

УДК 159.99

## НЕОДНОЗНАЧНОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ

*И.Ф. Сибгатуллина*

В рассуждениях автора статьи больше вопросов, чем ответов на дилеммы управления талантами. Насколько вдохновляющая миссия наставника способна помочь “устроить” или переустроить жизненное целеполагание талантливого человека? А культурно-образовательная среда развития – определить смыслы и векторы интеллектуального созидания как жизненного творчества?

*Ключевые слова:* одаренность и талант; культурно-исторические формы развития; вдохновляющая миссия; управление талантами; диссинхрония развития одаренных; диссинхронизация процесса управления; риски бизнеса; риски человека; модель переустройства.

---

## ТАЛАНТТАРДЫ БАШКАРУУ СИСТЕМАСЫНЫН КӨП МААНИЛҮҮЛҮГҮ

Макаланын авторунун ой-жүгүртүүсүндө таланттарды башкаруу системасынын дилеммалары боюнча жоопторго караганда суроолор көбүрөөк. Таланттуу адамдын жашоодогу максатын аныктоодо же кайра аныктоодо тарбиячынын күч берүүчү миссиясы канчалык деңгээлде? Ал эми өнүгүүнүн маданий-билим берүү чөйрөсү канчалык деңгээлде интеллектуалдык түзүмүнүн маанисин жана багытын аныктайт?

*Түйүндүү сөздөр:* жөндөмдүүлүк жана талант; өнүгүүнүн маданий-тарыхый формалары; дем берүүчү миссия; таланттарды башкаруу; жөндөмдүүлөрдүн өнүгүү диссинхрониясы; башкаруу процессинин диссинхронизациясы; бизнестин тобокелдиктери; адамдын тобокелдиктери; кайра куруу модели.

---

## AMBIGUITY OF SYSTEM MANAGEMENT OF TALENTS

*I.F. Sibgatullina*

In the author's reasoning, there are more questions than answers to the talent management dilemmas. How much is the inspiring mission of the mentor able to help “arrange” or re-arrange the life goal-setting of a talented person? And how much is the cultural and educational environment of development able to determine the meanings and vectors of intellectual creation as a life creativity?

*Keywords:* giftedness and talent; cultural and historical forms of development; inspiring mission; talent management; dyssynchrony of the development of gifted people; dyssynchrony of the management process; business risks; human risks; the model of reorganization.

“Сторонники традиционной модели преемственности могут заявить в ее защиту, что несовершенный план лучше, чем отсутствие плана. Увы, этот аргумент не работает: у каждого плана есть своя цена”

*(Из книги “Талант по требованию” П. Капелли [1])*

“Создайте вдохновляющую миссию...”

*(Из книги “Война за таланты” Э. Майклз и др.[2])*

**Прембула.** Двадцать лет назад мне в руки попали “Философские трактаты о человеке” Александра Меня [1], в которых описываются критерии культурно-исторических форм развития людей, наделенных талантами. Позднее, опираясь

на научные труды Бориса Братуся [2], в частности классификацию смысловой сферы личности и адаптируя ее в контексте теоретических оснований концепции диссинхронии психического развития одаренных [3–5], нами было предложено

описание уровней развития одаренной личности, воспитанной в реалиях тех фактов времени, которые меняли мир на заре XXI столетия. Во главу угла нами было поставлено понимание творчества как духовной потребности одаренных и талантливых в интеллектуальном созидании ради интеллектуального созидания. Тогда мы и предположить не могли, как скоро и как кардинально изменится мир. И как в измененном мире потребуются находить новые смыслы созидания, чтобы вдохновиться на управление талантами и осознать собственную миссию как вдохновенную и осмысленную.

В концепции диссинхронии психического развития, учитывая повлиявшие на нас научные взгляды А. Меня и Б. Братуся, мы рассматриваем четыре уровня развития личности одаренного и талантливого человека: эгоцентрический, группоцентрический, просоциальный (или гуманистический) и, наконец, духовный, вдохновенный [2, 6, 7].

**Эгоцентрический уровень развития** определяется преимущественным стремлением талантливого человека к собственной карьере, социальной выгоде, в том числе и материальной, к амбициозному престижу и признанию его интеллектуальной и творческой активности. В этом случае, отношение к себе развивается как к единице значимой представляемого в человеке таланта, его осознанной неповторимости. Отношение к другим, в том числе и к тем, кто управляет его талантом – потребительское. Оно зависит от степени оценки: помогает другой (группа людей или организация) личному успеху первого или нет. Ведущий смысл – смысл “собственной исключительности”.

