению значительного числа авторов, этому препятствует так называемый «замкнутый круг» типов лидерства: утвердив на руководящий пост доброжелательного, в меру гибкого лидера, Совет

директоров после его ухода стремится сохранить статус-кво, назначая излишне мягкого руководителя, который, скорее, стремится угодить Совету. Его ошибки приходится устранять авторитарному руководителю, который, однако, может настроить против себя и Совет директоров, и весь коллектив. Примечательно, что подобный «замкнутый круг» характерен не только для бизнес-организаций, но и для органов власти (за исключением того, что решение о назначении руководителя в них принимает или народ, или уполномоченный институт). Проблема, по мнению исследователей, состоит в том, что в рамках замкнутого круга решение о назначении того или иного руководителя принимается исходя из краткосрочных (или же корыстных) интересов, тогда как прежде всего целесообразно принимать во внимание долгосрочную перспективу [Greenleaf, 2002; Meyers, 2016; McGiboney, 2018].

Согласно исследованию Дж. Маккула (McCool, J.) [McCool, 2008, с. 87-89], ключевыми факторами успешного назначения конкретного топ-менеджера на конкретную должность является согласие сторон по следующим вопросам:

- наличие у кандидата мотивации для перехода на предлагаемую должность (мотивация при этом может включать заинтересованность и в финансовых аспектах перехода, и в содержании задач, и т.д.);
- достаточность профессиональных компетенций кандидата для успешной реализации задач на рассматриваемой должности;
- соответствие условий работы ожиданиям кандидата;
- наличие искренней симпатии между кандидатом и нанимателем;
- достижение согласия относительно ближайших целей и задач организации и первоочередных проблем, а также наличия у кандидата навыков и воли для их решения;
- совпадение взглядов кандидата и нанимателя на ту роль, которую топ-менеджменту предписывает корпоративная культура в организации.

В целом, концепция «соответствия» (fit) личности и профессионального окружения (должности, задачам, работе, организации и т.д.) не осталась без

внимания ученых и практиков [Stoddard, Wyckoff, 2009]. Эмпирические данные показывают, что соответствие является важным предиктором уровня стресса, удовлетворенности работой и даже поведения [Jansen, Kristof-Brown, 2006]. Основываясь на метаанализе таких исследований, Карен Янсен (Jansen, К.) и Эми Кристоф-Браун (Kristof-Brown, А.) предложили многомерную теорию соответствия «человек – среда»: в рамках этой теории отдельные аспекты рабочей среды влияют на личность как самостоятельно, так и взаимосвязанно.

Примечательно, что вопрос взаимодействия корпоративной культуры и лидерства получил довольно значительное внимание исследователей – в силу важности проблемы «совпадения» (или «дополнения») личности руководителя и культуры внутри организации. В обзоре исследований на эту тему ряд авторов [Burns et al., 2013] указывают, что в течение длительного времени главной предпосылкой к формированию корпоративной культуры считалось влияние руководителя, это рассматривалось как одна из обязанностей топ-менеджмента (так, например, в рамках трансформационной модели лидерства прямая задача топ-менеджера – это изменение корпоративной культуры для более успешных преобразований в организации). Изменение культуры в организации под влиянием трансформационного типа лидерства было подтверждено эмпирическими данными [Georgada, Xenikou, 2007; Uhl-Bien et al., 2007]. Однако, также было подтверждено, что корпоративная культура оказывает влияние на топ-менеджеров [Bass, Avolio, 1993; Schein, 2010].

Определяя, каково должно быть соответствие между личностью руководителя и корпоративной культурой, авторы [Burns et al., 2013] отмечают, что речь идет прежде всего об убеждениях и установках, составляющих организационную культуру, и о том, соответствует ли поведение лидера ожиданиям, вытекающим из этой культуры. Эта ситуация может рассматриваться с двух сторон:

– соответствует ли управленческий и поведенческий паттерн лидера требованиям культуры организации, ценностям, которых придерживаются индивиды, составляющие организацию, или

– удовлетворяет ли организация психологические потребности, которые есть у лидера, или лидер удовлетворяет потребности организации.

Гэри Бёрнс (Burns, G.) и его соавторы [Burns et al., 2013] выделяют отдельные типы соответствия между корпоративной культурой и лидером:

– Комплементарное соответствие означает, что характеристики лидера (или организации) выступают как бы «ферментом» для повышения эффективности друг друга, восполняют некий пробел. Так, например, в организациях, где ограничивается личная инициатива сотрудников, появление руководителя, который расширяет возможности для проявления инициативы, повышает ответственность, эффективность и удовлетворенность коллектива.

– Супплементарное соответствие означает, что характеристики лидера и организационной культуры совпадают. Исследования, проведенные Бернсом (Burns, G.) и коллегами [Burns et al., 2013, с. 122-123] показали, что такое соответствие ведет к повышению эффективности в тех случаях, когда совпадают наиболее ярко выраженные черты организационной культуры и лидера.

Представляется, что в идеальном случае руководитель и организация должны соответствовать по обоим основаниям (и в обоих аспектах), однако заранее сделать вывод о том, произойдет ли совпадение, весьма сложно – из-за многомерности влияний, которые оказывают друг на друга сама корпоративная культура, руководитель и коллектив.

Таким образом, среди основных проблем отбора руководителей следует отметить проблемы, связанные с нахождением управленцев во внешней среде, что ставит проблему совместимости с коллективом, сохранения лояльности персонала. Вопросы взаимодействия лидерства и корпоративной культуры, среды окружения, их соответствия требованиям и ожиданиям, их взаимное влияние встали на повестку дня исследователей. Социально-демографические аспекты –

старение населения и глобализация – также создают объективные сложности в поиске руководителей.

2.3. Принципы отбора руководящих кадров в органы государственной власти: зарубежный опыт

В контексте вышесказанного представляется полезным оценить различия в современных принципах подбора управленческих кадров для органов власти. Важно указать, как модели компетенций госслужащих разных стран суммируют ожидания в отношении умений, навыков и способностей высших руководителей. В настоящее время целый ряд таких моделей объединяет фокус на мягкие компетенции (soft skills). Кроме того, от руководителей высокого уровня во многих странах (по крайней мере в официальном дискурсе) ожидают весьма похожих профилей компетенций.

Рассмотрим их на примере семи стран (США, Великобритания, Канада, Финляндия, Германия, Франция, Сингапур), в каждой из которых есть особый подход к отбору лидеров, но существуют и общие черты этого процесса.

В США существует два способа получения работы в федеральном правительстве для руководителей высокого уровня (помимо поиска кандидатов самим правительством): подача заявления напрямую в конкретный орган власти или участие в программе развития кадров (Senior Executive Service Candidate Development Program – SESCODP), подготовки начинающих руководителей (ее окончание, однако, не означает, что «выпускнику» обязательно будет предложена должность в правительстве). Однако все кандидаты, которые участвуют в отборе на руководящие посты, должны удовлетворять пяти критериям «Ключевых квалификаций руководителей» (Executive Core Qualifications⁴ – ECQ). Эти квалификации (разработанные для правительственного агентства по управлению

⁴ См. подр.: Executive core qualifications...

персоналом) весьма подробно раскрываются и являются универсальными для разных ведомств:

1. Руководство изменениями (Leading Change). Эта квалификация включает в себя способность осуществлять стратегические изменения как внутри организации, так и за ее пределами для достижения организационных целей, создавать образ будущего и реализовывать это видение в постоянно меняющейся среде. Таким образом, лидер должен проявлять креативность, осведомленность о внешней среде, гибкость, устойчивость, стратегическое мышление и продуцировать образ будущего.

2. Руководство человеческими ресурсами, лидерство (Leading People). Этот критерий включает в себя способность вести людей к достижению целей организации и образа желаемого будущего, способность обеспечить инклюзивность, способствовать развитию других, сотрудничеству и командной работе, а также поддерживать конструктивное разрешение конфликтов. От кандидата требуется участвовать в разрешении конфликтов, поддерживать разнообразие мнений, стремление развивать подчиненных и умение выстроить работоспособную команду.

3. Ориентированность на результат, соответствие целям организации и клиентоцентричность (Results Driven). Эта квалификация включает в себя способность соответствовать целям организации и ожиданиям клиентов, способность принимать решения, дающие качественные результаты, применяя технические знания, анализируя проблемы и просчитывая риски. В этом контексте от руководителей требуется проявлять предпринимательские качества, решительность, умение решать проблемы, клиентоориентированность, ответственность и профессиональные знания.

4. Деловая эрудиция, управление человеческим капиталом (Business Acumen). Эта квалификация предполагает способность стратегически управлять человеческим капиталом, понимание финансовых процессов и отслеживание цифровых технологий, которые можно использовать на благо организации.

5. Установление партнерских отношений, договороспособность (Building Coalitions). Эта квалификация включает в себя способность создавать коалиции внутри ведомства и с другими органами власти на всех уровнях, некоммерческими организациями и организациями частного сектора, иностранными правительствами или международными организациями для достижения общих целей. Для этого от кандидата требуется иметь навыки создания партнерств, быть политически подкованным и уметь оказывать влияние и вести переговоры.

Таким образом, формально найм на руководящие посты в федеральном правительстве США является весьма открытым, а принципы отбора управленческих кадров универсальными. С другой стороны, как представляется, ряд качеств сформулированы не вполне четко, нет указания на меру проявления тех или иных способностей, а значительную роль при отборе кандидатов играют их особые умения.

В Великобритании официально не выдвигаются особые требования к руководителям высокого уровня на государственной службе (отчасти по причине того, что карьерный лифт в правительство связан с партийной деятельностью). Однако государственная служба позиционируется как доступный карьерный выбор, в особенности для молодежи. Ввиду этого особые условия поступления на госслужбу предусмотрены для выпускников высших учебных заведений. Для них существует специальная программа повышения квалификации (The Civil Service Fast Stream), по итогам которой кандидаты могут претендовать на руководящие должности в рамках государственной службы. При этом существует меритократический и конкурентный отбор в саму программу, напоминающий вступительные экзамены в ведущие университеты и включающий тесты, сопроводительные письма, видеоролики и т.д.

При правительстве с 2019 года действует Национальный центр лидерства – организация, занимающаяся научно-практическими исследованиями в области лидерства, его эффективности и т.д., а также являющаяся, по сути, площадкой для обмена опытом между руководителями внутри государственной службы.

Продвижение внутри государственной службы (как вертикальное, так и горизонтальное) предполагает проверку компетенций – в виде тестов, разработанных специально для каждого из направлений. Модель называется Success Profiles⁵ («Профили успеха») – по сути, это профиль компетенций, причем весьма детальный: он отражает, какие показатели проявления тех или иных способностей ожидаются от руководителей на семи уровнях. Все компетенции разделены на пять блоков:

1. Модель поведения (Behaviours) – активность и действия, приводящие к эффективному выполнению работы.

2. Сильные стороны (Strengths) – то, что делается регулярно, хорошо и мотивирует.

3. Способность (Ability) – потенциал для выполнения работы, отвечающей требуемому стандарту.

4. Практический опыт (Experience) – знание или мастерство в предмете деятельности.

5. Технические компетенции (Technical) – демонстрация специальных профессиональных навыков, знаний или квалификации.

Модель указывает на поведенческие проявления компетенций во всех перечисленных блоках, причем все блоки рассматриваются как необходимые. Считается, что такая модель предполагает более комплексную оценку кандидатов с использованием разных методов.

В **Канаде** принята модель Key Leadership Competencies⁶ («Ключевые лидерские компетенции»). В ней блоки компетенций описываются как умения в шести областях и также должны определяться благодаря поведенческим индикаторам. Вот как выделяются области компетенций:

1. Создание видения и стратегии (Create Vision and Strategy).

⁵ См. подр.: Civil Service Success Profiles...

⁶ См. подр.: Key leadership competencies...

2. Мобилизация людей (Mobilize People).
3. Поддержание честности и уважения в работе (Uphold Integrity and Respect).
4. Сотрудничество с партнерами и стейкхолдерами (Collaborate with Partners and Stakeholders).
5. Достижение результатов (Achieve Results).
6. Продвижение инноваций и управление изменениями (Promote Innovation and Guide Change).

В **Финляндии** действует модель Selection Criteria for Senior Management Posts in Central Government⁷ («Критерии отбора на высшие руководящие должности в центральном правительстве»). Блоки, на которые разделяются необходимые для управленцев высшего уровня компетенции, сформулированы следующим образом:

1. Управление людьми и создание благоприятной рабочей среды (People management and structuring of the workplace).
2. Повышение эффективности и качества процессов и контроля операционной деятельности (Greater efficiency and higher quality of processes and the supervision of operations).
3. Достижение результатов и управление организационными запросами (Achieving results and steering the organization demands).
4. Влияние на операционную среду и управление изменениями (Impacting the operating environment and management of change).
5. Общие навыки государственного управления (General expertise in public administration).
6. Способность к постоянному развитию (Capacity for continuous development).

⁷ См. подр.: Leaders selection and career management...

В Германии предпочтение при отборе на высшие руководящие должности на государственной службе отдается «внутренним» кандидатам. Они отбираются зачастую по политическим критериям (в силу того, что правительство формируется коалицией, победившей на выборах). Система карьерного роста предполагает гомогенные культурные установки, ценности командной работы, развитие связей между органами власти, а также поощрение внутренней мобильности.

Внутри администрации выделяются так называемые старшие государственные служащие (Senior civil servants), эта когорта включает управленцев от уровня руководителя министерского департамента и вплоть до госсекретаря. Руководители департаментов и частично агентств и министерств, как правило, назначаются не политически, а в ходе карьерного роста. Однако от министерского уровня и выше на назначение уже в большей степени влияют политические соображения.

Во Франции имеет место формализованная система: вся масса должностей государственных служащих разделена на три категории (А, В и С). Руководящие должности, высшие административные посты, стратегические должности входят в категорию А. Каждая категория разделяется на уровни, движение между которыми (как и переход из одной категории в другую) возможно тремя способами: по назначению начальства, в результате экзамена или по конкурсу. Раз в год (а в некоторых ведомствах и раз в полгода) государственные служащие всех категорий проходят процедуру оценки их деятельности и интервью с непосредственным начальником, в ходе которых определяются дальнейшие перспективы карьеры, и служащий может быть рекомендован к повышению. Таким образом в категорию А попадает около 40% служащих, около 50% – через экзамены и 10% – извне, в том числе и через работу в партиях.

Статус государственных служащих, находящихся на высоких руководящих постах, не определен законодательно, но само понятие Hauts Fonctionnaires (руководители высокого уровня, англ. вариант: High Level Civil Servants)

существует. К этой категории относятся руководители на уровне заместителей глав государственных агентств и служб и выше (Kuperus, 2008). Как свидетельствуют исследования, большинство руководителей являются карьерными госслужащими и выпускниками трех наиболее престижных университетов и в первую очередь – École Nationale d'Administration. При этом наиболее талантливые выпускники приходят работать в важнейшие ведомства (Государственный совет, Генеральная финансовая комиссия или Счетная палата). В системе продвижения на высшие руководящие посты имеют место и специальные тренинги для лидеров, нацеленные на приобретение ими специальных навыков, важных для госслужбы [Larat, 2018].

Таким образом, во французской системе, как и в других рассмотренных выше, успехи и заслуги на рабочем месте являются более важными критериями для движения по карьерной лестнице, чем старшинство или стаж. Однако не менее важным критерием является высшее образование, ориентированное именно на «производство» лидеров.

Об отборе руководящих кадров для государственной службы **Сингапура** уже говорилось в разделе 2.1 «Концепция меритократии и отбор руководителей», поскольку меритократические принципы провозглашаются главенствующими и в официальной риторике правительства Сингапура. Они же работают и при отборе кадров для нижестоящих должностей на государственной службе («Мы верим в рекрутинг, основанный на заслугах, чтобы нанимать наиболее подходящих людей для каждой позиции. Наиболее подходящие это те, кто обладает необходимыми компетенциями, навыками, опытом, полномочиями и личными качествами, необходимыми для достижения успеха в работе» [Ли Куан Ю, 2011]). Несмотря на то, что правительство само «воспитывает» лидеров (начиная со школы) для дальнейшей работы в органах власти, все вакансии появляются также в открытом доступе, в том числе и на высокие руководящие должности. Они сопровождаются подробным описанием самой вакансии, а также набором требований к кандидату, в которые входят и профессиональные компетенции, и особые персональные

качества (например, креативность), и навыки межличностного общения. Механизм отбора варьирует в зависимости от конкретного ведомства, в том числе используются передовые технологии, скажем, искусственный интеллект. Так, например, в департаменте интеллектуальной собственности первое собеседование проводит виртуальный ассистент.

Важнейшим инструментом формирования руководящих кадров Сингапура является Колледж гражданской службы (Civil Service College), основной задачей которого в учебно-исследовательском плане стал синтез инновационных идей из различных областей, включая бизнес, с целями и идеями развития государства [The Civil Service...]. В административной сфере Колледж является официальным советом при отделе государственной службы и канцелярии премьер-министра. В Колледже также практикуются специальные менторские программы по развитию навыков управления, в которых высшие руководители совершенствуют как навыки подопечных, так и улучшают свои умения наставнического взаимодействия. Самым значимым образцом менторства стало занятие должности министра-наставника руководителем страны Ли Куан Ю (Lee Kuan Yew).

В основе Сингапурской системы отбора кандидатов на руководящую работу в госслужбе лежит модель компетенций HAIR, включающая в себя следующее:

- Helicopter view – обладание взглядом «с высоты птичьего полета», охватывающим как всю проблему и окружающую ситуацию, так и фокусирующимся на ее деталях под разными углами;
- Analysis – умение глубоко и рационально анализировать ситуацию;
- Imagination – способность применять воображение и творчество для генерации новых подходов решения проблемы;
- Reality – умение, исходя из реальности, интегрировать креативность в конкретные решения и оценивать реализуемость предлагаемого.

Большинство вышеприведенных национальных моделей компетенций для государственных служащих, несмотря на использование разных терминов,

похожи друг на друга по основным элементам. В качестве основных компетенций для высших государственных чиновников выделяются лидерские качества, навыки коммуникаций, стратегическое мышление, направленность на результат.

2.4. Подходы к отбору управленческих кадров в России

Исторический опыт продвижения лиц на высшие управленческие должности на Руси, в Российской Империи и СССР и определенная технологическая преемственность в разрезе доминирования элитарного подхода, где изменению подвергались лишь критериальные принципы, рассмотрены в работе философа В.А. Нехамкина и его коллег [Нехамкин и др., 2022].

В рамках диссертационной работы следует отметить попытку Петра I внедрения в Российской Империи принципов меритократии [Волкова, 2006] учреждением в 1722 году «Табели о рангах», соответственно которой каждому декларировалась возможность, несмотря на происхождение, дойти до тех чинов, которые соответствовали его заслугам.

Отбор управленческих кадров в современном российском корпоративном секторе в целом незначительно отличается от практик в развитых странах – корпоративный сектор включен в глобальную конкуренцию за менеджеров. Об этом говорит и то, что вокруг системы найма и «взращивания» управленцев в России появились те же институты, что и в других странах. Речь идет о многочисленных программах подготовки менеджеров в вузах и крупных корпорациях (достаточно обратить внимание на бизнес-школы МШУ «Сколково», ИБДА РАНХиГС, корпоративный университет Сбера и многие другие), о появлении на рынке компаний, специализирующихся на подборе управленческих кадров.

Однако и на этом бурно растущем все последние годы рынке исследователи выделяли ряд проблем, например:

– недостатки системы образования (как в высшем, так и в среднем звене), которые кратко можно охарактеризовать как разрыв между потребностями рынка труда и требованиями образовательных учреждений к выпускникам [Маршев, Неизвестный, 2022];

– продолжающаяся смена парадигмы управленческого мышления, которая требует отхода от сложившихся управленческих практик в сторону «очеловечивания менеджмента» – то есть за более осознанный подход как к целям и задачам компаний, так и к смыслу деятельности их сотрудников [Вербицкий, Кузин, 2018].

Современная российская система отбора кадров на государственную службу также соответствует общепринятой теории и практике в мире, хотя была разработана относительно недавно. В соответствии с методическими рекомендациями Министерства труда и социальной защиты РФ [Министерство труда и социальной защиты РФ, 2017], кандидатам на лидерские позиции помимо стандартных требований по образованию и опыту работы необходимо обладать следующими компетенциями:

- стратегическое мышление;
- командное взаимодействие;
- персональная эффективность (что подразумевает умение планировать деятельность и достигать результата);
- гибкость и готовность к изменениям;
- лидерство (эффективное планирование и организация работы команды, контроль);
- принятие управленческих решений.

Таким образом, набор требований к руководителям на госслужбе во многом совпадает с ожиданиями от управленцев в корпоративном секторе, а также с теми критериями отбора, которые предъявляются к руководителям в других странах.

Однако возникает проблема: как определить, соответствуют ли кандидаты на управленческие должности обозначенным критериям, учитывая, что сами

компетенции носят комплексный характер. В ответ на этот вопрос Министерство труда и социальной защиты РФ рекомендует использовать поведенческие индикаторы для выявления необходимых профессиональных и личностных качеств. Например, на наличие у кандидата стратегического мышления, в соответствии с методическими рекомендациями Минтруда, могут указывать следующие поведенческие индикаторы:

- при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения;
- определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения;
- рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов;
- точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе;
- предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей;
- руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа.

Также, например, и лидерство может выявляться такими общеменеджерскими поведенческими индикаторами:

- четко ставит задачи и контролирует их исполнение;
- распределяет задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку;
- поощряет подчиненных к обучению и профессиональному развитию;
- демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы, вдохновляет других своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели.

В том же ключе поведенческие маркеры определены и для других компетенций, что позволяет, кроме всего прочего, более конкретно определить ожидания от управленцев. Для государственных служащих, участвующих в проектной деятельности, были установлены отдельные критерии, которые прописаны более четко. Оценка участников проектной деятельности основывается на балльной шкале (Шкала выраженности персональных и управленческих компетенций участников проектной деятельности). Таким образом, только те, кто набрал высокие баллы, могут претендовать на управленческие должности.

Однако, анализируя этот подход, можно сделать вывод, что в ходе стандартных интервью с HR-службой невозможно полноценно выявить, обладает ли каждый конкретный кандидат перечисленными компетенциями. В то же время достаточно просто установить соответствие кандидата перечисленным требованиям, если он претендует на должность «изнутри» госслужбы. Тем не менее даже в этом случае не вполне определено, насколько ярко должны проявляться личностные и поведенческие особенности кандидата для обоснованного вывода о том, подходит ли он на искомую должность.

Российские исследователи также обращали внимание на ряд других проблем, свойственных системе управления кадрами в рамках российской госслужбы [Байтеряков и др., 2021]. Например, выделялся следующий набор недостатков этой системы:

- Главенство формальных правил и процедур над содержательным подходом к оценке кандидатов, которое возникает по причине излишней зарегулированности. В частности, например, длительность конкурсных процедур при найме на госслужбу чрезмерна, нет возможности заключить с сотрудником срочный контракт, чтобы оценить его или привлечь высококлассного специалиста для работы во временном проекте.

- Наличие устаревших, неактуальных требований к кандидатам, что затрудняет организацию повышения квалификации госслужащих и препятствует отбору более эффективных руководителей и служащих.

- Целый ряд проблем с оплатой труда на госслужбе (непрозрачность, слабая зависимость от эффективности, неравенство), которые демотивируют достойных кандидатов претендовать на должности, а сотрудников внутри госорганов – расти по карьерной лестнице.

- Устаревшие и формализованные практики работы кадровых отделов, не синхронизированные между собой, отсутствие единого центра кадровой политики и единой модели компетенций, которой кадровые отделы могли бы руководствоваться. Кроме того, система должностей не отражает дифференциацию задач между сотрудниками и не соотносится с «рынком», количество исполнителей на одного руководителя слишком мало.

- Неэффективная система повышения квалификации (так, по данным исследователей, 90% опрошенных ими сотрудников, работающих в госорганах более 10 лет, считают, что их профессиональные навыки отстают от аналогичных навыков коллег из корпоративного сектора).

- Противоречие между общественным запросом к чиновникам и запросом от системы госуправления. Если общество ожидает, что госслужащие будут проявлять заботу о гражданах и эффективно справляться со своей работой, то бюрократическая система в первую очередь поощряет лояльность сотрудников к вышестоящему руководству.

- Особая система организации рабочего пространства (как называют ее исследователи – «коридорно-кабинетная») не способствует распространению современных моделей коммуникации между сотрудниками и поощряет воспроизводство жестких иерархий.

К этому необходимо добавить и отсутствие в перечне требований руководителя таких выдвигаемых современностью компетенций, как:

- социальная ответственность;

- навыки построения горизонтальных связей с другими органами власти и прочими структурами, создания партнерств.

Социальная ответственность – это увязка действий, включающих цепочку: решение социальной проблемы, реализация социальной миссии и создание в результате социальной ценности [Виханский, Миракян, 2018, с. 104].

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 (market failures) [Austin, Stevenson, 2006], 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.

Кроме того, постиндустриальный этап экономического развития, в котором основным производительным классом выступают собственники знаний, умений, навыков [Иноземцев, 2001, с. 147], то есть основную роль стали играть носители человеческого капитала – индивидуумы, заставляет серьезнейшим образом

переоценить роль и значение именно горизонтальных связей в обществе в целом и экономике в частности и вынуждает учитывать этот фактор в системе отбора наиболее талантливых граждан.

Из всего сказанного выше очевидно, что есть значительное пространство для повышения качества системы управления кадрами на госслужбе в России. А ввиду перечисляемых исследователями проблем можно сделать вывод: сейчас эффективность российских госслужащих (и особенно руководителей) не так высока, как могла бы быть.

Глава 3. ОТКРЫТЫЙ МАССОВЫЙ КАДРОВЫЙ КОНКУРС «ЛИДЕРЫ РОССИИ» КАК ПРИМЕР ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОТБОРА УПРАВЛЕНЦЕВ: АНАЛИЗ И РАЗВИТИЕ ПРАКТИКИ

В данной главе будет рассмотрен и проанализирован открытый массовый кадровый конкурс «Лидеры России», ставший главным инструментом выдвижения наиболее перспективных молодых руководителей в современной России. В 2023 году проводится очередной, пятый конкурс. По результатам предыдущих на высокие руководящие позиции было выдвинуто более 400 человек и практика конкурса показала его высокую селекционную эффективность. В главе будут теоретически обобщены итоги двух лет этого конкурса (2019–2021 гг.), а также предложены направления его совершенствования и повышения эффективности всей системы отбора управленцев.

3.1. Описание ОМКК «Лидеры России» как инструментария кадрового отбора управленцев

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, второе – способствовать отбору на руководящие позиции тех кандидатов, чьи ключевые компетенции развиты в наибольшей степени.

Важно отметить, что еще несколько лет назад такая система для России не была в полной мере актуальна. Так, в корпоративном секторе значительная часть управленцев приходила на высокие посты изнутри самой организации [Рощин,

Солнцев, 2005]. Постепенно компании наращивали количество «внешних» назначений, но эта тенденция развивалась медленно – вплоть до кризиса 2008 года [Солнцев, 2013]. Второй отличительной чертой найма на руководящие должности было назначение по рекомендации (таким образом работу получили около половины российских чиновников [Гимпельсон, Магун, 2005]). Распространенность этой практики объясняется тем, что с помощью рекомендаций работодатели пытались бороться с асимметрией информации, которая существует между работодателем и кандидатом. При таком способе найма значительно возрастает роль некомпетентностных факторов, таких как наличие у кандидата полезных связей и лояльность к вышестоящему руководителю [Жданов, 2016]. Кроме того, существует проблема назначения на управленческие позиции так называемых «эффективных менеджеров», задачей которых ставится срочное достижение конкретных актуальных целей и, вследствие этого, не ставящих перед собой вопроса ответственности за весь комплекс проблем, попавших в сферу их управления, но выходящих за рамки этих целей [Taleb, 2018; Одегов и др., 2021]. Зачастую и их ценностная ориентация не выходит за рамки стоящей перед ними проблемы.

Однако в корпоративном секторе большинство этих тенденций было преодолено естественным образом – с ростом конкуренции между компаниями, которая включает и конкуренцию за лучшие кадры. Кроме того, рост потребности в квалифицированных сотрудниках на руководящих должностях привел к появлению массовых методов отбора кандидатов, в частности, открытых массовых кадровых конкурсов – они начинают распространяться и в корпоративном секторе, и на государственной службе.

Среди ОМКК выделяется российский конкурс федерального уровня «Лидеры России», причем не только своим масштабом, но и наличием комплексной методологии, которая позволяет выявлять и оценивать, а также сопровождать в развитии потенциально эффективных лидеров для разных уровней, отраслей и организаций. Цели конкурса – поиск, развитие и поддержка

перспективных руководителей, которые имеют хорошо развитые лидерские качества и управленческие компетенции.

Для достижения цели были поставлены следующие 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 масштаб конкурса (не только по количеству участников, но и по охвату регионов, вовлеченности и т.д.) поставил перед организаторами особые задачи. Так, например, необходимость преодолеть сложности, связанные с числом конкурсантов и их разнообразием, обеспечить соотносимость и надежность результатов отразилась на принципах компоновки оценочных и диагностических инструментов.

Ключевой инструмент методики конкурса – профиль оцениваемых компетенций – был разработан с участием автора Экспертным советом АНО «Россия – страна возможностей», в который вошли представители государственных структур, профессиональных организаций, общественных объединений, науки и бизнеса, эксперты. Непосредственно разработкой инструментария занимались профильные организации – российские и международные консалтинговые компании, специализирующиеся в сфере HR.

По результатам экспертных обсуждений был выработан целевой профиль компетенций управленца. Он включает восемь основных компетенций, четыре дополнительных и три поведенческие особенности (представлены в таблице 3).

Таблица 3 – Целевой профиль руководителя для ОМКК «Лидеры России»

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

Источник: составлено автором.

Сравнивая данный список с работами уже упомянутых выше отечественных авторов (см. раздел 1.3.3) [Белоножко, Лаврищев, 2013; Кутергина, Санина, 2017; Чуланова, 2017; Карапетян, Каунов, 2020; Можаяева, Александрова и др., 2020; Можаяева, Максимова и др., 2020], важно отметить, что во многом выделенные компетенции совпали. Но финальный список не включил компетенции, которые являются специфическими для определенных сфер деятельности (такие, например, как политический интеллект – для государственной службы, эмпатия – для благотворительного сектора).

Целесообразно обратить внимание на методологические проблемы оценки компетенций для отбора кадров на высшие должностные позиции, связанные со спецификой ОМКК. Необходимо признать, что наличие этих проблем ставит вопрос о самих возможностях максимально корректной оценки и отбора наиболее подходящих кандидатов.

Прежде всего, инструментарий и сама ситуация конкурса не позволяет выявлять некоторые необходимые компетенции. Так, например, как отмечалось выше в разделе 1.3.4, в рамках авторского исследования 2021 года эксперты единодушно говорили о важности мотивации для лидеров. Однако очевидно, что в ходе конкурса участник может давать заведомо одобряемые ответы, реально не обладая нужной мотивацией. Кроме того, в ситуации конкурса отсутствует риск,

который всегда будет сопровождать руководителя в профессиональной деятельности и влиять на его действия.

Массовый характер конкурса и разнообразие участников не позволяют оценивать специфические компетенции, необходимые для работы на руководящих должностях в разных отраслях. Мнения экспертов относительно важности отраслевых компетенций разделились, но часть из них все же полагала, что ряд сфер деятельности требуют наличия у руководителя особых навыков и качеств.

Наконец, по-прежнему нет четкого понимания, в какой мере каждая из оцениваемых компетенций связана с эффективностью руководителей в процессе реальной деятельности. Так, по некоторым компетенциям (например, метакомпетенции) консенсус достигнут, а в отношении других продолжаются дискуссии. По всей видимости, через несколько лет можно будет исследовать, как проявление тех или иных компетенций у победителей конкурса влияет на их управленческую эффективность.

Но даже в отсутствие идеальной методики оценки и отбора кандидатов уже на этапе постановочных задач ОМКК «Лидеры России» были сформулированы императивы, придавшие особое значение опыту его проведения вследствие следующих особенностей:

- масштаб входной «воронки» конкурса – 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 попадали в том числе в кадровый резерв госслужбы, в связи с чем должна была быть обеспечена максимально возможная степень валидности и эффективности методики и инструментов;

- наличие у проекта экспертного совета, включающего признанных специалистов по оценке компетенций из разных научных и методических школ России;

- сочетание прозрачности и доступности конкурсных процедур с закрытостью оценочной части – во избежание компрометации результатов;

- проект был призван стать экспериментальной площадкой для распространения лучших практик, инструментов и методик по оценке как отдельных компетенций, так и профилей компетенций.

В диссертационной работе используются данные, полученные в результате проведения конкурса в 2019–2021 годах, когда конкурс состоял из следующих этапов (от сезона к сезону набор этапов несколько меняется), действующих по принципу воронки:

Этап 1. Входная регистрация (включая видеоинтервью и эссе).

Этап 2 (дистанционный). Тест общих знаний (ТОЗ), тест интеллектуальных способностей (ТИС), тест умственной работоспособности и стрессоустойчивости (ТУРС).

Этап 3 (дистанционный). Тест управленческого потенциала (Potential in Focus)⁸.

Этап 4 (очный). Полуфиналы.

Этап 5 (очный). Финалы.

Рассмотрим этапы более подробно.

На первом этапе участники должны были заполнить регистрационную анкету (она включала вопросы о социально-демографических характеристиках, месте работы, должности), записать видеоролик и написать краткое эссе. Эти материалы никак не оценивались, но они выполняли роль «барьера», отсекающего наименее мотивированных участников. Так, после этого этапа отсеивалось около

⁸ Тест был разработан компанией ЭКОПСИ Консалтинг (см. подр.: [Как оценивали лидеров России...])

40–60% конкурсантов, на следующие этапы проходило порядка 90–95 тысяч человек.

С учетом большого количества участников на этом этапе было принято решение о создании и использовании автоматизированной системы оценивания (искусственного интеллекта), призванной снизить трудоемкость и временные затраты процедуры «воронки отбора» (см. раздел 3.3.).

На втором этапе участникам было необходимо пройти ряд тестов: тест интеллектуальных способностей (ТИС), тест общих знаний (ТОЗ), тест умственной работоспособности и стрессоустойчивости (ТУРС). Результаты участников оценивались, и набравшие наименьшее количество баллов отсеивались.

Тесты проводились последовательно.

Сначала ТИС (Talent Q (ООО «Талент 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.

По результатам этого теста были определены и отсеяны участники, чей результат был ниже нормативной медианы – около 23–25% конкурсантов.

ТОЗ (разработан Инновационным центром «Гуманитарные технологии» ООО «ИНЦГТ») включал себя проверку знаний в таких областях, как география, история, русский язык, литература, обществознание. По его результатам выбыли ещё 50% участников.

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, отведенное на выполнение заданий, сокращалось, что имитировало ситуацию работы в сжатые сроки.

На третьем этапе оставшиеся участники также дистанционно проходили разработанный АО «ЭКОПСИ» Тест управленческого потенциала (Potential in Focus), по итогам которого определялись участники четвертого, очного этапа. В рамках теста оценивались следующие компетенции:

- скорость мышления,
- критическое мышление,
- адаптивность,
- креативность,
- социальный интеллект,
- мотивация к лидерству,
- кооперативность,
- настойчивость,
- амбициозность.

По результатам теста удалось, во-первых, сформировать первые представления о портрете лидера (важно обратить внимание, что набор компетенций, оцениваемых в тесте, связан с целевым набором компетенций, определенным экспертами, мнение которых приведено в разделе 1.3.4 диссертационной работы), а во-вторых, отсеять еще значительное количество участников – в очные полуфиналы прошли около 2,5 тысяч человек.

Более подробное описание каждого из заданий и компетенций представлено в Приложении 2.

На четвертом этапе – полуфиналах – предполагался очный ассессмент, в ходе которого поведение участника оценивалось при выполнении практических задач, решении заранее подготовленных проблем, участии в различных командных конкурсах и проектах. Очные ассессменты проводились в крупнейших городах каждого федерального округа, в которые приглашались все участники из этого округа.

Заключительный финальный этап включал в себя конкурсные процедуры, аналогичные полуфиналам, с добавлением практических задач от наставников конкурса.

Итоги конкурса «Лидеры России» в сезоне 2019–2020 годов были признаны успешными, но выявился и ряд организационных проблем. Среди них: отсутствие специализированных заданий для управленцев из разных отраслей, неравномерность распределения полуфиналистов по федеральным округам и др. Поэтому в методики проведения последующих сезонов были внесены некоторые изменения.

В 2020–2021 годах были введены отдельные треки: общий, здравоохранение, образование и наука, финансы и технологии и т.д. При этом они были организованы с учетом 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 дистанционных тестов управленческого потенциала и управленческой готовности.

В 2021–2022 годах к числу треков добавился трек «Профразвитие». Он не был предназначен для отбора на дальнейшие этапы конкурса, но позволил пройти оценку, получить консультации, повысить компетенции тем участникам, которые не попали в основной проектный блок треков.

Также в процесс оценки были включены результаты дистанционного теста управленческой готовности (ВШГУ РАНХиГС).

3.2. Возможности, достоинства и ограничения открытых массовых кадровых конкурсов по итогам ОМКК «Лидеры России»

3.2.1. Возможности и достоинства ОМКК

Важнейшее преимущество открытых массовых кадровых конкурсов – это 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.

В этом смысле 5-летний опыт ОМКК «Лидеры России» представляет собой хороший пример для изучения, поскольку этот конкурс отличается большой выборкой участников, накопленный массив информации о них – социальном, профессиональном и демографическом бэкграунде и их результатах в рамках самого конкурса. Важно, однако, учитывать, что изначально участники конкурса отличались от общей выборки всех управленцев – это были не только достаточно компетентные, но и достаточно мотивированные менеджеры.

Анализ результатов ОМКК «Лидеры России» позволил:

- выявить, носители каких компетенций в большей степени подходят на определенные должности;
- составить фактический профиль компетенций управленцев высокого уровня, что будет иметь и практическое применение (например, при подготовке программ повышения квалификации), и исследовательскую ценность (возможно, например, отследить динамику и направления трансформации этого профиля с течением времени);
- запустить общественную дискуссию о самой системе подбора руководителей на госслужбу и оплаты их труда, о работе социальных лифтов и т.д.

Кроме того, значительный эффект от ОМКК «Лидеры России» проявился еще в аспекте своей воспроизводимости: с одной стороны, поддержка конкурса со стороны органов власти и его популярность, а с другой, процедурная и методологическая ясность привели к тому, что опыт конкурса стали использовать регионы и отдельные ведомства (хотя иногда не вполне строго следуя методике федерального конкурса).

Как представляется, полезными подобные процедуры могли бы быть и для корпоративного сектора (в особенности крупных компаний, работающих в разных регионах), хотя, естественно, у бизнеса существуют собственные методики отбора кадров, которые совершенствуются вслед за ростом конкуренции и изменениями потребностей в определенных управленцах. Важно при этом заметить, что крупные компании мотивируют своих сотрудников и к участию в конкурсе «Лидеры России» – это рассматривается как способ повысить престиж организации в глазах коллектива и потенциальных сотрудников.

Ценность конкурса «Лидеры России» обусловлена в первую очередь его целями (явными и подразумеваемыми) и принципами. Явная цель – это создание условий для самореализации талантливых управленцев в России. То есть, во-первых, предоставление талантливым менеджерам дополнительных карьерных возможностей (как в результате победы в конкурсе, выхода в финал, так и в результате нетворкинга с другими участниками). Во-вторых, развитие управленческих компетенций участников по мере их продвижения от одного этапа конкурса к другому, включая и обратную связь от других участников, и работу с наставником.

Неявно подразумевается и более «широкая» цель, направленная не столько на самих участников, сколько на общество в целом. Имеется в виду следующее: для того, чтобы повысить доверие граждан к органам власти, важно, помимо прочего, преодолеть стереотип о том, что на руководящие должности в них люди попадают «по протекции» или в результате коррупции и теневых договоренностей, а на деле же их сотрудники и руководители некомпетентны, не

могут эффективно выполнять свою работу (кроме того, значительная доля граждан справедливо предполагает, что шансы попасть на руководящую должность выше у жителей крупных городов, более обеспеченных и т.д. [Лидеры России..., 2018]). Конкурс «Лидеры России» демонстрирует, что на места в органах власти претендуют молодые, активные, весьма компетентные кандидаты, а в результате тестирования и проверки их навыков в кадровый резерв попадают только те, кто смогли подтвердить, что достойны занимать высокие должности. Другими словами, конкурс олицетворяет и популяризирует модель меритократического отбора руководителей на госслужбу и шире – во власть (см. раздел 2.3).