**Группоцентрический уровень развития** определен нами как уровень, на котором человек в жизненных стратегиях следует идентификации себя с определенной группой таких же талантливых людей. Отношение к “другим” тесно связано и зависит от того, входят ли “другие” в представленную талантом группу или не входят. Я креативен и умен и ты не менее, я способный директор и ты способный директор, я изобрел нечто новое, ты имеешь ноу-хау. Таким образом, если тот “другой” входит в такую же группу талантов, то он обладает свойством самооценности, а вернее сказать – группоценности, ибо ценен не сам по себе, а своей принадлежностью к группе. Ведущий смысл – смысл исключительности группы одинаково талантливых.

**Третий уровень – просоциальный, или гуманистический.** В одаренной личности, как и в талантливом человеке, развивается признание за каждым истинной самооценности, равенства его в отношении прав реализации собственных интеллектуальных способностей и жизненных

возможностей, ресурса творчества, креативности и полноценного раскрытия потенциала “быть талантом”. Смысловая направленность личности не может быть ограничена только пользой и/или укреплением позиций замкнутой группы. Этот уровень характеризуется внутренней смысловой устремленностью на создание уникального продукта труда в интеллектуальном и/или художественном созидании как творчестве. И главное, вектор стабильности и укрепления таланта направлен на равное благо себе и другим. Себе – как субъекту прогресса и другим – как субъектам потребления прогрессивного продукта. На этом уровне развитие одаренности, на наш взгляд, обычно проявляется в разносторонних способностях к деятельности и граничит с талантом. Талант – это способности к определенной деятельности, проявляющиеся как созидательное творчество. А высокий уровень созидательного творчества при выполнении деятельности – особенность таланта. Те свойства личности человека, которые определяют талант, одновременно являются и чертами характера талантливого человека. В этом смысле талант сближает способности с характером [8] и даже с философией жизни. Ведущий смысл – интеллектуальное созидание как жизненное творчество. Современное решение эта мысль нашла в научных трудах В.Д. Шадрикова: “Одаренность выступает как интегральное проявление способностей и таланта в деятельности” [9].

**Четвертый уровень – духовный.** Уровень, на котором проявляются и талант, и мужество быть талантливым, способным осознавать себя как человека, соотносимого с духовным миром, с природой одаренности в целом. Духовный путь такого человека – это путь вдохновляющего наставничества, развивающего у воспитанников – носителей таланта, – новую способность “вести за собой”, преодолевая барьеры непонимания и разобщенности на духовном уровне смыслов жизни. Автор статьи склонен считать, что это путь камерный, и даже, в определенном смысле, путь одиночества уникальности, одиночества таланта. Ведущий смысл – осознанное мужество быть наставником, осознание принятия испытаний на пути одухотворенности “быть одаренным”, осознать одиночество своей индивидуальности [10] и нести за это ответственность перед самим собой и обществом. В книге “Оптимистическая трагедия одиночества” казанский философ О. Порошенко анализирует одиночество в системе взаимодействия личности и общества, рассматривает одиночество индивидуальности как “точку пересечения” философии и психологии [11].

Любое понятие отражает степень развития самой теории. В случае с понятием управления

талантами, мы понимаем определенно, что речь идет далеко не о философских и не психологических понятиях, а о “жесткой” совокупности управленческих понятий в структуре конкретной управленческой технологии. В то время как понятие одаренность – это центральное понятие одаренноведения, которое рассматривается как системное развивающееся в течение всей жизни качество психики, которое определяет возможность достижения человеком более высоких, необычных, незаурядных по сравнению с другими людьми результатов в одном или нескольких видах деятельности. Так не это ли нужно HR-директорам? И нужно ли вообще системе управления талантами?

**Размышления как данность.** Если принять во внимание нашу классификацию, то вопросом номер один становится вопрос, каковы же механизмы управления талантом на каждом из этих уровней? Ведь понятно, что каждая группа одаренных и талантливых имеет свою выраженность жизненной формулы бытия, своего благополучия и даже своего одиночества как индивидуальности. Это происходит на каждом возрастном этапе и на каждом этапе созревания личности. Возможно ли вообще, с точки зрения культурно-исторического подхода, говорить об управлении талантом? Или это прерогатива только talent management в HR-технологиях, развития корпоративной культуры, инструментария управления персоналом, в котором заинтересована компания в том числе в EVP-трансформации процесса подбора персонала и ценностное предложение работодателя, развития топ-команд т. е. технологий исключения рисков бизнеса? Может быть, имеет смысл говорить о модели “переустройства” системы управления талантом, в которой главной возможностью станет возможность истинного, а не номинального сохранения человеческого капитала, развития гуманистической личности, способной рефлексировать условия собственного перехода с уровня на уровень развития, описанные выше и реализации себя на поприще минимизации диссинхронизаций в процессах управления? Можно предположить, что в этом случае идея сохранения человеческого капитала заполучит технологический инструмент формального и, главное, информального порядка [12], который будет направлен на превенцию и преодоление различных психологических феноменов развития одаренности и таланта, препятствующих продвижению их к высшим достижениям развития, но обеспечивающим в последствии “массовый” выход “одаренных” в CEO (Chief Executive Officer). Но что же имеет реально на сегодняшний день компания, организация или предприятие в качестве инструмента управления талантами?