Более того, конкурс на практике показывает, что отбор осуществляется по «честным правилам» – то есть базируется на принципах открытости, объективности и прозрачности. Это реализуется следующим образом:

- к гражданам, которые хотели бы участвовать в конкурсе, предъявляются невысокие требования – как с точки зрения широкой доступности конкурса для представителей разных возрастных групп (от 18 до 55 лет), так и с точки зрения профессионального бэкграунда (нужен только управленческий опыт от 2-х лет);

- оценочные процедуры для всех участников одинаковы, как и правила участия в конкурсе; в этом смысле наличие «связей» или денег никак не влияет на успех участника, впрочем, как и формальные критерии опыта, величины организации и т.д.;

- граждане заранее знают правила, процедуры и критерии оценки, участникам дается информация о том, как будут рассчитываться результаты, то есть участники знают, к чему они должны готовиться, эта информация является публичной, что дает возможность апелляции, если в отношении кого-либо из конкурсантов были нарушены правила.

Как представляется, соблюдение этих принципов повышает доверие друг к другу всех заинтересованных сторон, а также – доверие общества к конкурсу.

Можно утверждать с высокой определенностью, что ОМКК «Лидеры России» оказывает позитивное воздействие на значительную долю участников. Так, положительные оценки своему опыту давали сами участники в ходе бесед, они отмечали, что участие в конкурсе обеспечило серьезный вклад в их профессиональное развитие. Специалисты ЭКОПСИ также опубликовали исследование о том, как участие в конкурсе влияет на дальнейшую карьеру финалистов [Безручко и др., 2019]. Оказалось, что после первого сезона конкурса из 1200 полуфиналистов треть получили назначения на позиции топ-менеджеров, а из 103 финалистов на руководящие должности в корпоративном или государственном секторе пришли 84 человека.

Однозначно судить о том, оказывает ли конкурс «Лидеры России» благоприятное влияние на борьбу со стереотипами о госслужбе в российском обществе, еще очень рано. При этом можно с уверенностью утверждать, что ценности самореализации уже достаточно активно распространяются среди россиян, более того, граждане видят возможности для самореализации в России [О возможностях самореализации..., 2020]. Таким образом, проведение конкурса «Лидеры России» попало на благоприятную почву.

Популяризация ОМКК могла бы сделать больше для распространения меритократических принципов. Число заявок, поступающих на конкурс «Лидеры России» ежегодно, превышает 150 тысяч (и доходило до более чем 230 тысяч). Такие результаты говорят о том, что российские управленцы в целом доверяют конкурсу и принципам, на которых он основан, – в противном случае они не стали бы затрачивать время и ресурсы на подготовку к нему.

3.2.2. Ограничения ОМКК

Несмотря на позитивные эффекты, обозначенные выше, важно указать и на ряд недостатков конкурса «Лидеры России», по крайней мере на те из них,

которые попали как в поле зрения экспертов и участников, так и автора диссертации, который их дополнил и обобщил.

Недостатки можно условно разделить на *две группы*: корректируемые, которые можно устранить или минимизировать, не подвергая пересмотру цель конкурса и его основные принципы, состоящие в открытости, объективности и прозрачности; другие же нельзя скорректировать без изменения и даже компрометации принципов конкурса либо без существенного изменения общественных установок в целом.

К первой группе оснований для критики ОМКК (*корректируемые*) диссертантом отнесены следующие:

1. Значение коммуникативных компетенций в рамках конкурса может быть завышено по сравнению с остальными. Они действительно играют ключевую роль на финальных этапах конкурса, до которых «добираются» только участники, показавшие самые высокие результаты на предыдущих тестах. Однако именно коммуникативные компетенции становятся все более важными для руководителей в реальных современных условиях. Впрочем, есть и критика противоположного свойства: процедуры конкурса не позволяют в достаточной мере оценить готовность участников к командной работе. Для решения этой проблемы предпринимаются усилия по ежегодному изменению и совершенствованию заданий (с тем, чтобы фокус с коммуникативных компетенций немного сместился); более радикальные изменения могли бы привести к многократному росту бюджета на проведение конкурса.

2. Появление «профессиональных конкурсантов», то есть претендентов на участие в конкурсе, которые заранее готовились по материалам прошлых лет, что создает неравные условия для участников. Справиться с этой проблемой (по крайней мере, частично) позволяет ежегодное изменение заданий. Изъятие этих материалов из публичного доступа невозможно без нарушения принципа прозрачности. В то же время важно учитывать, что конкурсанты, которые готовятся к тестированию, более мотивированы, обучаются в процессе

подготовки. Более того, успешное выполнение тестовых заданий является лишь этапом отбора и не гарантирует выход в финал.

3. Наличие погрешностей оценочной методики, например, невозможность выявить сильных кандидатов на первых этапах. Впрочем, очевидно, что в рамках массового конкурса невозможно проведение глубинной оценки участников (какую, например, проводят агентства по поиску кандидатов на руководящие позиции), а предыдущий опыт участников не учитывается – в противном случае нельзя было бы обеспечить открытость конкурса. Однако массовый конкурс имеет неоспоримое преимущество: накопление больших данных, которые в будущем позволят увеличить автоматизацию оценки кандидатов на первых этапах и позволят более точно определять не только слабых, но и сильных участников. Последних, в целом, меньше, чем слабых и «среднячков», поэтому выборка заведомо не сбалансирована. Второе направление – это совершенствование критериев оценки очных этапов, производимое по мере накопления информации.

Ко второй группе – некорректируемых критических замечаний – диссертантом отнесены следующие:

1. Выборка участников конкурса включает слишком мало управленцев самого высокого уровня, работающих в крупных организациях. Действительно, представителей этой (немногочисленной) группы в числе участников очень мало. Однако понятно, что топ-менеджеры высокого уровня в меньшей степени заинтересованы в участии в ОМКК: временные затраты на участие велики, а «приз» недостаточен для того, чтобы перевесить издержки. Введение в программу конкурса отдельного трека для руководителей самого высокого уровня, возможно, исправило бы ситуацию, но могло бы скомпрометировать конкурс для остальных участников. Открытость, массовость участия и равные возможности обеспечивают привлекательность конкурса «Лидеры России» для широкого круга управленцев.

2. Сравнительно небольшое (и не увеличивающееся) участие женщин в конкурсе. Существующую проблему невозможно решить без изменения общественных установок относительно женщин-руководителей (см. напр.: [Бгашев, 2018]) – они по-прежнему остаются весьма консервативными, на что указывает и низкая доля женщин на руководящих позициях в России. Представляется, что эта проблема постепенно будет уменьшаться по мере трансформации социальных установок, что является комплексным процессом. Теоретически возможно было бы введение квот для женщин или создание отдельного трека для женщин-руководителей. Но эти меры также ставят под вопрос принцип объективности.

Можно утверждать, что по ряду критических «направлений» ведется работа над улучшением процедур конкурса, но сама концепция и методика проведения ОМКК накладывает на процесс совершенствования некоторые ограничения. Поэтому устранение некоторых недостатков радикальными методами будет иметь слишком высокую цену – прежде всего потерю доверия со стороны участников и общества. В то же время недостатки компенсируются достоинствами, которые обеспечивают ОМКК: массовое участие (создающее широкий пул кандидатов, снижающее шансы «упустить» талант), открытость информации о конкурсе, объективность и процедурное равенство кандидатов. Также к важным плюсам необходимо отнести сравнительно небольшие затраты на проведение конкурса – что важно с точки зрения эффективности госуправления.

Следует отдельно отметить накопленные особенности уже проведенных региональных «вариаций» ОМКК «Лидеры России» (не говоря уже о корпоративных мероприятиях по отбору кадров), которые проводились (и проводятся) не вполне строго по методике федерального конкурса. Наиболее распространенное «заимствование» – тестирование кандидатов, что, в целом, можно назвать позитивным эффектом, так как этот этап конкурсного отбора наиболее выверен с методической точки зрения и позволяет проводить оценку кандидатов беспристрастно. Вместо же командных конкурсов и дискуссий,

написания эссе, решения практических задач зачастую проводятся индивидуальные интервью (собеседования).

Как представляется, существует ряд проблем, препятствующих более активному распространению практики проведения конкурсов, подобных конкурсу «Лидеры России», на региональном уровне:

- лица, ответственные за принятие решений, часто недостаточно мотивированы к тому, чтобы вкладывать свои интеллектуальные, временные, профессиональные ресурсы в разработку конкурсных процедур, подбор кейсов, личную оценку кандидатов, а сотрудники кадровых служб без этих ресурсов не могут самостоятельно воплощать в жизнь методику конкурса;

- ресурсов кадровых служб недостаточно для того, чтобы поддерживать актуальность тестов на знание основ законодательства, цифровых технологий и даже, например, русского языка;

- сложно также точно определить «веса» компетенций при отборе кандидатов, поскольку всегда существует риск упустить талантливых управленцев, которым не хватает определенных предметных знаний (хотя такие знания могут быть сравнительно легко получены).

Впрочем, решению этих проблем могла бы способствовать чуть большая унификация методик, тем более что она вполне возможна благодаря наличию цифровых ресурсов (таких, например, как «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ»). Это позволило бы сократить затраты ресурсов отдельных кадровых служб и высвободить их время для проведения более разнообразных очных этапов оценки кандидатов.

Возвращаясь непосредственно к ОМКК «Лидеры России», необходимо подчеркнуть, что этот конкурс является уникальным в мировом масштабе с точки зрения технологий реализации. Сравнить его можно лишь с открытой «воронкой отбора» на государственную службу в Китае («Кэцзюй»), которая служила основой кадровой политики в период с 1371 до 1911 года и основывалась на

конфуцианских принципах [Шогенова, 2020]. Впрочем, «Кэцзюй» является уникальной по своей методике системой отбора, и поэтому не содержит готовых решений, которые конкурс «Лидеры России» мог бы в ней заимствовать.

3.3. Методология исследования и применение технологий искусственного интеллекта в оценке интервью кандидатов

Большое число участников на этом этапе ОМКК «Лидеры России» (около 230 тысяч чел.) потребовало решений по снижению временных затрат и трудоемкости, а с учетом предполагаемой повторяемости конкурса в последующие годы – и ресурсных затрат по созданию и дальнейшему использованию автоматизированной системы искусственного интеллекта оценивания проходящих через «воронку отбора» на первом этапе конкурса.

Для решения этой задачи по заказу АНО «Россия – страна возможностей» компанией ЭКОПСИ была разработана система искусственного интеллекта ЭХО. Система обучалась на массиве данных, в основу которого было положено 180 тысяч обезличенных трехминутных интервью участников первого и второго сезонов [Шатров, 2020]. В настоящий момент выборка составляет 240 тысяч рассмотренных единиц хранения.

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 [Шатров, 2020]:

- 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 далее 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 отличали 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 [Шатров, 2020].

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 [Шатров, 2020]:

- 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.

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

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

Таким образом, система искусственного интеллекта ЭХО, внедренная в процедуру проведения конкурса «Лидеры России», позволила ускорить, упростить и объективизировать процесс отбора участников, уменьшив процент отсеивания, а

также защитить конкурс от «профессиональных конкурсантов», участие которых создает неравные условия проведения конкурса.

В ЭХО используются следующие информационные технологии: метод случайного леса, регуляризованная линейная регрессия, нейронная сеть с прямой связью (с двумя слоями), трансформенная нейронная сеть.

При этом необходимо отметить экономическую эффективность – стоимость разработки и использования системы ЭХО составила 8 млн рублей, что при оценке 100 000 видео-интервью позволяет затрачивать всего 80 рублей на оценку одного участника.

3.4. Исследование компетенций, присущих первым лицам организации

Автором диссертации в 2021–2022 годах было проведено исследование особенностей компетенций первых лиц организаций. Для достижения цели исследования было необходимо определить тех участников конкурса, которые могут считаться представителями высшего управленческого звена (лидерами, «первыми лицами»). Задача усложнялась, во-первых, многообразием управленческих форм в организациях (одна и та же должность может в разных организациях иметь несовпадающий функционал), во-вторых, неунифицированностью заполнения анкет самими участниками⁹, в-третьих, возможным расхождением между юридическим и фактическим функционалом в отдельных организациях (реальное лицо, принимающее решение, может быть скрыто за «нестатусной» должностью). В результате при анализе было принято решение *разбить участников на три группы:*

⁹ Вопрос не предполагал выбора вариантов ответа и звучал следующим образом: «Укажите вашу текущую должность». В результате многие участники указывали свою должность либо недостаточно подробно (например, «руководитель»), либо, наоборот, слишком подробно (с указанием города, предприятия и т.д.), что существенно затрудняло контент-анализ.

– «*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)¹⁰;

– «*должности третьего типа*» (должности, не предполагающие принятие итоговых решений в организации).

В результате контент-анализа ответов участников было выделено 70 должностей, из которых 12 были отнесены к должностям первого типа, 13 – второго и 45 – третьего типа (представлено в Приложении 3)¹¹. Выделенные должности позволили отнести к одной из групп 44 320 участников конкурса, принявших участие хотя бы в первом этапе¹². Устойчивость полученных результатов проверялась с помощью альтернативной классификации должностей по трем выше выделенным типам¹³. 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 4. Представленные в ней данные свидетельствуют о том, что количество наблюдений в разных категориях

¹⁰ В эту категорию также были отнесены должности, указанные участниками без достаточно детализации, но которые могут относиться как к «первому лицу» организации, так и к прочим (например, недетализированно – «руководитель»). Полный перечень должностей в каждой группе приведен в тексте диссертационной работы ниже.

¹¹ При распределении должностей в том числе учитывались комментарии экспертов, полученные в ходе глубинных интервью.

¹² Не учитывались в анализе должности, которые при регистрации были указаны менее чем пятьюдесятью участниками (например, «атаман»).

¹³ При альтернативном разбиении должностей респонденты, указавшие должность «директор» (без детализации), были отнесены к первому типу, а заместители – к третьему типу.

и на разных стадиях конкурса достаточно для проведения анализа, однако отметим малую представленность «первых лиц» в крупных организациях (лишь более 100 человек)¹⁴. Наибольшая доля участников приходится на должности третьего типа, однако среди конкретных должностей наиболее распространенные – заместители (за исключением заместителей директоров), директора и начальники отделов.

Таблица 4 – Представленность «первых лиц» и остальных должностных групп на разных этапах тестирования

		Тесты ТИС, ТОЗ, ТУРС	Тест PIF	Тесты полу- финалов
Основная классификация	Должности первого типа	9%	9%	15%
	Должности второго типа	44%	45%	51%
	Должности третьего типа	42%	42%	32%
Альтернативна я классификация	Должности первого типа	19%	18%	28%
	Должности второго типа	20%	21%	22%
	Должности третьего типа	56%	56%	47%
Основная классификация (с учетом размера организаций)	Должности первого типа (организация более 100 чел.)	1%	1%	2%
	Должности второго типа (организация более 100 чел.)	24%	27%	29%
	Должности третьего типа (организация более 100 чел.)	30%	32%	24%
	Должности первого типа (организация менее 100 чел.)	8%	8%	13%
	Должности второго типа (организация менее 100 чел.)	19%	18%	22%
	Должности третьего типа (организация менее 100 чел.)	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%)	

¹⁴ Для повышения устойчивости результатов для разделения крупных и малых предприятий использовались разные точки отсечения – 100, 500 и 1000 человек. Изменение порога не привело к изменению выводов из анализа.

	Начальник отдела (8,7%)	Начальник отдела (8,3%)	Директор направления (10%)
	Руководитель (включая иные подразделения) (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%)

Примечание: 1). В альтернативной классификации (в отличие от основной) респонденты, указавшие должность «директор» (без уточнения) были отнесены к первому типу, а заместители – к третьему типу. 2). Сумма по столбцам может отличаться от 100% за счет должностей, которые не удалось отнести по группам.

Источник: расчеты автора.

При анализе уровня развития компетенций и способностей, характерных для людей, занимающих разные типы должностей, учитывались в том числе социально-демографические факторы (уровень образования, пол, возраст, место проживания или место участия в конкурсе). Это было сделано с помощью регрессионного анализа (МНК-модели)¹⁵. Для устранения влияния отраслевой специфики на результаты анализа в качестве одной из контрольных переменных была добавлена отрасль, в которой работает человек, а также учитывался размер организации.

Интерпретация результатов должна была учитывать три особенности анализа. Во-первых, оценка компетенций у разных должностных групп может быть смещена из-за проблемы самоотбора: в рамках исследования рассматриваются 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. Таким образом, экстраполировать полученные результаты необходимо с осторожностью. Во-вторых, полученные результаты

¹⁵ Во всех случаях использовались робастные стандартные ошибки, кластеризованные по округу участия.

позволяют описать различия «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 должности «первого лица» и уровнем развития компетенций. Выявленные различия могут быть вызваны как самоотбором людей с ожидаемым уровнем развития компетенций на высшие управленческие позиции, так и соответствующим развитием определенных компетенций уже после получения должности. В-третьих, в данной работе не ставилась цель оценки соответствия компетентностного профиля «первых лиц» решаемым ими задачам на своих местах работы – этот вопрос требует отдельного изучения и дополнительного массива данных.

3.5. Социально-демографические факторы и развитие компетенций

В таблице 5 представлено описание выборки участников конкурса «Лидеры России» по социально-демографическим характеристикам. В связи с вышеописанной процедурой конкурса рассматривается структура выборки на каждом этапе (конкурсанты, набравшие наименьший балл, выбывали из конкурса после каждого этапа, что оказывало влияние на выборку). Размер выборки уменьшался с 46,5 тыс. чел. на первом этапе (на котором проводились оценки теста интеллектуальных способностей, общих знаний, а также умственной работоспособности и стрессоустойчивости) до 2400 чел. на третьем этапе (оценивались компетенции полуфиналистов с помощью очного тестирования).

На всех этапах конкурса подавляющее число участников составляли мужчины, при этом их доля росла к третьему этапу. Средний возраст – 37,2 года на первом этапе, к полуфиналам средний возраст уменьшается до 35,9 лет. Почти все участники имели высшее образование, подавляющее большинство (около 50%) – специалитет или магистратуру, еще около четверти – два и более высших

образования. Достаточно много участников имели ученую степень: на кандидатов и докторов приходится 10% участников на первом этапе, к третьему их доля увеличивается до 16%.

Для выявления связи между тем, является ли человек руководителем высшего уровня, и степенью развития компетенций и способностей был проведен регрессионный анализ. Результаты исследования приведены в таблицах 6, 7 и 8, которые описывают соотношение социально-демографических характеристик и групп должностей с уровнем развития компетенций и способностей. Референтной группой являлись должности, не связанные с принятием итоговых решений в организации, что позволяет выделить различия между представителями высшего управленческого звена и остальными категориями работников.

Таблица 5 – Социально-демографический состав выборки

Характеристики		Тесты ТИС, ТОЗ, ТУРС	Тест PIF	Тесты полуфин алов
Пол	Женский	25%	22%	16%
	Мужской	75%	78%	84%
Средний возраст (лет)		37,23	36,06	35,91
Образование	Без высшего образования	3%	2%	1%
	Высшее образование и МВА	4%	4%	5%
	Высшее, бакалавриат	8%	6%	4%
	Высшее, специалитет, магистратура	52%	53%	47%
	Два и более высших образования	23%	23%	27%
	Доктор наук	1%	1%	1%
	Кандидат наук	9%	10%	15%
Общее количество участников		46652	18051	2406

Источник: расчеты автора.

Таблица 6 – Изменение роли факторов на разных этапах отбора

	<i>Зависимая переменная: попадание в финал конкурса</i>							
	1) Все зарегистрировавшиеся	2) Принявшие участие в первом этапе	3) Принявшие участие во втором этапе	4) Полу-финалисты	5) Все зарегистрировавшиеся	6) Принявшие участие в первом этапе	7) Принявшие участие во втором этапе	8) Полуфиналисты
Мужчины	0.21	0.17	0.013	0.41	0.23	0.18	.01	-0.414
	(0.178)	(0.166)	(0.168)	(0.123)	(0.180)	(0.168)	(0.172)	(0.124)
Возраст	0.03	0.07	0.047	0.151	0.04	0.08	0.04	0.145
	(0.151)	(0.145)	(0.148)	(0.124)	(0.152)	(0.145)	(0.149)	(0.122)
Возраст в квадрате	0.00	0.00	0.00	-0.00	-0.00	0.00	0.00	-0.00
	(0.002)	(0.002)	(0.002)	(0.002)	(0.002)	(0.002)	(0.002)	(0.002)
Высшее образование и МВА	0.38 *	0.86	0.45	0.257	0.47 **	0.917	0.50	0.31
	(0.545)	(0.540)	(0.516)	(0.496)	(0.557)	(0.559)	(0.536)	(0.541)
Высшее, бакалавриат	0.063	0.234	0.403	0.03	-0.01	0.218	0.362	0.067
	(0.668)	(0.648)	(0.606)	(0.512)	(0.680)	(0.659)	(0.629)	(0.550)
Высшее, специалитет, магистратура	0.82	0.40	0.05	0.08	0.89	0.45	0.10	0.13
	(0.591)	(0.599)	(0.602)	(0.632)	(0.598)	(0.607)	(0.615)	(0.649)
Два и более высших образований	0.147	0.65	0.25	-0.04	0.228	0.70	0.30	0.017
	(0.674)	(0.678)	(0.680)	(0.685)	(0.681)	(0.684)	(0.689)	(0.706)
Доктор наук	2.96 **	0.275**	0.90 ***	0.27 *	0.097 **	2.36 **	1.967 *	0.34 *
	(0.630)	(0.625)	(0.539)	(0.585)	(0.637)	(0.633)	(0.568)	(0.638)

	<i>Зависимая переменная: попадание в финал конкурса</i>							
	<i>1) Все зарегистрировавшиеся</i>	<i>2) Принявшие участие в первом этапе</i>	<i>3) Принявшие участие во втором этапе</i>	<i>4) Полуфиналисты</i>	<i>5) Все зарегистрировавшиеся</i>	<i>6) Принявшие участие в первом этапе</i>	<i>7) Принявшие участие во втором этапе</i>	<i>8) Полуфиналисты</i>
<i>Кандидат наук</i>	0.537	0.90	0.363	-0.28	0.623	0.95	0.42	-0.20
	(0.540)	(0.547)	(0.531)	(0.609)	(0.542)	(0.547)	(0.541)	(0.616)
<i>Первое лицо</i>	0.57	0.59	0.55	0.81				
	(0.226)	(0.240)	(0.235)	(0.234)				
<i>Должности первого типа, большие организации</i>					2.00	0.984	1.996	0.95
					(0.674)	(0.668)	(0.660)	(0.677)
<i>Должности первого типа, малые организации</i>					.407 **	.42 **	.33 *	.57
					(0.319)	(0.329)	(0.328)	(0.353)
<i>Константа</i>	6.197	-5.76	4.348	4.33	-5.653	-5.294	3.911	3.711
	(2.374)	(2.257)	(2.285)	(2.109)	(2.494)	(2.369)	(2.408)	(2.052)
<i>Учитывается округ</i>	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
<i>Учитывается индустрия</i>	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да
<i>Учитывается размер организации</i>	Да	Да	Да	Да	<i>Et</i>	<i>e</i>	<i>e</i>	<i>e</i>
<i>Число наблюдений</i>	85,493	44,102	7,973	2,331	85,493	44,102	7,973	2,331

Источник: расчеты автора. Примечание: используется логит-модель. Референтной группой для пола выступают женщины, для образования – лица без высшего образования, для типа работников в спецификациях 1-4 – третий тип, для спецификаций 5-8 – третий тип из малых организаций. Ошибки кластеризованы на уровне округа. Одна звездочка (*) характеризует значение p-value менее 0,1; две звездочки (**) – менее 0,05; три звездочки (***) – менее 0,01.

Таблица 7 – Связь между социально-демографическими характеристиками и группами должностей с уровнем развития компетенций и способностей

	Тесты способностей (дистанционная оценка)			Компетенции по тесту PIF (дистанционная оценка)										Компетенции полуфиналов (очная оценка)							
	ТУР С (итоговый)	ТИС (итоговый)	ТОЗ (итоговый балл)	Скорость мышления	Критическое мышление	Социальный интеллект	Управленческие практики	Мотивация к лидерству	Развитие партнерских отношений	Социальная уверенность	Инициативность	Настойчивость	Амбициозность	Лидерство	Нацеленность на результат	Стратегическое мышление	Умение работать в команде	Коммуникация и влияние	Внедрение изменений	Инновационность	Социальная ответственность
Мужской пол	0.633	13.250***	1.626***	8.700***	15.817***	12.744***	-0.421	9.942**	2.633*	2.411*	-3.008*	1.611*	17.575***	0.007	-0.263***	0.103**	-0.207***	-0.188**	0.004	0.029	-0.264**
	(0.674)	(1.084)	(0.068)	(2.040)	(1.694)	(1.984)	(2.343)	(2.175)	(1.530)	(1.439)	(1.638)	(0.924)	(1.328)	(0.018)	(0.041)	(0.019)	(0.055)	(0.025)	(0.047)	(0.031)	(0.043)
Возраст	0.979	-1.148*	-0.627***	-6.258***	-2.037	8.553**	7.784***	-2.496*	3.710**	-0.444	-2.188**	-0.346	-1.783	0.015*	0.042**	0.035**	0.007	0.027	0.058***	0.016	0.004
	(0.673)	(0.669)	(0.053)	(1.016)	(1.577)	(1.082)	(0.812)	(1.289)	(1.207)	(0.731)	(0.845)	(1.581)	(1.601)	(0.007)	(0.020)	(0.013)	(0.018)	(0.017)	(0.014)	(0.010)	(0.015)
Возраст в квадрате	-0.031***	-0.015*	0.008***	0.059***	0.013	-0.081**	-0.066***	0.030*	-0.044**	-0.00004	0.019*	0.007	0.012	-0.0002**	-0.001***	-0.0004**	-0.0003	-0.0004*	-0.001***	-0.0003**	-0.00002
	(0.009)	(0.008)	(0.001)	(0.013)	(0.021)	(0.013)	(0.011)	(0.017)	(0.017)	(0.010)	(0.011)	(0.021)	(0.021)	(0.0001)	(0.0003)	(0.0002)	(0.0002)	(0.0002)	(0.0002)	(0.0001)	(0.0002)
Более 100 сотрудников	7.428***	18.088***	1.864***	3.368	1.650	2.017	8.967***	13.486***	-40.082***	0.383	-10.825**	-7.050*	-26.127***	0.084*	0.178***	0.059	0.110***	0.166**	0.191***	0.001	0.055
	(1.796)	(1.381)	(0.193)	(2.564)	(4.114)	(2.176)	(3.261)	(3.034)	(2.022)	(3.684)	(1.493)	(3.351)	(2.904)	(0.037)	(0.036)	(0.044)	(0.028)	(0.068)	(0.059)	(0.051)	(0.048)
От 10 до 100	4.437***	10.839***	1.103***	3.567	-0.190	4.433**	5.884***	11.212***	-20.093***	2.614	0.317	2.319	-9.095**	0.036	0.138***	-0.039	0.090**	0.083	0.165***	0.002	0.075

Количество наблюдений	43,552	56,732	54,935	18,716	18,716	18,716	18,716	18,716	18,716	18,716	18,716	18,716	18,716	2,331	2,331	2,331	2,331	2,331	2,331	2,331	18,716
R2	0.033	0.108	0.047	0.028	0.038	0.044	0.016	0.082	0.025	0.018	0.016	0.035	0.024	0.050	0.028	0.051	0.032	0.024	0.025	0.055	0.031
Исправленный R2	0.032	0.108	0.046	0.025	0.035	0.042	0.013	0.080	0.023	0.016	0.014	0.032	0.005	0.032	0.009	0.033	0.014	0.006	0.007	0.037	0.028

Источник: расчеты автора.

Примечание: в первых двух строках указаны этапы оценки и соответствующие компетенции, выступавшие в качестве зависимых переменных при построении регрессий методом МНК. В первом столбце указаны объясняющие переменные в регрессионных уравнениях. В скобках приведен размер стандартных ошибок. Референтной группы для пола являются женщины, для размера фирмы – менее 10 сотрудников, для категории должностей – должности третьего типа.

*** - значимость на 1%-м уровне, ** – на 5%-м, * – на 10%-м уровне.

Таблица 8 – Связь между группами должностей с уровнем развития компетенций и способностей (альтернативные разбиения групп должностей)

	Тесты способностей (дистанционная оценка)			Компетенции по тесту PIF (дистанционная оценка)										Компетенции полуфиналов (очная оценка)							
	ТУР С (итоговы й)	ТИС (итоговы й)	ТОЗ (итоговы й балл)	Скорость мышления	Критическое мышление	Социальный интеллект	Управленческие практики	Мотивация к лидерству	Развитие партнерских отношений	Социальная уверенность	Инициативность	Настойчивость	Амбициозность	Лидерство	Нацеленность на результат	Стратегическое мышление	Умение работать в команде	Коммуникация и влияние	Внедрение изменений	Инициативность	Социальная ответственность
Модели – 1 (альтернативная классификация должностей)																					
Должность и второго типа (альтернативная классификация)	1.564**	6.636***	0.477***	3.375*	2.710***	2.079	6.218***	8.233***	12.368***	12.624***	0.233	8.992***	2.339	0.091**	0.135***	0.069*	0.094**	0.129***	0.136***	0.047	-0.009
	(0.739)	(0.838)	(0.080)	(2.039)	(0.790)	(2.643)	(1.488)	(1.342)	(1.638)	(2.025)	(0.810)	(2.632)	(1.602)	(0.035)	(0.023)	(0.038)	(0.037)	(0.045)	(0.015)	(0.035)	(0.043)
Должность и первого типа (альтернативная классификация)	3.314***	9.054***	0.637***	1.834	2.520	7.263*	11.789***	16.755***	31.070***	30.284***	10.626***	20.224***	16.957***	0.030	0.047	-0.003	0.077*	0.082***	0.102*	-0.001	0.046
	(0.772)	(0.688)	(0.183)	(2.687)	(4.227)	(3.719)	(1.955)	(1.738)	(4.030)	(1.911)	(1.303)	(1.505)	(1.084)	(0.031)	(0.033)	(0.025)	(0.042)	(0.027)	(0.061)	(0.036)	(0.047)
Модели – 2 (категория должностей объединена с параметром размера фирмы)																					

Должност и второго типа, крупная компания	6.793 ***	18.63 9***	1.727 ***	4.704	4.217 *	0.399	12.38 9***	13.38 7***	- 10.14 7***	10.72 9***	- 4.540 ***	- 0.837	- 7.884 ***	0.114 **	0.115	0.233 ***	0.111	0.206 **	0.170 *	0.024	0.052
	(1.03 4)	(1.26 6)	(0.20 6)	(5.13 4)	(2.43 7)	(1.98 2)	(1.73 6)	(3.03 3)	(1.56 7)	(2.80 3)	(1.32 8)	(3.86 5)	(2.27 3)	(0.05 5)	(0.08 4)	(0.05 9)	(0.07 3)	(0.09 2)	(0.09 4)	(0.04 5)	(0.07 1)
Должност и второго типа, малая компания	2.560 *	8.014 ***	0.594 **	2.759	- 0.840	1.179	6.407 *	8.907 **	19.73 6***	13.74 6***	9.442 ***	8.732 **	14.86 3***	0.023	0.010	0.187 ***	0.051	0.086 *	0.091 **	0.011	0.076
	(1.40 3)	(1.79 5)	(0.29 7)	(3.85 0)	(2.07 4)	(3.14 2)	(3.70 8)	(3.50 2)	(2.60 2)	(3.30 4)	(1.03 0)	(4.29 9)	(3.03 7)	(0.02 9)	(0.08 0)	(0.04 5)	(0.05 5)	(0.04 9)	(0.04 1)	(0.04 2)	(0.07 4)
Должност и первого типа, крупная компания	9.624 ***	20.03 9***	2.232 ***	- 3.454	- 3.817	17.19 8***	25.25 6***	37.99 0***	20.28 8***	43.10 4***	9.227 *	23.93 8***	2.648	0.041	0.172 *	0.214 *	0.080	0.337 **	0.241	- 0.050	0.039
	(3.32 0)	(1.82 3)	(0.32 8)	(6.65 9)	(10.4 90)	(6.04 5)	(3.42 9)	(2.26 8)	(5.53 6)	(5.75 7)	(5.31 7)	(7.16 1)	(4.69 5)	(0.10 8)	(0.09 8)	(0.12 1)	(0.07 8)	(0.15 1)	(0.17 5)	(0.07 6)	(0.14 0)
Должност и первого типа, малая компания	4.213 ***	10.18 7***	0.620 **	0.512	7.941 ***	- 0.862	9.766 ***	10.07 5***	38.29 3***	33.29 9***	18.37 7***	17.94 1***	30.85 3***	0.057	0.050	0.130 **	0.032	0.097 *	0.085	- 0.013	0.117
	(0.99 3)	(0.85 9)	(0.24 8)	(4.65 4)	(2.64 2)	(4.81 7)	(3.37 0)	(2.38 9)	(3.62 8)	(2.48 5)	(1.39 1)	(3.60 0)	(3.25 9)	(0.04 7)	(0.09 5)	(0.06 2)	(0.06 9)	(0.05 5)	(0.05 6)	(0.04 3)	(0.08 0)
Должност и третьего типа, крупная компания	3.988 ***	10.22 5***	0.979 ***	- 0.135	- 1.044	- 4.815 ***	1.640	2.643	- 20.04 4***	- 1.355	- 6.950 ***	- 9.523 **	- 13.40 0***	0.004	0.005	0.175 ***	- 0.017	0.036	0.019	- 0.015	0.094
	(0.93 9)	(0.92 5)	(0.20 2)	(4.25 8)	(2.62 4)	(1.65 1)	(1.45 4)	(2.68 9)	(2.36 7)	(4.00 9)	(2.40 7)	(4.10 9)	(3.07 4)	(0.04 5)	(0.10 4)	(0.06 1)	(0.03 2)	(0.05 0)	(0.05 6)	(0.04 6)	(0.08 4)

Источник: расчеты автора.

Примечание: в первых двух строках указаны этапы оценки и соответствующие компетенции, выступавшие в качестве зависимых переменных при построении регрессий методом МНК. В первом столбце указаны группы должностей, выступавшие в качестве переменных интереса («должности третьего типа» в моделях 1 и «должности третьего типа, малая компания» в моделях 2 являются референтными в

уравнениях) Контрольные переменные опущены, ими являются пол, возраст, возраст в квадрате, округ участия, образование, отрасль работы респондентов. В скобках приведен размер стандартных ошибок. *** – значимость на 1%-м уровне, ** – на 5%-м, * – на 10%-м уровне.

Ожидается положительно при прочих равных условиях образование оказалось связано с уровнем развития теста общих знаний (ТОЗ), теста интеллектуальных способностей (ТИС) и теста работоспособности и стрессоустойчивости (ТУРС) – наиболее высокие оценки были получены участниками конкурса с кандидатской и докторской степенью. При оценке компетенций PIF наблюдалась неоднозначная картина. С компетенциями инициативности, социального интеллекта, управленческих практик, а также амбициозности образование оказалось либо не связано, либо связано отрицательно (получение некоторых уровней образования было связано с более низким уровнем развития компетенции). По остальным компетенциям наблюдалась «мозаика»: некоторые уровни образования были положительно связаны с уровнем развития компетенций, некоторые не были связаны. Единственной компетенцией, с которой была обнаружена положительная корреляция в зависимости от уровня образования, оказалась «Критическое мышление» – как и в случае с ТОЗ, ТИС и ТУРС, при прочих равных условиях кандидаты и доктора наук имели наиболее высокие оценки по данной компетенции. При оценке компетенций на стадии полуфиналов статистически значимых связей с образованием обнаружено не было. Можно заключить, что образование положительно связано с тестами, оценивающими интеллектуальные способности участников, а также их критическое мышление, но не коррелирует с большинством других оцениваемых в рамках конкурса компетенций.

Округ проведения опроса и отрасль работы респондента являются контрольными переменными, интерпретация которых затруднена. Так, различия между округами одновременно отражают специфику самоотбора конкурсантов в регионе, нормативные различия в баллах по округам (проходная граница на разных этапах конкурса по округам различалась из-за несовпадения в среднем уровне конкурсантов и вариации в количестве претендентов на попадание в следующие этапы конкурса), а также иные региональные различия. Учет отрасли работы позволяет нивелировать потенциальный эффект от профессиональной специализации участников, однако неравномерная представленность разных сфер

и неслучайность самоотбора участников из разных отраслей не позволяют говорить об устойчивости отраслевых различий.

Ключевой вывод исследования следующий:

Между уровнем развития компетенций и социально-демографическими характеристиками кандидата нет очевидной линейной связи.

Сначала рассмотрим наличие связи развития лидерских компетенций с полом участников (помня о том, что выборка по признаку пола не была сбалансированной). Оказалось, что у мужчин проявлялся более высокий уровень развития почти всех компетенций, которые тестировались на дистанционном этапе. Однако женщины продемонстрировали более высокий уровень по ряду компетенций, которые тестировались в полуфиналах. В основном речь идет о компетенциях из «социального» блока: умение работать в команде, коммуникация и влияние, социальная ответственность и нацеленность на результат. Это может объясняться тем, что в российском обществе пока сохраняется настороженное отношение к проявлению лидерских качеств женщинами, при этом социально одобряемым является проявление ими высоких коммуникативных навыков.

Если же говорить о возрасте, то важно обратить внимание на следующее: по достижении участниками определенного возраста (для каждой компетенции этот порог свой) прослеживается рост уровня развития компетенции в зависимости от возраста. Однако у участников старше этого порога, напротив, происходит снижение уровня компетенций. Диаметрально противоположная ситуация сложилась по результатам теста общих знаний (видимо, с возрастом участники конкурса забывали школьные знания за «ненужностью», но выпускники советской школы сохранили эту информацию в памяти). Никакой зависимости от возраста не было выявлено на результатах тестов способностей.

3.6. Кластерный анализ профилей компетенций

3.6.1. Методика проведения кластерного анализа профилей компетенций

Рассмотренные в разделах 2.1.2–2.1.4 теории и модели зачастую исходят из наличия специфического профиля компетенций лидера-руководителя, который отличается от остальных работников и позволяет его обладателю демонстрировать высокие показатели на высшей управленческой должности. В то же время результаты интервью, описанных в разделе 2.1.5, свидетельствуют о многообразии возможных профилей компетенций среди «первых лиц» (например, как отмечали некоторые из опрошенных, для руководителя важно иметь две-три хорошо развитых управленческих компетенции и не иметь существенных «проседаний» по остальным). Однако вопрос о том, как именно может выглядеть профиль компетенций лидера, отдельно не рассматривался.

Для ответа на этот вопрос на анализируемой выборке был проведен кластерный анализ. Для каждого кластера выявлялись характерные параметры компетенций – как наиболее развитые (на фоне остальных кластеров), так и наименее. Это позволяло выдвинуть предположение о существовании возможных «профилей компетенций». Затем в каждом кластере была определена доля категорий разных групп работников – должностей первого, второго и третьего типов в разрезе размера организации, в которой они работают. Если в одном из кластеров будет ярко выраженное 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 (разброс оценок участников на этом этапе достаточен для аккуратной работы алгоритмов кластеризации). Применение

метода Силуэта показало, что оптимальное количество кластеров – шесть¹⁶. Для дальнейшего анализа использовался метод k-средних.

В таблице 9 представлены средние значения по каждой компетенции для шести кластеров, выделенных методом k-средних. Исходя из них 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: ситуация, когда у человека относительно развиты все компетенции (или, напротив, менее развиты все компетенции) встречается гораздо чаще, чем когда у человека развитость одних компетенций сопровождается полной неразвитостью других.

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.

Если говорить непосредственно о кластерах, то их 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.

¹⁶ Разделение на шесть кластеров не является устойчивым.

Таблица 9 – Результаты кластерного анализа

Клас-тер	Доля от выбо-рки	Скорос-ть мышле-ния	Критичес-кое мышлени-е	Социальн-ый интеллект	Управлен-ческие практики	Мотивация к лидерству	Развитие партнерских отношений	Социальная уверенность	Инициатив-ность	Настойч-ивость	Амбициоз-ность
1	4%	87,5574	478,3141	501,3631	472,285	344,8701	474,2976	419,7388	499,8413	462,3397	509,6488
2	7%	12,5082	611,3897	473,0533	518,7833	550,252	467,211	515,8363	495,428	493,1814	506,4565
3	8%	75,0805	476,789	597,0986	575,0986	516,4112	545,0601	525,0791	501,9868	561,2832	529,0198
4	7%	63,0988	456,4002	482,5388	443,4953	524,4515	488,2785	570,3476	445,1296	473,6071	548,0963
5	7%	83,3355	493,5323	449,2184	475,3758	509,7079	584,8568	489,7031	585,7392	564,4674	527,8168
6	7%	76,5043	481,2757	492,3989	507,0261	530,2974	436,5494	466,2009	473,0842	438,3901	382,831

Источник: расчеты автора.

- Кластер 3 – «Социальные управленцы». В кластере наблюдаются высокие значения по характеристикам «Социальный интеллект», «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». Наблюдается значительно более низкое, чем у других групп, 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.

Результаты оценки представленности разных групп должностей в кластерах представлены в Таблице 10.

Таблица 10 – 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.

Из приведенных в таблице данных видно:

Во-первых, все группы работников представлены разными кластерами. Нет ни одной категории (как управленцев высшего звена, так и управленцев менее высокого уровня), 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, некорректно.

Во-вторых, если говорить о кластерах с преобладающей долей «первых лиц», то выделяется третий кластер – «Социальные управленцы». Среди первых лиц из крупных организаций к данному 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» и крупных, и малых компаний – представителей кластеров 1 и 6 («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 выводы разделов 1.3.3 и 1.3.4 о том, что навыки социального общения являются наиболее сильной стороной «первых лиц». Также наблюдается относительно низкое значение характеристик «Скорость мышления» и «Критическое мышление» у представителей рассматриваемого кластера, что опять же согласуется с результатами, полученными в разделе 1.3.4.

Еще один интересный вопрос к рассмотрению – вероятность победы в конкурсе представителей разных кластеров. Таблица 11 показывает

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. Данные различия не объясняются большим размером кластера 2 – из Таблицы 10 видно, что размеры кластеров примерно одинаковы.

Таблица 11 – Представленность кластеров среди победителей конкурса

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

Источник: расчеты автора.

Существуют две разных интерпретации такого результата. С одной стороны, если скорость мышления и его критический характер *нормативно* считать ключевыми характеристиками для эффективных управленцев высшего звена, то результаты конкурса можно считать положительными. С другой стороны, если исходить из *позитивного* подхода и считать, что чаще победителями должны становиться те, кто не обладает компетенциями, свойственными «первым лицами» на практике, то результаты оказываются не столь радужными: профиль победителей не полностью соответствует тому, который обычно наблюдается у «первых лиц».

Количественный анализ показал более высокий уровень развития среди управленцев высшего звена по большинству компетенций.

3.6.2. Результаты исследования профиля компетенций лидера

Проведенный кластерный анализ позволяет 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 бы однозначно соответствовал лицам, на практике занимающим ведущие позиции в организациях¹⁷.

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

Ключевые выводы исследования следующие:

1. Чем выше статус руководителей – участников конкурса, тем выше их средние результаты по тестам способностей.

Анализ результатов ТОЗ, ТИС и ТУРС показал, что самые высокие средние результаты были в группе руководителей высшего уровня («первых лиц»), затем – средние результаты второй группы и на третьем месте – у участников, занимающих должности третьего типа. Это примечательный результат может говорить о наличии «положительного отбора» на руководящие должности в российских организациях. В таком случае результаты теста подтверждают

¹⁷ Сохраняется вероятность, что данный результат является следствием того, что был рассмотрен ограниченный круг компетенций. Все отобранные для оценки компетенции действительно могли быть необходимы для управленцев высшего звена, однако возможно, что есть иные компетенции, которые, с одной стороны, также необходимы для успешной трудовой деятельности, а с другой, находятся «в оппозиции» к тем из них, которые нужны для «первых лиц».

наличие конкуренции за лучших управленцев в бизнесе. Кроме того, это соответствует и представлениям исследователей о том, что руководители более высокого уровня в среднем обладают большим опытом, более развитыми когнитивными и некогнитивными компетенциями [Жданов, 2016; Keloharju et al., 2018; Kaplan, Sorensen, 2021].

2. Также у руководителей высшего уровня лучше развиты компетенции, связанные с целеустремленностью, социальным влиянием. Компетенции, которые были бы у этой группы развиты хуже, чем у любой из других двух групп, отсутствуют, но по ряду компетенций различия выражены слабо.

Так, можно говорить о том, что у руководителей первого уровня лучше развиты компетенции, которые составляют «лидерские качества», – управленческие практики, мотивация к лидерству, развитие партнерских отношений, социальная уверенность, инициативность, настойчивость, амбициозность, нацеленность на результат, коммуникация и влияние. По остальным компетенциям статистически значимых различий выявлено не было.

При этом в ходе очных полуфиналов различия между группами, которые проявились по результатам дистанционного теста PIF, заметно стерлись (за исключением более высокого уровня развития коммуникации и влияния у первой группы). Например, не выявилось никаких значимых отличий по компетенциям социальной ответственности, инновационности.

Были обнаружены также несколько компетенций, которые сильнее выражены у управленцев второго типа по сравнению с третьей группой, а именно скорость мышления, социальный интеллект, стратегическое мышление и нацеленность на результат.

Существования различий в уровнях компетенций на разных этапах конкурса могут иметь следующее объяснение: после отсеивания более слабых участников выборка становится более гомогенной в плане выраженности компетенций. Еще одной объяснение – изменение структуры выборки после отсева части участников, что находит отражение и в следующем выводе.

3. Заметны отличия в уровне развития компетенций между руководителями высшего уровня в крупных и малых организациях.

Как показали результаты анализа, размер организации, в которой работает конкурсант, значимо влияет на проявление 12 из 18 компетенций (по итогам оценок тестов способностей). По 10 из этих компетенций зависимость прямая: чем больше организация, в которой работает руководитель, тем более вероятно, что уровень развития способностей у него выше. Однако по развитию партнерских отношений и амбициозности наблюдается обратная зависимость.

Еще один значимый результат состоит в том, что различия между руководителями разных уровней в малых организациях в среднем менее существенны, чем между представителями разных уровней управления в крупных. Схожие результаты были получены исследователями в 2018 году на данных по Швеции [Keloharju et al., 2018]. Исключение составляют компетенции социального интеллекта, нацеленности на результат и стратегического мышления: по ним похожие результаты показали руководители второго и первого уровней из крупных организаций.

По ряду компетенций у группы руководителей среднего уровня результаты выше, чем у группы руководителей высшего уровня. Этот феномен можно объяснить различиями между руководителями в разных по размеру организациях. Важно указать, что выборка руководителей высшего уровня из крупных организаций в исследовании в абсолютных значениях была намного меньше, чем остальные. Особенно это проявилось в полуфиналах, когда выборка в целом сократилась. Поэтому по итогам полуфиналов не наблюдалось статистически значимых различий между уровнем проявления компетенций в первой и второй группах.

Важно также отметить, что по такой компетенции, как скорость мышления, группа руководителей высшего уровня не продемонстрировала превосходства над другими. Можно высказать предположение о том, что эта способность не свойственна руководителям самого высокого уровня в России, поскольку они

должны заниматься решением стратегических вопросов, и соответственно реже других работников сталкиваются с ситуациями, которые требуют принятия оперативных решений.

4. Различия в уровне развития компетенций между группой руководителей самого высокого уровня и второй группой в большинстве случаев минимальны.

Если сравнивать руководителей высшего и второго уровня отдельно в крупных и малых организациях, то значительных отличий не наблюдается (разница в коэффициентах выраженности компетенций совсем невелика). Из этого можно сделать вывод об отсутствии различий между «первыми» и «вторыми» лицами в большинстве организаций.

Целесообразно обратиться к рисунку 1, на котором показаны результаты кластерного анализа наиболее часто встречаемых должностей по уровню развития компетенций. Заметно, что сформировались две отчетливые группы: в первой находятся все должности, которые были отнесены к должностям руководителей высшего уровня, а также большая часть должностей из группы второго уровня. Таким образом, подтверждается, что часть должностей, которые не являются «на бумаге» должностями первого уровня (например, директор направления, заместитель генерального директора), фактически требуют от руководителя столь же развитых компетенций, что и от «первого лица» в организации.

Ряд компетенций (развитие партнерских отношений, социальная уверенность и настойчивость), которые относительно в равной степени развиты у высших руководителей малых и крупных организаций, развиты слабее у групп управленцев других уровней. Это позволяет сделать вывод о том, что такие компетенции необходимы для того, чтобы занять руководящую должность высшего уровня.

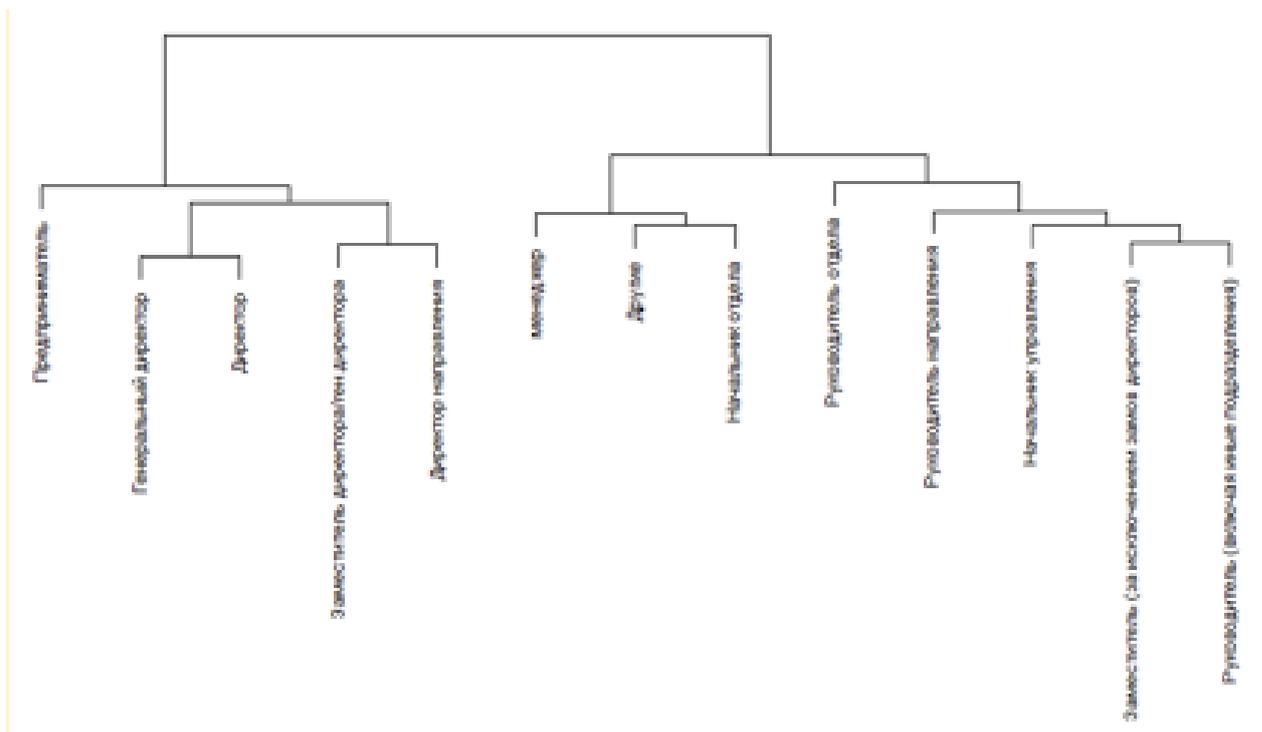


Рисунок 1 – Кластеризация должностей на основе очищенных данных по уровню развития компетенций. Источник: расчеты автора

Примечание: рисунок показывает результат иерархической кластеризации (метод Варда, мера дистанции - Евклидово расстояние) конкурсантов «Лидеров России» в разрезе должностей, встречавшихся у участников полуфиналов не менее 30 раз. Чем больше сходство по уровню развития компетенций (при контроле на социально-демографические характеристики) между работниками с перечисленными должностями, тем ближе должности друг к другу на рисунке (и располагаются на одной «ветке»). Наименования должностей указаны на основе агрегирования и унификации открытых ответов участников.

3.7. Практические рекомендации для органов исполнительной власти и академического сообщества по итогам ОМКК «Лидеры России»

В данном разделе выполнена попытка продемонстрировать, что открытые массовые кадровые конкурсы могут быть инструментом кадрового обновления органов государственного управления, который позволяет внедрять меритократические практики как на уровне госслужбы, так и на уровне общества в целом.

Однако для улучшения ситуации с управлением кадрами на госслужбе недостаточно использовать ОМКК. Для этого необходимо трансформировать подходы к кадровой политике в соответствии с требованиями времени – они характеризуются усложнением и ускорением перемен и ростом неопределенности, повышением открытости всех сфер деятельности и стиранием границ, усилением этического компонента в управлении [Кузин, 2014], общественными ожиданиями от менеджмента социальной ответственности и деятельностной направленности [Виханский, Миракян, 2018; Миракян, 2018]. В связи с этим автор дает свои связанные с анализом результатов исследования конкурса «Лидеры России» предложения по методикам и программам высших учебных заведений, готовящих специалистов по государственному и муниципальному управлению.

3.7.1. Изменения в системе управления трудовыми отношениями

Прозрачное и понятное для участников рынка труда регулирование трудовых отношений – это база, на которой выстраивается и доверие кандидатов к работодателю, и мотивация к легальной занятости. Сейчас государство рассматривается как достаточно надежный, но консервативный работодатель. Однако такое представление существует только на уровне стереотипа массового сознания. На деле же пространство регулирования трудовых отношений на госслужбе весьма хаотично, а сегмент рынка труда, связанный с государственными организациями, представляется гораздо менее прозрачным, чем корпоративный. Для исправления ситуации целесообразно:

- поддерживать прозрачность правил на рынке труда: обновлять имеющиеся в публичном доступе стандарты и требования к кандидатам, применять одинаковые правила для разных ведомств;

- применять единые квалификационные стандарты и требования к сотрудникам одного уровня в разных ведомствах;

- разработать долгосрочную стратегию развития человеческого капитала на госслужбе, чтобы рынок мог видеть направления подготовки кандидатов, которые будут актуальными в будущем;

- внедрять системы мониторинга, которые позволяли бы отслеживать важные показатели найма, сокращения, формирования потребностей в определенных специалистах и т.д.;

- внедрять на госслужбе, как и в частном секторе, форматы гибкой занятости, в особенности – заключение срочных трудовых договоров под определенные проекты;

- создавать возможности для увольнения сотрудников за систематическую неэффективность.

Кроме того, необходимо заниматься и популяризацией госслужбы. Как уже было показано в этой главе диссертационной работы, ОМКК только начинают распространяться в России и пока имеют ограниченный позитивный эффект и для кадровой политики, и для общества в целом. Вместе с тем, важно продолжать на экспертном, академическом и общественном уровнях совершенствование работы с человеческим капиталом и особенно с кандидатами на управляющие должности для госслужбы в масштабах всей страны.

Примером здесь может служить постоянная актуализация подходов к работе с талантами в корпоративном секторе: он находится на значительно более прогрессивных позициях в этом отношении, поскольку для него привлечение эффективных руководителей – вопрос выживания в конкурентной борьбе [House et al., 2004]. Именно поэтому компании стремятся поощрять и вертикальную, и горизонтальную мобильность своих сотрудников, находят способы привлечения лучших кандидатов на открытом рынке, вкладывают в развитие сотрудников значительные силы и средства.

Однако в кадровой политике государства конкуренция не имеет решающего значения, а борьба за повышение эффективности работы госаппарата остается вопросом политической воли, и зачастую отходит на второй-третий план. Можно

наблюдать ситуации, когда деятельный политик (губернатор или министр) уделяет серьезное внимание повышению эффективности управления и стремится внедрять кадровые методики и технологии, которые используются в бизнесе. Но с уходом этого политика мотивация исчезает, и ситуация возвращается к привычному формату.

С этой точки зрения настоящее время, которое характеризуется геополитической и геоэкономической конфронтацией, необходимостью структурной трансформации экономики в условиях ограниченных ресурсов, – это время, когда появляется дополнительная мотивация для повышения эффективности госуправления, модернизации подходов к кадровой политике. Кроме того, переизбыток качественного человеческого капитала в сравнении с невысоким уровнем ВВП на душу населения угрожает усилением оттока талантов за границу [Аузан, 2022]. Но у государства также есть более «горячие» задачи, поэтому повышение эффективности его работы с человеческим капиталом по-прежнему остается делом энтузиастов или проходит в рамках отдельных проектов (таких как конкурс «Лидеры России»).

Из этого следует: систематически работать над повышением качества кадровой политики будет возможно тогда, когда возобладает политическая воля для этого, то есть идея станет достаточно распространенной в элитах и будет по-настоящему усвоена. И сейчас для этого наступает критический момент.

Однако и при наличии политической воли повышение качества человеческого капитала на государственной службе (как вытекает из настоящего исследования) – комплексная задача, а следовательно, к ее решению необходимо применять системный подход. Следует отметить, что сами методики ОМКК «Лидеры России», накопленный опыт и информационные данные, дающие возможность анализа результатов (см. предыдущие разделы настоящей главы), предоставляют возможность понимать направления изменений в кадровой системе госслужбы. В частности, важно задействовать следующие направления:

- управление – все, что касается регулирования трудовых отношений в госсекторе;
- образование – изменение подходов к подготовке специалистов по государственному и муниципальному управлению в вузах с тем, чтобы их квалификации соответствовали требованиям «завтрашнего дня»;
- привлечение и отбор – поиск наиболее достойных кандидатов;
- развитие – создание условий, при которых человеческий капитал не «устаревает» на госслужбе;
- удержание – создание мотивации для сотрудников внутри госсектора к росту и развитию в рамках госслужбы.

Рассмотрим более подробно те из направлений, где опыт ОМКК может позволить улучшить ситуацию.

3.7.2. Изменения в системе привлечения и отбора кадров

Безусловно, система привлечения и отбора кадров является той сферой, где ОМКК могут дать возможность реализации существенных изменений, однако здесь важны не столько сами конкурсы, сколько их основополагающие принципы – именно ими можно воспользоваться для того, чтобы привнести позитивные изменения в систему отбора и привлечения талантов на госслужбу. Представляется важным учесть следующие аспекты:

- расширить круг кандидатов на отдельные позиции за счет поощрения межрегиональной мобильности;
- создавать дополнительные стимулы для кандидатов: возможность продвижения, менторства и т.д. Сейчас госслужба может ассоциироваться со стабильностью, но низкими зарплатами для «младшего» звена служащих и с высоким уровнем стресса и низкой самостоятельностью для «среднего» и «высшего» звеньев. Это демотивирует инициативных талантливых кандидатов (а ведь в корпоративном секторе высоко ценятся именно такие руководители);

- проводить комплексную оценку компетенций кандидатов, а руководителей высокого уровня привлекать из кадрового резерва и при помощи ОМКК.

Важно учитывать, что лучшие кандидаты будут стремиться в те сферы, где есть высокий уровень оплаты труда и интересные задачи. Как правило, это критерии, которые они могут найти в рамках проектной деятельности на госслужбе. Таким образом, целесообразна популяризация таких вакансий.

Анализ международного и отечественного опыта показывает, что в рамках отбора управленческих кадров необходимо оценивать склонность кандидата к развитию следующих компетенций: инициативность, социальная ответственность, умение налаживать горизонтальные связи.

В связи с этим предложено добавить в нормативные документы, регулирующие требования к госслужащим, следующие компетенции (см. раздел 2.4):

- навыки создания партнерств для укрепления горизонтальных связей с другими органами власти и прочими структурами,
- социальная ответственность.

3.7.3. Изменения в системе развития кадров внутри госслужбы

В органах государственного и муниципального управления России работает более миллиона человек – огромный пул сотрудников, из которого целесообразно отбирать лучших кандидатов для продвижения на руководящие должности. При этом, как уже отмечалось в настоящей диссертационной работе, значительная доля этих сотрудников недовольна системой повышения квалификации, низко оценивает собственные компетенции (см. разделы 2.4 и 3.5). Эту ситуацию необходимо менять, и для этого можно предложить следующие шаги:

- приведение системы внутренних стандартов повышения квалификации для госслужащих в соответствие с современными требованиями к менеджменту,

которые учитывались, например, в компетенциях руководителей в ОМКК «Лидеры России»;

- повышение доступности обучения для сотрудников госорганов: не только для высокого уровня управленцев, но вообще для всех, что позволит развивать таланты и формировать более конкурентную среду при отборе на руководящие должности;

- организация программ мобильности по примеру существующих в крупных корпорациях (для вертикального перемещения необходимо иметь соответствующие квалификации);

- усиление сотрудничества с вузами и школами менеджмента не только в Москве, но и в других регионах;

- реорганизация рабочего пространства с тем, чтобы оно само поощряло более современные способы коммуникации между сотрудниками: горизонтальное взаимодействие, обмен идеями, командную работу (опен-спейс, отдельные рабочие зоны);

- улучшение качества внутренней коммуникации, что требует соответствующей целенаправленной работы с управленческим составом высшего и среднего уровня.

3.7.4. Изменения, направленные на удержание кадров на госслужбе

В удержании сотрудников в рамках одной организации важны в первую очередь материальная мотивация и уровень задач, соответствующие ожиданиям сотрудника, которые отражаются в данных, полученных в ходе ОМКК «Лидеры России». Также важно предотвращение профессионального выгорания, что достигается с помощью создания благоприятной рабочей среды и своевременного отдыха. Эти тезисы в равной мере справедливы и для корпоративного сектора, и

для госслужбы – возможно, сотрудники органов власти на руководящих должностях даже в большей степени подвержены выгоранию. Но для госслужбы можно предложить дополнительные шаги, которые позволят мотивировать сотрудников не уходить в частный сектор:

- создание понятных карьерных лифтов – этому будет способствовать, например, и программа мобильности кадров;

- расширение возможностей для горизонтальной мобильности – чтобы сотрудники могли переходить между ведомствами или департаментами одного ведомства;

- широкое внедрение форматов удаленной и смешанной занятости там, где это возможно;

- наделение отделов HR функцией мониторинга атмосферы в коллективе для своевременного разрешения конфликтов, если они принимают затяжной характер;

- внедрение системы «грейдов» и ежегодной оценки прогресса сотрудников (хотя бы на руководящих должностях) по примеру крупных корпораций и IT-компаний, когда в оценке участвует непосредственный руководитель сотрудника, который может дать содержательную обратную связь о сильных и слабых сторонах его работы.

3.7.5. Рекомендации по изменению образовательных подходов в университетах, готовящих специалистов по государственному и муниципальному управлению

Ключевая рекомендация, которую можно предложить по итогам проведения ОМКК «Лидеры России» – поощрять создания образовательных программ, в которых важное место уделяется развитию гибких навыков. Для решения этой задачи целесообразна разработка методологии оценки гибких навыков у студентов и выпускников.

Конкурс показал, что уже сейчас необходимо уделять особое внимание следующим навыкам:

- командная работа,
- решение интеллектуальных задач в условиях нехватки времени и информации,
- практика управления разными коллективами,
- развитие эмоционального интеллекта через создание благоприятной среды для этого.

Понятно, что в рамках существующей модели структурирования образовательного процесса в вузах (лекции/семинары, редко – лабораторные работы) внедрять программы развития таких навыков сложно. Вместе с тем, предлагается ряд следующих мер:

- проведение тематических командных игр и конкурсов внутри вузов,
- межвузовское сотрудничество: проведение олимпиад, хакатонов и т.д.,
- более широкое включение в образовательные программы такого вида деятельности, как командная подготовка проектов,
- поощрение кооперации между студентами.

Кроме того, есть шаги более общего порядка, которые можно предпринять для повышения эффективности подготовки управленческих кадров. Принятие нижеперечисленных мер, с нашей точки зрения, будет способствовать решению следующих задач:

- использование сильных сторон образовательной системы (это сильная математическая школа и хорошие результаты в таких сферах, как искусство, естественные науки [Аузан, 2022]) – за счет более широкого внедрения соответствующих дисциплин в программы подготовки управленцев;
- внедрение изучения основ управления на уровне школьного и среднего специального образования – по примеру того, как они присутствовали в образовательных программах в России в XIX веке [Маршев, Неизвестный, 2022];

- сотрудничество с вузами и экспертами для прогнозирования того, какие компетенции будут актуальными для госслужащих в перспективе 5–10 лет, что позволит формировать соответствующие программы подготовки;

- актуализация программ стажировок совместно с вузами; возможно, поддержка разработки специализированных программ – как в отраслевом разрезе, так и в смысле выработки ключевых навыков – цифровых компетенций, адаптивности, управления рисками и др.;

- организация образовательного онлайн-портала для госслужащих, содержащего библиотеку, а также, например, видеолекции и другой образовательный контент, одобренный преподавателями и экспертами из вузов.

Таким образом, в данной главе была проанализирована практика проведения ОМКК как основанного на принципе меритократии инструмента системной кадровой политики государства, бизнеса и общества в целом; оценены корректируемые и некорректируемые ограничения ОМКК; предложены рекомендации по изменениям в системе управления трудовыми отношениями в госслужбе: системе отбора и привлечения кадров, их развития и удержания. Все это говорит о необходимости системной и комплексной работы по нахождению и подготовке лиц, обладающих потенциалом будущих руководителей, возможного их привлечения на управленческие должности и последующей их эффективной деятельности, в связи с чем представлены рекомендации автора по изменению образовательных подходов в университетах, готовящих специалистов конкретно в области государственного и муниципального управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведение открытого массового кадрового конкурса «Лидеры России» дало возможность введения в научный оборот уникального массива данных, полученного по его итогам.

Для исследователей вопрос оценки специфики фактических компетенций, которыми обладают управленцы высшего звена, является актуальным, так как для достоверного ответа на него обычно не хватает данных, полученных эмпирическим путем. Диссертантом получена возможность осуществить подобную оценку на примере России.

Проведенный анализ показал, что большинство компетенций – как когнитивных, так и некогнитивных – тех лиц, кто занимает высокие должности в российских организациях, находятся на более высоком уровне развития. Это совпадает с данными зарубежных исследователей компетенций корпоративных первых лиц в США [Kaplan, Sorensen, 2021] и Швеции [Keloharju et al., 2018]. Таким образом, институциональные различия стран не проявили при назначении на высшие должности феномена «отрицательного отбора». Совпадая со шведскими данными, российские руководители крупных организаций в среднем превосходят по компетентностным показателям как своих коллег из малых организаций, так и тех сотрудников, что находятся ниже организационных ступенях. Этот результат обуславливается «положительным отбором» не только в небольших компаниях, где менеджеры обычно совпадают с собственниками, но и в крупных, где существует более острая проблема подбора персонала соответствующего уровня и более высокое значение, например, фактора «лояльности» (и подобных ему), играющего значительную роль при назначении на должность.

Различия же между теми, кто занимает должности, де-юре предполагающие принятие итоговых решений в организации и наличие юридической

ответственности за них (в диссертационной работа названные должностями первого типа), и должности, де-юре обычно не предусматривающие 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 (соответственно названные вторым типом), оказались по большинству компетенций незначительными. Это свидетельствует о том, что «первые лица» организаций и их заместители друг от друга почти не отличаются, и это дает возможность полагать, что смена руководителя на одного из представителей должности второго типа (заместитель первого лица, директор направления и т.д.) не должна оказывать большого влияния на результаты деятельности организации.

Впрочем, отмечены серьезные различия между руководителями малых и крупных организаций, в которых уровень развития компетенций управленцев оказался выше у должностей обоих типов. Это существенно сужает возможности замещения «первых лиц» из крупных организаций на коллег из малых. И если процесс кадрового отбора на высшие должностные ступени носит открытый характер, назначения имеет смысл сопровождать предварительным скринингом и, возможно, тренингом и адаптационным периодом.

По ряду социальных компетенций (развитие партнерских отношений, напористость, социальная уверенность) отмечено преимущество ключевых лиц над остальными категориями работников (включая «вторых лиц»), что схоже с результатами исследований топ-менеджеров в США Каплана (Kaplan, S.) и Соренсена (Sorensen, M.) [Kaplan, Sorensen, 2021]: высшими лицами корпораций чаще назначаются лица с более развитыми навыками коммуникаций, чем аналитики. Однако остается открытым вопрос о том, насколько коммуникативные компетенции действительно необходимы в выполнении первыми лицами своих обязанностей. С одной стороны, коммуникативные компетенции являются востребованными во взаимоотношениях с партнерами и клиентами для расширения этих сфер общения, а также при разрешении конфликтных ситуаций

(что может быть особенно важно в высоко рискованных средах), и это, соответственно, дает шансы улучшать результаты деятельности организаций. С другой стороны, эти навыки могут только способствовать конкретному лицу быть назначенным на высшую управленческую позицию, но не оказывать влияния на итоги работы корпорации.

Исследования взаимосвязи компетенций руководителей и результатов их организаций (в том числе в отраслевом разрезе и в зависимости от их корпоративного типа) являются актуальным направлением дальнейшего научного анализа.

Остается открытым вопрос о существовании различий между российскими управленцами и их зарубежными коллегами. Например, по итогам весьма крупного проекта GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) [House et al., 2004] было установлено, что результаты организаций во многом зависят от соответствия поведения их топ-менеджмента ожиданиям общества, из чего следуют возможные межстрановые различия в наборе приоритетных управленческих компетенций и, соответственно, в ожидаемом и фактическом поведении топ-менеджеров в зависимости от социокультурных особенностей тех или иных сообществ.

Сопоставительный анализ профилей компетенций российских «первых лиц» и их коллег из других стран также может стать перспективным направлением дальнейших исследований.

В целях совершенствования процесса отбора кандидатов на руководящие позиции необходима максимально приближенная к объективной оценка их компетенций. Знание сильных и слабых качеств управленцев, понимание компетенций, являющихся ключевыми в улучшении результатов деятельности организаций, повысит общую эффективность кадровой работы и даст возможность скорректировать программы подготовки и повышения квалификации специалистов по менеджменту.

Рассмотренный в диссертационной работе кейс ОМКК «Лидеры России» свидетельствует об актуальности и жизнеспособности таких способов оценки и отбора высших управленческих кадров.

Однако следует иметь в виду, что открытые массовые кадровые конкурсы максимально эффективны именно при больших размерах начальной выборки человеческого ресурса в ходе поиска, оценки и отбора кадров с заранее заданными параметрами компетенций (знаний, умений и навыков).

Преимущества ОМКК проявляются в следующих аспектах:

- вовлечение большого числа людей с заданными входными параметрами (фактическими ограничителями в этом являются ресурсные и PR-возможности заказчика ОМКК);
- проведение стандартизированной оценки всех участников открытого конкурса с одинаковыми входными условиями, критериями и параметрами;
- возможность проведения оценочного отбора по принципу «выбор лучших из представленных»;
- возможность эффективного использования ресурсозатратных систем и технологий искусственного интеллекта, например, в оценке интервью кандидатов;
- возможность дальнейшей кадровой работы с лицами, хотя и отсеченными на предфинальных конкурсных этапах, но максимально близко соответствующих заданным заказчиком ОМКК параметрам;
- широкое информирование разных целевых групп о заказчике ОМКК – его целях, задачах и возможностях;
- возможность проведения массовой оценки, переподготовки (в ходе развивающих мероприятий конкурса) и повышения мотивации собственных сотрудников заказчика ОМКК.

Эти достоинства ОМКК позволяют утверждать о возможности спроса на проведение таких мероприятий со стороны крупных работодателей, которыми могут являться и являются постоянно испытывающие потребности в новых кадрах крупные корпорации, государственные и региональные органы исполнительной

власти всех уровней – федеральные, региональные, муниципальные. При этом ОМКК не заменяют и не отменяют имеющие свою специфику закрытые конкурсы. Но общим в обоих видах конкурсов является меритократический принцип процесса отбора – могут участвовать все желающие, соответствующие достаточно широкому набору параметров. Из претендентов выбираются в соответствии с заданными критериями компетенций лучшие. Разными являются условия и методология отбора (специфичные требования к кандидатам и особые должности в конкурсах закрытого типа или учет/неучет конкретных признаков, например, опыта и т.п.).

Благодаря своим достоинствам ОМКК получили серьезное распространение в Российской Федерации в последние 5–10 лет как на уровне субъектов страны (в настоящее время почти в половине из них проводятся свои ОМКК разного масштаба, а в числе лидеров можно отметить Нижегородскую область), так и крупнейших корпораций и компаний (например, ПАО «Газпром», ГК «Росатом», ПАО «Роснефть»).

ОМКК имеют и ограничения (как и любой аналогичный механизм отбора), свои особенности и сложности проведения, что затрудняет их эффективное применение или при некорректном использовании приводит к неудовлетворительным либо отрицательным результатам:

1. Методология ОМКК при всей кажущейся простоте и понятности (информационная кампания – регистрация – оценочные этапы – подведение итогов – работа с победителями) содержит в своем составе значительное число значимых элементов, некорректное использование которых может привести к провалу. Необходимость четкой постановки задачи на начальном этапе планирования и формирования методологии является одной из самых серьезных сложностей ОМКК. Необходимо не только стандартное описание критериев для искомых кадровых позиций, но и желательно формирование расширенного компетентностного профиля и образа потенциальных победителей. Должны быть выстроены эффективные процедуры, исключая возможности подтасовки

результатов. Но в первую очередь формирование методологии требует правильного и конкретного целеполагания – для кого/чего и зачем проводится кадровый конкурс.

2. Необходимо обеспечить достаточную выборку кандидатов на вакантные позиции, при этом обеспечив требуемое качество претендентов на входе в «воронку» ОМКК.

3. Обеспечение эффективного стандартизованного отбора участников и, при серьезном масштабе проекта, максимальный охват претендентов задают необходимость тщательного подбора и выстраивания технологического инструментария ОМКК. Организаторы конкурса могут столкнуться с часто встречающейся ограниченностью инструментов отбора, не рассчитанных на работу либо с разными и многочисленными категориями участников, либо слабо функционирующих в составе сложносоставных батарей оценки под заданные параметры, либо не выдерживающих значительной нагрузки с повторениями оценок.

4. Особое внимание необходимо уделить вопросам технического оснащения и поддержки проводимого конкурса: от входных информационных страниц и страниц регистрации до личных IT-кабинетов участников и пользователей, систем тестирования и оценки, рейтингования и представления результатов.

5. Заказчиками и организаторами должна быть четко понята ресурсоемкость и спланирована ресурсозатратность проводимого ОМКК. Безусловно, практика показывает, что нахождение одного человека с помощью ОМКК чаще всего обходится работодателю/заказчику дешевле, чем поиск с привлечением рекрутинговых приемов и средств на открытом рынке вакансий. Но чем масштабнее конкурс, тем, с одной стороны, крупнее задачи и проблемы по его управлению, а с другой, вероятнее риск ошибок, которые могут сделать все расходы никчемными.

6. При использовании разных форматов очного или очно-заочного ассессмента необходимо учитывать человеческий фактор и фактор ограниченной пропускной способности оценщиков.

7. Особого понимания заказчиков ОМКК требует тот факт, что в конкурсах далеко не всегда участвуют лучшие представители тех или иных сообществ (зачастую необходимые персоналии не готовы или не хотят по каким-либо причинам участвовать в такого рода конкурсах), а значит, выбор победителей производится не из «лучших», а из «лучших среди имеющихся».

8. Фактически сложно (в первую очередь из-за краткого временного интервала) оценить риски ошибок выбора, связанные с участниками, манипулирующими смыслами «казаться – быть». Соответствие «социальной желательности» под параметры конкурса можно проверить только при использовании дополнительных средств мониторинга и прокторинга или в процессе длительной коммуникации.

9. И, наконец, определенным ограничением ОМКК является необходимость послеконкурсного мониторинга участников, в первую очередь, конечно же, показавших наилучшие результаты – иначе стратегический итог и эффект ОМКК могут стать отрицательными.

Следует отметить, что за весь период проведения конкурса «Лидеры России» назначения на высокие должности получили более 400 участников, в том числе 6 победителей конкурса заняли должности заместителей федеральных министров, а 4 победителя были избраны депутатами Государственной Думы, 8 участников стали главами регионов и городов. Помимо этого, конкурсанты заняли должности заместителей губернаторов, региональных министров и глав департаментов, ректоров и проректоров вузов, главных врачей больниц, топ-менеджеров крупных компаний.

Отметим, что оценка эффектов от назначения финалистов конкурса «Лидеры России» для организаций может стать перспективным направлением дальнейших исследований.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аппело Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2018. – 534 с.
2. Аузан А.А. Человеческий капитал как драйвер развития глобально конкурентоспособных направлений // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2022. – С. 79-84.
3. Байтеряков С.В., Барышникова А.В., Копыток В.К., Филиппова Ю.А., Шубина Д.О. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения / Под ред. М.С. Шклярук. – М. : Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений. 2021. – 118 с.
4. Бгашев М.В. Личность и стиль управления современного руководителя: критический подход к анализу и оценке. – Саратов: Амирит, 2018. – 129 с.
5. Безручко П., Иванова Ю., Шатров Ю. Как оценивали лидеров России [Электронный ресурс] // HRTimes. – 2019. – № 34. – Режим доступа: <https://www.ecopsy.ru/insights/kak-otsenivali-liderov-rossii/>.
6. Белоножко М.Л., Лаврищев М.П. Приоритетность профессиональных компетенций менеджера в условиях глобализации: поисковая и оптимальная модели // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 10-6. – С. 1375-1380.
7. Брюхов А.М. Научный анализ понятий «человеческий капитал» и «управление человеческим капиталом» // Челябинский гуманитарий. – 2012. – № 1. – С. 23-26.
8. Вербицкий В.К., Кузин Д.В. Современное управленческое мышление и российская практика корпоративного управления // Управленческие науки. – 2018. – Т. 8. – № 1. – С. 42–51.
9. Ветошкина Т.А. Компетентностный подход как основа управления персоналом в организации // Известия Уральского ГГУ. – 2008. – С. 111-117.

10. Виханский О.С., Миракян А.Г. Лидерство-служение как фактор социального предпринимательства // *Управленческие науки*. – 2018. – С. 100-109.
11. Виханский О.С., Наумов А.И. *Менеджмент*. – М.: Экономистъ, 2008. – 670 с.
12. Волкова И.В. Военное строительство Петра I и перемены в системе социальных отношений в России // *Вопросы истории*. – 2006. – №3. – С. 35-51.
13. Востряков Л.Е., Чириков Е.П. Современный управленец культуры: групповой портрет // *Управленческое консультирование*. – 2010. – № 1. – С. 116-135.
14. Гимпельсон В.Е., Магун В.С. Российская бюрократия: процедуры найма и организация карьеры. *Управленческое консультирование*. – 2005. – № 1. – С. 47-73.
15. Горбунова С.В. Влияние социокультурной модернизации на развитие человеческого капитала в России [Электронный ресурс] // *Социально-экономические и психологические проблемы управления. Сборник научных статей по материалам I (IV) Международной научно-практической конференции, проходившей в Московском городском психолого-педагогическом университете, 23-25 апреля 2013 г.* / Под общ. ред. М.Г. Ковтунович. Ч. 1. – М.: МГППУ, 2013. Режим доступа: https://psyjournals.ru/social_economical_psychological_/issue/63153.shtml.
16. Грановеттер М. Сила слабых связей // *Экономическая социология*. – 2009. – Т. 10. – № 4. – С. 31-50.
17. Дафт Р.Л. *Уроки лидерства*. – М.: Эксмо, 2006. – 480 с.
18. Друкер П. *Эффективный управляющий* / Пер. с англ. – М.: Остожье, 1994. – 267 с.
19. Ефремова Н.Ф. *Компетенции в образовании: формирование и оценивание*. – М.: Национальное образование, 2012. – 416 с.
20. Жданов Д.А. Первое лицо компании: как подобрать лучшего руководителя? // *Экономическая наука современной России*. – 2016. – № 1. – С. 62-75.
21. Жигарь О.В. Формирование профессиональных компетенций менеджера // *Вестник университета*. – 2013. – № 15. – С. 220-224.

22. Золотов А.В., Никишина Е.Н., Ставинская А.А. Модель общекультурных компетенций // Прикладные исследования. – 2014. – Т. 5. – С. 1-10.
23. Иноземцев В.Л. Постиндустриальное хозяйство и «постиндустриальное» общество // Общественные науки и современность. – 2001. – № 3. – С. 63-106.
24. Как оценивали лидеров России [Электронный ресурс] // ЭКОПСИ. – Режим доступа: <https://www.ecopsy.ru/insights/kak-otsenivali-liderov-rossii>.
25. Капелюшников Р.И. Сколько стоит человеческий капитал России? Препринт WP3/2012/06 // Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2012. – 76 с.
26. Карапетян Н.С., Каунов Е.Н. Трансформация компетенций государственных служащих в условиях развития цифровых технологий // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14. – № 6. – С. 993-1010.
27. Корчагин Ю.А. Модернизация экономики России невозможна без изменения парадигмы развития и модернизации человеческого капитала [Электронный ресурс] // Стратегия-2020, 17.01.2012. – Режим доступа: http://2020strategy.ru/data/2012/01/17/1214557339/Юрий%20Корчагин_Модернизация%20экономики%20России.pdf.
28. Кузин Д.В. Менеджмент XXI века: новый взгляд // Управленческие науки. – 2014. – № 1. – С. 16-25.
29. Кузин Д.В. Современные концепции менеджмента: сдвиг парадигм. – М.: КНОРУС, 2021. – 342 с.
30. Кутергина Е.А., Санина А.Г. Компетентностные профили чиновников в современной России // Журнал исследований социальной политики. – Т. 15. – № 1. – С. 113-128.
31. Лидеры России: профессиональный рост и успешная карьера [Электронный ресурс] // ВЦИОМ, 20.10.2018. – Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/lidery-rossii-professionalnyj-rost-i-uspeshnaya-karera>.
32. Ли Куан Ю. Суровые истины во имя движения Сингапура вперед (фрагменты 16 интервью) [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа:

https://bookscafe.net/read/li_kuan_yu-surovye_istiny_vo_imya_dvizheniya_singapura_vpered_fragmenty_16_intervyu-248134.html#p1.

33. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономика: Принципы, проблемы и политика: В 2 т. Т. 2. / Пер. с англ. – М.: Республика, 1992. – 400 с.
34. Маршев В.И., Неизвестный С.И. Развитие взглядов на компетентности управленцев в России: прошлое и настоящее // Управленческие науки. – 2022. – Т. 12. – № 1. – С. 79-95.
35. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 стр.
36. Министерство труда и социальной защиты РФ. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы. Версия 3.2. – М., 2017.
37. Можаяева Г.В., Александрова Л.Д., Пуляева В.Н. Цифровые компетенции в модели актуальных компетенций управленческих кадров // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2020. – Т. 10. – № 6. – С. 49-55.
38. Можаяева Г.В., Максимова М.В., Селиванова М.А. Анализ актуальных компетенций управленческих кадров для реального сектора экономики в условиях цифровизации // Вестник Томского ГУ. Экономика. – 2020. – № 51. – С. 194-207.
39. Нехамкин В.А., Антипина А.С., Черногорцева В.Г. Управленческие технологии политической власти в России: социально-философский анализ // Гуманитарный вестник. – 2022. – № 5. – С. 1-19.
40. О возможностях самореализации в нашей стране [Электронный ресурс] // ФОМ, 12.11.2020. – Режим доступа: <https://fom.ru/TSennosti/14492>.
41. Одегов Ю.Г., Кулапов М.Н., Карасев П.А., Манахов С.В. «Эффективные менеджеры» – цена последствий их деятельности // Лидерство и менеджмент. 2021. – Т. 8. – № 4. – С. 387-408.
42. Опарина Н.Н. 2019. Модель компетенций управленческих кадров современных

- российских организации // Государственное управление. Электронный вестник. – Вып. 75. – С. 209-226.
43. Ревская Н.Е. Психология менеджмента. Конспект лекций. – СПб.: Альфа, 2001. – 240 с.
44. Рощин С.Ю., Солнцев С.А. Рынок труда топ-менеджеров в России: между внешним наймом и внутренним продвижением // Российский журнал менеджмента. – 2005. – Т. 3. – № 4. – С. 11-28.
45. Сазерленд Дж. Scrum: Революционный метод управления проектами / Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 288 с.
46. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2016. – 443 с.
47. Солнцев С.А. Изменения на российском рынке труда топ-менеджеров в период кризиса: свидетельства эмпирического исследования // Российский журнал менеджмента. – 2013. – Т. 11. – № 1. – С. 3-18.
48. Спивак В.А. Лидерство: компетентностный подход и концепция факторов успеха лидера // Известия Спб ГЭУ. – 2012. – С. 64-71.
49. Терентьева Ю., Рушайло П. Спрос на решительность [Электронный ресурс] // Коммерсантъ, 27.09.2022. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/5571656>.
50. Трейси Б., Шеелен Ф.М. Личность лидера / Пер. с англ. – М.: Попурри, 2002. – 288 с.
51. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям / Пер. с англ. – М.: НИРРО, 2008. – 240 с.
52. Филонович С.Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы // Российский журнал менеджмента. – Т. 1. – № 2. – 2003. – С. 3-24.
53. Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономическая теория / Пер. с англ. – М.: Юнити, 2002. – 230 с.
54. Хорошильцева Н.А. Требования к компетенциям менеджеров в условиях цифровизации // XX Международная конференция «История управленческой

- мысли и бизнеса. Менеджмент и роли менеджеров: вчера, сегодня, завтра». Материалы конференции 28–30 июня 2019 г. / Под науч. ред. В.И. Маршева. – М.: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 2019. – С. 254-258.
55. Чуланова О.Л. Социально-психологические аспекты управления: эмоциональная компетентность руководителя в структуре soft skills (значение, подходы, методы диагностики и развития) [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Науковедение». – 2017. – Т. 9. – № 1. – Режим доступа: <http://naukovedeni.ru/PDF/07EVN117.pdf>.
56. Шатров Ю. Кейс: автоматизированное видеоинтервью Echo – оценка кандидата за 3 минуты [Электронный ресурс] // HRTimes. – 2020. – № 35. – Режим доступа: <https://www.ecopsy.ru/insights/keys-avtomatizirovannoe-videointervyu-echo-otsenka-kandidata-za-3-minuty/>.
57. Шогенова Л.А. Система государственных экзаменов для чиновников «Кэцзюй» в императорском Китае // Манускрипт. – Тамбов: Грамота, 2020. – Т. 13. – Вып. 8. – С. 170-174.
58. Abatecola G., Cristofaro M. 2018. Hambrick and Mason's «Upper Echelons Theory»: evolution and open avenues // Journal of Management History. – 2018. – V. 26. – № 1. – P. 116-136.
59. Adizes I.K. The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do About It, A New Paradigm for Management. Carpinteria: Adizes Institute Publications, 2004. – 295 p.
60. Akerlof G.A. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism // The Quarterly Journal of Economics. – 1970. – V.84. – P. 488-500.
61. Alimo-Metcalfe B. A Critical Review of Leadership Theory // The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change and Organizational Development / Ed. by H.S. Leonard, R. Lewis, A.M. Freedman, J. Passmore. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. – P. 15-47.

62. Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 2006. – V. 30. – № 1. – P. 1-22.
63. Avolio B.J., Gardner W.L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership // *Leadership Quarterly*. – 2005. – № 16. – P. 315-338.
64. Bales R.F. In conference // *Harvard Business Review*. – 1954. – V. 32. – № 2. – P. 44-50.
65. Banks G.C., McCauley K.D., Gardner W.L., Guler C.E. A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy // *The leadership quarterly*. – 2016. – V. 27. – № 4. – P. 634-652.
66. Bass B.M. *Leadership and Performance beyond Expectations*. – NY: The Free Press, 1985. – 256 p.
67. Bass B.M., Avolio B.J. Transformational leadership and organizational cultural // *Public Administration Quarterly*. – 1993. – № 17. – P. 112-121.
68. Becker G.S. *Human Capital*. – N.Y.: Columbia University Press, 1964. – xvi + 187 p.
69. Becker G.S. *Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. – Chicago: The University of Chicago Press, 1994. – 416 p.
70. Bell D.A. *The China Model. Political Meritocracy and the Limits of Democracy*. – Princeton: Princeton University Press, 2015. – 360 p.
71. Benmelech E., Frydman C. Military ceos // *Journal of financial Economics*. – 2015. – V. 117. – № 1. – P. 43-59.
72. Bennesen M., Pérez-González F., Wolfenzon D. Do CEOs matter? Evidence from hospitalization events // *The Journal of Finance*. – 2020. – V. 75. – № 4. – P. 1877-1911.
73. Bergmann G. 8 mal Kompetenz – Thesen zu Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Metakompetenz [Электронный ресурс]. 2006. – Режим доступа: https://www.wiwi.unisiegen.de/inno/download/pdf_dateien/8malkompetenz.pdf
74. Bertrand M., Schoar A. 2003. *Managing with style: The effect of managers on firm*

- policies // *The Quarterly journal of economics*. – 2003. – V. 118. – № 4. – P. 1169-1208.
75. Birnbaum P. *Les sommets de l'Etat. Essai sur l'élite du pouvoir en France*. – P.: Seuil, 1994. – 188 p.
76. Blair M. An Economic Perspective on the Notion of «Human Capital» / Burton-Jones A., Spender J.-C. *The Oxford Handbook of Human Capital*. – Oxford: Oxford University Press, 2012. – 720 p.
77. Blaug M. *The Economics of Education and the Education of an Economist*. – NY: New York University Press, 1987. – 384 p.
78. Boyatzis R. 2008. Competencies in the 21st century // *Journal of Management Development*. – 2008. – V. 27. – № 1. – P. 5-12.
79. Burns G.N., Kotrba L.M., Denison D.R. Leader–Culture Fit: Aligning Leadership and Corporate Culture // *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change and Organizational Development* / Ed. by H.S. Leonard, R. Lewis, A.M. Freedman, J. Passmore. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. – P. 113-127.
80. Burns J.M. *Leadership*. – NY: HarperCollins, 1982. – 544 p.
81. Campbell A., Luchs K.S. *Core competency-based strategy*. – L.: International Thomson Business Press, 1997. – 336 p.
82. Campbell L.L. *A Study of Leadership Competencies Developed by Educational Administration Courses at New York University*. – NY: 1954. – 195 p.
83. Cappelli P., Hamori M. *Executive Loyalty and Job Search*. – Philadelphia: Wharton School Working Paper, Center for Human Resources, 2006. – 23 p.
84. *Career Entry and Progression [Электронный ресурс]* // Singapore Government. – Режим доступа: <https://www.careers.gov.sg/build-your-career/career-toolkit/career-progression>.
85. Church A.T., Lonner W.J. The cross-cultural perspective in the study of personality: Rationale and current research // *Journal of Cross-Cultural Psychology*. – 1998. – V. 29. – № 1. – P. 32-62.

86. Civil Service Fast Stream Annual Report 2017-2018 [Электронный ресурс] // Gov.uk official website. – Режим доступа: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-fast-stream-annual-report-2017-2018>.
87. Civil Service Success Profiles // Her Majesty's Government of the United Kingdom [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles>.
88. Clawson J.G.S. Fundamentals of Level Three Leadership. – Business Expert Press, 2021. – 488 p.
89. Coleman J. S. Social Capital in the Creation of Human Capital // American Journal of Sociology. – 1988. – № 94. – P. 95-120.
90. Coleman J. S. Foundations of Social Theory. – Cambridge: Harvard University Press, 1990. – 993 p.
91. Conger J.A. Developing Leadership Talent. Delivering on the Promise of Structured Programs // Strategy-driven talent management: a leadership imperative / Ed. by R. Silzer and B.E. Dowell. – San Francisco: Pfeiffer, 2009. – P. 281-312.
92. Conger J.A., Kanungo R.N. Charismatic Leadership in Organizations. – Thousand-Oaks: SAGE Publications, 1998. – 633 p.
93. Conger J.A., Kanungo R.N. Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness. – San Francisco: Jossey-Bass, 1988. – 352 p.
94. Corak M. Income inequality, equality of opportunity, and intergenerational mobility // Journal of Economic Perspectives. – 2013. – V. 27. – № 3. – P. 79-102.
95. Current opportunities [Электронный ресурс] // Careers@Gov, Singapore Government. – Режим доступа: <https://careers.pageuppeople.com/688/cwlive/en/listing/>.
96. Dai D.Y., Sternberg R.J. (Eds.). Motivation, emotion, and cognition: Integrative perspectives on intellectual functioning and development. – Mahwah: Erlbaum, 2004. – 480 p.

97. Delamare F., Winterton J. What Is Competence? // Human Resource Development International. – 2005. – V. 8. – № 1. – P. 27-46.
98. Denning S. The age of Agile // Strategy & Leadership. – 2017. – V. 45. – № 1. – P. 3-10.
99. Denning S. (2018) The challenge of leadership in the age of agile // Leader to Leader. – 2018. – V. 89. – P. 0-25.
100. Dittmar A., Duchin R. 2016. Looking in the rearview mirror: The effect of managers' professional experience on corporate financial policy // The Review of Financial Studies. – 2016. – V. 29. – № 3. – P. 565-602.
101. Drucker P.F. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done (Harperbusiness Essentials). – NY: Harper Business, 2006. – 208 p.
102. Dweck C.S. Mindset: The New Psychology of Success. – NY: Ballantine Books, 2007. – 320 p.
103. Earley P.C., Erez M. The transplanted executive: Why you need to understand how workers in other countries see the world differently. – NY: Oxford University Press, 1997. – 208 p.
104. Executive core qualifications [Электронный ресурс] // The U.S. Office of Personnel Management. – Режим доступа: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications/>.
105. Falato A., Li D., Milbourn T. 2014. Which Skills Matter in the Market for CEOs? Evidence from Pay for CEO Credentials // Management Science. – 2014. – V. 61. – № 12. – P. 2845-2869.
106. Fiedler F.E. A contingency model of leadership effectiveness // Advances in Experimental Social Psychology. V. 1 / Ed. by L. Berkovitz. – NY: Academic Press, 1964. – P. 149-190.
107. Fiedler F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. – NY: McGraw-Hill, 1967. – 308 p.

108. Fischer C.S., Hout M., Jankowski M.S., Lucas S.R., Swidler A., Voss K. *Inequality by Design: Cracking the Bell Curve Myth.* – Princeton: Princeton University Press, 1996. – 324 p.
109. Frank R.H. *Success and luck: good fortune and the myth of meritocracy.* – Princeton: Princeton University Press, 2016. – 187 p.
110. Frank R.H., Cook Ph.J. *The Winner-Take-All Society: Why the Few at the Top Get So Much More Than the Rest of Us.* – NY: The Free Press, 1995. – 288 p.
111. French Jr. J.R.P.; Raven B.H. *The Bases of Social Power // Studies in Social Power / Ed. by D. Cartwright.* – Ann Arbor: Research Center for Group Dynamics, Institute for Social Research, 1959. – P. 150-167.
112. Georgada K., Xenikou A. *Transformational and transactional leadership: the augmenting effect on organizational culture and identification with the organization // The Journal of the Hellenic Psychological Society.* – 2007. – V. 14. – № 4. – P. 410-423.
113. Goldthorpe J. *Social Mobility and Class Structure in Modern Britain.* – Oxford: Clarendon Press, 1987. – 398 p.
114. Gordon V., Martin D. 2019. *The 21st-Century CEO: Intrinsic attributes, worldview, and communication capabilities // Journal of Leadership & Organizational Studies.* – 2019. – V. 26. – № 2. – P. 141-149.
115. Greenleaf R.K. *On Becoming a Servant Leader.* – San Francisco: Jossey-Bass, 1996. – 420 p.
116. Greenleaf R.K. *Servant Leadership.* – Mahwah: Paulist Press, 2002. – 370 p.
117. Groot W., Maassen van den Brink H. *The effects of education on health // Hartog J., Maassen van den Brink H. Advances in Theory and Evidence.* – Cambridge: Cambridge University Press, 2007. – P. 65-80.
118. Guenzel M., Ulrike M. *Behavioral Corporate Finance: The Life Cycle of a CEO Career.* NBER Working Paper No. w27635 // National Bureau of Economic Research. – 2020. – 41 p.

119. Guide to Senior Executive Service Qualifications [Электронный ресурс] // United States Office of Personnel Management. – 2012. – Режим доступа: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/reference-materials/guidetosesquals_2012.pdf.
120. Gutmann M. *Historians on Leadership and Strategy. Case Studies from Antiquity to Modernity*. – B.: Springer, 2019. – 283 p.
121. Halstead F. *Leadership skills that inspire incredible results*. – Newburyport: Weiser, 2018. – 224 p.
122. Hambrick D.C. *Upper Echelons Theory: An Update* // *The Academy of Management Review*. – 2007. – V. 32. – № 2. – P. 334-343.
123. Hambrick D.C., Mason P.A. *Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers* // *The Academy of Management Review*. – 1984. – V. 9. – № 2. – P. 193-206.
124. Hamori M., Bonet R., Cappelli P. *How Organizations Obtain the Human Capital they Need* // Ch. 12 of Burton-Jones A., Spender J.-C. *The Oxford Handbook of Human Capital*. – NY: Oxford University Press, 2011. – 760 p.
125. Hartog, J., Maassen van den Brink, H. *Advances in Theory and Evidence*. – Cambridge: Cambridge University Press, 2007. – 261 p.
126. Haslam S.A, Reicher S., Platow M. *The new psychology of leadership: identity, influence, and power*. – Abingdon-on-Thames: Routledge, 2011. – 266 p.
127. Haveman R., Wolfe B. *The determinants of children attainments: a review of methods and findings* // *Journal of Economic Literature*. – 1995. – № 33. – P. 1829-1878.
128. Heifetz, R.A. *Leadership without Easy Answers*. – Boston: Harvard University Press, 1996. – 348 p.
129. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. – Thousand-Oaks: SAGE Publications, 2001. – 356 p.

130. Hogan R., Curphy G.J., Hogan J. What we know about leadership: effectiveness and personality // *American Psychologist*. – 1994. – V. 49. – № 6. – P. 493-505.
131. Hogan R., Hogan J. Assessing leadership: a view from the dark side // *International Journal of Selection and Assessment*. – 2001. – № 9. – P. 40-51.
132. Hoogh A.H.B., den Hartog D.N., Koopman P.L., Berg H.T., et al. Charismatic leadership, environmental dynamism & performance // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. – 2004. – V. 13. – № 4. – P. 447-471.
133. House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., et al. Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. – Thousand-Oaks: SAGE publications, 2004. – 484 p.
134. Howell Ch.E. Measurement of Leadership // *Sociometry*. – May 1942. – P. 163-168.
135. Hunter J., Chaskalson M. Making the Mindful Leader: Cultivating Skills for Facing Adaptive Challenges // *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change and Organizational Development* / Ed. by H.S. Leonard, R. Lewis, A.M. Freedman, J. Passmore. – Hoboken: John Wiley & Sons. – 2013. – P. 195-220.
136. Jansen K.J., Kristof-Brown A. Toward a multidimensional theory of person-environment fit // *Journal of Managerial Issues*. – 2006. – № 18. – P. 193-212.
137. Kanter R.M. On the frontiers of management. – Boston: Harvard Business Review Press, 2003. – 320 p.
138. Kaplan S.N., Sorensen M. 2021. Are CEOs Different? // *The Journal of Finance*. – 2021. – V. 76. – № 4. – P. 1773-1811.
139. Katz D., Kahn R.L. *The Social Psychology of Organizations*. – NY: Wiley, 1966. – 498 p.
140. Kelloway E.K., Barling J., Kelley E., Comtois J. Remote transformational leadership // *Leadership & Organization Development Journal*. – 2003. – V. 24. – № 3. – P. 163-171.

141. Keloharju M., Adams R., Knüpfer S. 2018. Are CEOs born leaders ? Lessons from traits of a million individuals // *Journal of Financial Economics*. – 2018. – V. 130. – № 2. – P. 392-408.
142. Key leadership competencies [Электронный ресурс] // The Government of Canada. – Режим доступа: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile.html>.
143. Klein K.J., Lim B.-C., Saltz, J.L., and Mayer D.M. How do they Get There? An Examination of the Antecedents of Centrality in Team Networks // *Academy of Management Review*. – 2004. – V. 47. – № 6. – P. 952-963.
144. Klinger D. E., Sabet G. Toward a New Perspective in Strategic Human Resource Management in the Public Sector // *Strategic public personnel administration: building and managing human capital for the 21st century* / Ed. by A. Farazmand. – Westport: Praeger Publishers, 2007. – P. 43-66.
145. Koene B.A.S., Vogelaar A.L.W., Soeters J.L. Leadership effects on organizational climate & financial performance: local leadership effect in chain organizations // *Leadership Quarterly*. – 2002. – № 13. P. – 193-215.
146. Kotter J. What Leaders Really Do // *Harvard Business Review*. – 2001. – № 79. – P. 85-96.
147. Kuperus H., Rode A. Top Public Managers in Europe // *EIPA*. – December 2008. – 95 p.
148. Larat F. Public administration characteristics and performance in EU28: France // *CERA, ENA*. – April 2018. – 37 p.
149. Leonard H.S., Lewis R., Freedman A.M., Passmore J. The Role of Psychology in Leadership, Change, and Organization Development // *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change and Organizational Development* / Ed. by H.S. Leonard, R. Lewis, A.M. Freedman, J. Passmore. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2013. – P. 1-12.

150. Leaders selection and career management [Электронный ресурс] // Ministry of Finance. – Режим доступа: <https://vm.fi/en/leaders-selection-and-career-management>.
151. Litter J. Against Meritocracy. Culture, power and myths of mobility. – NY: Routledge, 2017. – 251 p.
152. Lombargo M.M., Eichinger R.W. The Leadership Machine: Architecture to Develop Leaders for Any Future. – Los Angeles: Korn/Ferry Company, 2011. – 512 p.
153. Lord R.G., Foti R.J., Phillips J.S. A theory of leadership categorization // Leadership: Beyond Establishment Views / Ed. by J.G. Hunt, U. Sekaran, C.A. Schriesheim. – Carbondale: Southern Illinois University Press, 1982. – P. 104-121.
154. Mailick S., Stumpf S.A., Grant S., Kfir A., Watson M.A. Learning Theory in the Practice of Management Development: Evolution and Applications. – Westport: Praeger, 1998. – 184 p.
155. Mann R.D. A Review of the Relationship between Personality and Performance in Small Groups // Psychological Bulletin. – 1959. – № 66. – P. 241-270.
156. Mayo M. Yours truly: staying authentic in leadership and life. – L.: Bloomsbury Business, 2018. – 312 p.
157. McCall M., Lombardo M., Morrison A. The lessons of experience: How successful executives develop on the job. – Lanham: Lexington Books, 1988. – 210 p.
158. McClelland D.C. Testing for competence rather than for «intelligence» // American psychologist. – 1973. – V. 28. – № 1. – P. 1-14.
159. McCool J.D. Deciding who leads: how executive recruiters drive, direct, and disrupt the global search for leadership talent. – Boston: Nicholas Brealey, 2008. – 241 p.
160. McGiboney G.W. Leadership Theories and Case Studies: An Epidemiological Perspective. – Cambridge: Cambridge Scholars Publishing, 2018. – viii+347 p.

161. Meerits A., Kivipõld K. 2020. Leadership competencies of first-level military leaders // *Leadership & Organization Development Journal*. – 2020. – V. 41. – № 8. – P. 953-970.
162. Meyers C. Why Bullies Make Bad Leaders // *Forbes*. – April 1. – 2016.
163. Mincer J. Investment in Human Capital and Personal Income Distribution // *Journal of Political Economy*. – 1958. – V. 66. – № 4. – P. 281-302.
164. Morgan J. *The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*. – Hoboken: Wiley, 2014. – 256 p.
165. Mumford M. D., Todd E. M., Higgs C., McIntosh T. Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills // *The Leadership Quarterly*. – 2017. – V. 28. – № 1. – P. 24-39.
166. Murphy K. J. Executive compensation: Where we are, and how we got there // *Handbook of the Economics of Finance*. – 2013. – № 2. – P. 211-356.
167. Nahapiet J. A social perspective: exploring the links between human capital and social capital / Ch. 2 of Burton-Jones A., Spender J.-C. *The Oxford Handbook of Human Capital*. – NY: Oxford University Press, 2011. – 760 p.
168. Neely B. H., Lovelace J. B., Cowen A. P., Hiller N. J. Metacritiques of upper echelons theory: Verdicts and recommendations for future research // *Journal of Management*. – 2020. – V. 46. – № 6. – P. 1029-1062.
169. Northouse P.G. *Leadership: theory and practice*. – Thousand-Oaks: SAGE publications, 2013. – 729 p.
170. OECD, Public employment and Management Working Party. – P.: 2008. – 6 p.
171. Perrini F., Vurro C. *Social Entrepreneurship: Innovation and Social Change Across Theory and Practice* // *Social Entrepreneurship* / Ed. by J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts. – NY: Palgrave Macmillan, 2006. – P. 57-85.
172. Peterson M.F., Smith P.B., Akande A., Ayestaran S. et al. Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study // *Academy of Management Journal*. – 1995. – V. 38. – № 2. – P. 429-452.

173. Piazza-Georgi B. The role of human and social capital in growth: Extending our understanding // *Cambridge Journal of Economics*. – 2002. – V. 26. – № 4. – P. 461-479.
174. Pillai R., Williams E.A. Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance // *Journal of Organizational Change Management*. – 2004. – V. 17. – № 2. – P. 144-159.
175. Pitelis C.N., Wagner J.D. Strategic shared leadership and organizational dynamic capabilities // *The Leadership Quarterly*. – 2019. – V. 30. – № 2. – P. 233-242.
176. Plug E. Are successful parents the secret to success? // *Advances in Theory and Evidence* / Ed. by J. Hartog, H. Maassen van den Brink. – Cambridge: Cambridge University Press, 2007. – P. 81-101.
177. Public employment – Germany [Электронный ресурс] // *Public employment in the European Union Member States*. Eurostat. – 2016. – Режим доступа: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Public_employment_-_Germany&direction=next&oldid=285823#Senior_civil_servants.
178. Putnam R. *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. – NY: Simon & Schuster, 2000. – 541 p.
179. Rigby D., Elk S., Berez S. *Agile C-Suite: A New Approach to Leadership for the Team at the Top* // *Harvard business review*. – 2020. – V. 98. – № 3. – P. 64-73.
180. Rokeach J. *The Nature of Human Values*. – NY: Free Press, 1973. – 438 p.
181. Salvetti F., Bertagni B. *Leadership 5.0: An Agile Mindset for a Digital Future* // *International Journal of Advanced Corporate Learning*. – 2020. – V. 13. – № 2. – P. 57-66.
182. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*. – San Francisco: Jossey-Bass, 2010. – 458 p.
183. Schuller T., Preston J., Hammond C., Brassett-Grundy A., Bynner J. *The Benefits of Learning: The Impact of Education on Health, Family Life and Social Capital*. – L.: Routledge Falmer, 2004. – 224 p.

184. Schultz T.W. Investment in Human Beings. – Chicago: University of Chicago Press, 1962. – 20 p.
185. Shao Z., Jiang J., Zhang Z. The Price of Probity: Anticorruption and Adverse Selection in the Chinese Bureaucracy // *British Journal of Political Science*. – 2021. – V. 52. – № 1. – P. 41-64.
186. Sternberg R.J. Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence. – NY: Cambridge University Press, 1985. – 411 p.
187. Sternberg R.J. Intelligence and competence in theory and practice // *Handbook of competence and motivation: Theory and application* / Ed. by A.J. Elliot, C.S. Dweck, & D.S. Yeager. – NY: The Guilford Press, 2017. – P. 9-24.
188. Stoddard N., Wyckoff C. The Right Leader: Selecting Executives Who Fit. – Hoboken: John Wiley & Sons, 2009. – 352 p.
189. Stogdill R.M. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature // *Journal of Psychology*. – 1948. – № 25. – P. 35-71.
190. Stogdill R.M., Bass B. Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. – NY: The Free Press, 1990. – 1184 p.
191. Stogdill R.M., Coons A.E. Leader Behavior: Its Description and Measurement. – Columbus: Ohio State University Press for Bureau of Business Research, 1957. – xv+168 p.
192. Sydänmaanlakka P. Intelligent leadership: a leadership framework for the 21st century. – Helsinki: Helsinki University of Technology, 2003. – 181 p.
193. Taleb N.N. Skin in the Game: Hidden Asymmetries in Daily Life Taschenbuch. – NY: Random House, 2018. – 304 p.
194. Tannenbaum R., Schmidl W.H. How to Choose a Leadership // *Harvard Business Review*. – 1973. – № 51. – P. 162-180.
195. The Civil Service College Act // Official website. – Режим доступа: <https://www.cscollege.gov.sg/About%20Us/Pages/Our-History.aspx>
196. The National Leadership Centre [Электронный ресурс] // Gov.uk official website. – Режим доступа: <https://www.nationalleadership.gov.uk/>.

197. Uhl-Bien M., Marion R., McKelvey B. Complexity leadership theory: shifting leadership from the industrial age to the knowledge era // *The Leadership Quarterly*. – 2007. – № 18. – P. 298-318.
198. United Nations. Human Development Report 2003: Millennium Development Goals: A Compact among Nations to End Human Poverty. – NY: United Nations, 2003. – 375 p.
199. United States Office of Personnel Management [Электронный ресурс] // OPM.gov. – Режим доступа: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications/>.
200. USA Jobs [Электронный ресурс] // An official website of the United States government. – Режим доступа: <https://www.usajobs.gov/Help/working-in-government/unique-hiring-paths/senior-executive-service/>.
201. Van der Merwe L., Verwey A. Leadership meta-competencies for the future world of work // *SA Journal of Human Resource Management*. – 2007. – V. 5. – № 2. – P. 33-41.
202. Vidic Z., Burton D., South G., Pickering A.M. Emotional and Motivational Correlates of Leadership Styles: A Comprehensive Framework for Understanding Effective Leaders // *Journal of Leadership Studies*. – 2016. – V. 10. – № 3. – P. 22-40.
203. Wai J., Rindermann H. 2015. The path and performance of a company leader : A historical examination of the education and cognitive ability of Fortune 500 CEOs // *Intelligence*. – 2015. – № 53. – P. 102-107.
204. Waldman D.A., Ramirez G.C., House R.J., Puranam P. Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty // *Academy of Management Journal*. – 2001. – V. 44. – № 1. – P. 134-143.
205. Welch J., Hodge M. Assessing impact: The role of leadership competency models in developing effective school leaders // *School Leadership & Management*. – 2017. – V. 38. – № 1. – P. 355-377.

206. Wong B. Political Meritocracy in Singapore // *The East Asian Challenge for Democracy: Political Meritocracy in Comparative Perspective* / Ed. by D. Bell, C. Li. – Cambridge: Cambridge University Press, 2013. – P. 288-313.
207. World Economic Forum. 2020. – *The Future of Jobs Report*. – 163 p.
208. Working for the Civil Service [Электронный ресурс] // Gov.uk official website. – Режим доступа: <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about/recruitment>.
209. Yoon J., Suh M.-G. Determinants of organizational performance: some implications for top executive leadership in Korean firms // *Asia Pacific Business Review*. – 2018. – V. 25. – № 2. – P. 251-272.
210. Young M. *The Rise of the Meritocracy, 1870–2033*. – L.: Thames & Hudson, 1958. – 160 p.
211. Ziliotti E. Political meritocracy and the troubles of Western democracies // *Philosophy and Social Criticism*. – 2020. – Vol. 46. – № 9. – P. 1127-1145.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Вопросы для проведения глубинного интервью с экспертом в области кадрового отбора высших должностных лиц

[БЛОК 1. О лидере – «первом лице» в целом]

1. Могли бы вы кратко описать, какие характеристики вы считаете ключевыми для лидера – фактического «первого лица» (компании, организации, коллектива) в России?
2. Какими характеристиками, по вашему опыту/наблюдениям, НЕ обладают «вторые лица»? (Чего им НЕ хватает, чтобы стать фактическим «первым лицом»?)
3. Как вы полагаете, какие из перечисленных вами характеристик фактического «первого лица» являются наиболее(!) объективными/универсальными? (То есть наименее зависят от страны, региона, типа организации, вида деятельности.)
4. Как вы полагаете, какие из перечисленных характеристик фактического «первого лица» являются наиболее(!) субъективными / ситуативно обусловленными для:
 - А. России в целом?
 - Б. Российского региона(-ов), который вы хорошо знаете?
 - В. Сферы (коммерческая деятельность, государственное управление, научная деятельность, ...)?
 - Г. Деятельности (отрасль, ...)?

[БЛОК 2. Лидер – «первое лицо»: «де-факто» и «де-юре»]

5. Какую формальную позицию (должность), по вашему опыту/наблюдениям, чаще занимает фактическое «первое лицо» [как вы описали его ранее] (в компании, организации, коллективе)?

6. В каких сферах (отраслях, видах деятельности, ...) «первое лицо» де-факто и де-юре [т.е. формальная должность] совпадают чаще? А в каких сферах – совпадают реже? С чем вы это связываете?

7. Как вы полагаете, в России, в какой ситуации фактическому «первому лицу» проще использовать свой потенциал во благо компании (организации, коллектива), в которой он работает, или ради дела, которым он занимается, – когда его формальная должность совпадает со статусом фактического «первого лица» или нет? Почему?

[БЛОК 3 [опциональный?]. Лидер в России – оценка уровня и ожидания]

8. Какие из упомянутых вами выше характеристик фактического «первого лица», на ваш взгляд, как правило, «проседают» у российских управленцев – то есть «первых лиц» де-юре?

9. Как вы считаете, нужны ли общие знания – развитая эрудиция – для управленца, то есть для «первого лица» «де-юре»? А первого лица «де-факто»? Будет ли отличаться ваш ответ, если речь идет именно о государственной службе? А если о работе в коммерческой компании?

10. Исходя из вашего опыта – часто ли случается так, что навыки самопрезентации и умение убедительно выступать являются ключевыми для занятия ключевых должностей? Знаете ли вы случаи, когда на деле эти навыки оказывались не подкрепленными другими компетенциями? Частое ли это явление?

11. По вашим наблюдениям, куда стремятся наиболее компетентные и целеустремленные лидеры – фактические «первые лица»? Стремятся ли они занять руководящие позиции в государственной власти? Или в коммерческом секторе? В негосударственных организациях? С чем вы связываете описываемую вами закономерность?

[БЛОК 4 [опциональный?]. Отбор на конкурсе «Лидеры России»]

12. В чем, на ваш взгляд, слабые места процедуры выявления фактических «первых лиц» конкурса «Лидеры России»? [если эксперт осведомлен о конкурсе в достаточной мере]

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Описание заданий и компетенций ОМКК «Лидеры России»

Тест интеллектуальных способностей (ТИС)

Talent Q (ООО «Талант Кью Про») и SHL (ООО Бизнес Психологи)

Тест интеллектуальных способностей оценивает:

- способности к анализу вербальной информации (умение быстро схватывать суть текстов, правильно интерпретировать заложенный в них смысл и делать верные выводы);
- способности к абстрактному мышлению (умение проследить закономерности и выявлять логические взаимосвязи, работая с большими массивами сложноструктурированных данных);
- способности к анализу числовой информации (умение легко считывать закономерности при работе с числами, быстро делать расчеты и приходиться к верным выводам).

Оценка проводится путем решения участником тестовых заданий на компьютере.

Тест общих знаний (ТОЗ)

Инновационный центр «Гуманитарные технологии» (ООО «ИНЦГТ»)

ТОЗ оценивает фактические знания участников в четырех сферах – география, история, культура, право. Оценка проводится путем решения теста (с вариантами ответов) участниками на компьютерах.

Тест умственной работоспособности и стрессоустойчивости (ТУРС)

Инновационный центр «Гуманитарные технологии» (ООО «ИНЦГТ»)

ТУРС измеряет уровень концентрации внимания в стрессовых условиях. Задания включают в себя быстрый счет визуальных объектов на экране и поиск

ошибок в тексте. При прохождении ТУРС время выполнения заданий последовательно уменьшается – от одного раздела к следующему. Таким образом моделировалась ситуация сжатых сроков.

Компетенции Теста управленческого потенциала (Potential in Focus)

АО «ЭКОПСИ»

Методика оценки

Потенциал понимается как совокупность способностей и личностных качеств, позволяющих прогнозировать успех человека в новых условиях и обстоятельствах. Для управленческого потенциала, который измеряется данным тестом, в качестве новых условий рассматривается назначение на более высокую управленческую должность или смена области деятельности (отрасли/функции) при сохранении текущего уровня должности.

Уровень управленческого потенциала, как правило, отличается от уровня актуальной успешности специалиста или руководителя на его текущей должности. Иначе говоря, можно быть успешным в сегодняшних условиях и не иметь высокого потенциала. И напротив, можно иметь высокий потенциал при сегодняшних скромных результатах.

Механика проведения

Тест поделен на 6 разделов, между ними участник может делать паузы. Время на прохождение большинства разделов ограничено. Общее время прохождения теста – до 120 минут.

Список компетенций Теста управленческого потенциала (Potential in Focus):

скорость мышления,	критическое мышление,	развитие партнерских отношений,
социальный интеллект,	управленческие практики,	мотивация к лидерству,
социальная уверенность,	инициативность,	настойчивость,
амбициозность		

Компетенции полуфиналов

Методика оценки

На полуфиналах и финале конкурса участники рассаживаются за столы в группы по 8-10 человек. Ведущие проводят серию упражнений. По итогу проведения каждого упражнения (блока упражнений) эксперт по оценке передает старшему эксперту бланк с результатами оценок участников.

Список компетенций полуфиналов

<p>Лидерство Готовность принимать на себя ответственность за результаты работы других. Умение мотивировать людей и координировать их работу по достижению цели</p>	<p>Умение работать в команде Готовность к сотрудничеству и умение работать сообща с другими для достижения общего результата</p>
<p>Нацеленность на результат Амбициозность и целеустремленность. Готовность преодолевать препятствия, проявлять выдержку и упорство в сложных ситуациях</p>	<p>Коммуникация и влияние Умение выстраивать контакт, четко излагать свои мысли, влиять и убеждать</p>
<p>Стратегическое мышление Умение системно анализировать информацию в комплексе с масштабностью мышления при принятии решений</p>	<p>Внедрение изменений Конструктивное отношение к изменениям и умение их внедрять, реализовывать</p>
<p>Социальная ответственность Принятие социальной ответственности. Ориентация на интересы граждан и общества</p>	<p>Инновационность Способность предлагать новые, нестандартные идеи. Готовность к эксперименту. Знание современных технологий</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Распределение должностей по типам

Должности первого типа: генеральный директор, предприниматель, главный врач, президент, председатель правления, глава администрации, главный редактор, председатель совета директоров, ректор, министр, собственник, учредитель/основатель.

Должности второго типа: директор, партнер, член совета директоров, председатель, заместитель (за исключением замов директоров), заместитель директора/гендиректора, вице-президент, директор направления (в том числе финансовый директор, директор по производству и т.д.), декан, руководитель, начальник, главный инженер, главный бухгалтер.

Должности третьего типа: руководитель направления, руководитель отдела, руководитель управления, проректор, начальник участка, начальник сектора, начальник отделения, начальник бюро, начальник цеха, начальник РЭС/главный энергетик, начальник отдела, начальник управления, менеджер, инженер, специалист, управляющий, безработный, заведующий, заведующий отделением, заведующий лабораторией, заведующий кафедрой, преподаватель/учитель, ведущий инженер, эксперт, врач, мастер, консультант, доцент, юрист, помощник, научный сотрудник/старший научный сотрудник, советник, экономист/главный экономист/ведущий экономист, главный казначей, аналитик, старший казначей, адвокат, казначей, бухгалтер, администратор, профессор.