Насколько же вдохновенна миссия HR-директора услышать мнение науки об одаренных и талантливых?

В современных условиях HR-менеджменту как никогда необходимо умение говорить на языке одаренноведения для лучшей коммуникации между руководством и талантливыми сотрудниками, ведь самой актуальной темой HR-менеджмента в мире сейчас является управление талантами, выявление и развитие эффективных одаренных лидеров. Одной из тенденций является использование различных метрик. Например, анализ кросс-функционального развития сотрудников – их продвижений между различными бизнесами или функциями в компании. Кадровый менеджмент стал более персонифицированным, ориентированным на талантливые личности. “Война за таланты” даже стала стратегией и представлена в учебниках по эффективному менеджменту [13]. Правда, тема “война за таланты” так и не дала ответ на такие простые вопросы, например, как вопрос: почему CEO во всем мире – это “мужской клуб”, а не “женский”? Или, почему, говоря о технологиях удержания ключевых сотрудников, используют термин “талант”, не используя все остальные научные понятия, связанные с его природой? Диссинхронизация процессов управления талантами, с точки зрения динамической теории одаренности, налицо. По крайней мере, с теоретических позиций исследователя одаренности и таланта, впрочем, как и гениальности. Подчеркнем, с точки зрения диссинхронизации процесса управления талантами, а не с точки зрения, минимизации рисков взаимодействия между одаренными и талантливыми и структурами бизнеса, которые за ними охотятся. В этом смысле, ведущую роль могут сыграть университеты талантов, выпускники которых смогут пополнить рейтинги корпоративной иерархии.

Однако до сих пор существуют регионы мира, в которых управление талантами не востребовано, а вопросы управления человеческим капиталом уходят на дальний план или существуют только теоретически. В этом случае человеческий капитал остается разрозненным, неорганизованным, дискредитированным десятилетиями фактического отказа от его использования и пренебрежения в условиях так называемого первоначального накопления капитала с возникновением “дикого” капитализма. Но справедливо отметим и то, что свои возможности человеческий капитал не исчерпал. Против позиции “минимизации рисков бизнеса” преобладают теории человеческого капитала ставят позицию “минимизации асинхронных процессов развития”. Против позиции “удержания ключевых сотрудников” в управлении талантами ставят позицию

“удержания смыслов интеллектуального созидания жизненного творчества”, в котором найдется место и успехам компании. Допускаю, что некоторые читатели “от бизнеса” назовут это романтизмом профессора-психолога. Однако уверена, что подобный романтизм будет способен сохранить множество смыслов жизни взрослых одаренных людей, пришедших работать в бизнес.

Книга “Война за таланты” [13], изданная в 2001 г., безусловно, стала знаковым событием. Придуманый в McKinsey в 1997 г. термин “война за таланты” не сходил с уст менеджеров и эйчаров в 2000-х. Авторам книги “Война за таланты” удалось обобщить результаты и дать ряд конкретных рекомендаций для компаний. Согласимся с тем, что текст заряжен энергией и содержит множество конкретных примеров. Чаще всего авторы обращаются к опыту GE и Egon и, по сути, предлагают всем использовать их модель. Но книге немного не повезло. Ровно через два месяца после ее выхода в свет Egon объявляет о банкротстве (книга вышла 1 октября 2001 г.). И этот факт не могли обойти вниманием журналисты. Через полгода выходит колкая статья Малкольма Гладуэлла “Миф о таланте”, в которой автор ставит под сомнение правильность культа молодых, амбициозных и агрессивных менеджеров [14].

**Размышления без условности.** Слово “талант” происходит от меры веса “талант”. В Новом Завете есть притча о трех рабах, которым хозяин подарил монету под названием “талант”. Один закопал свой талант в землю, второй разменял его, а третий приумножил. Отсюда и три выражения: закопал, разменял и умножил. Из Библии слово “талант” распространилось в переносном смысле: возможность творить как дар Божий, и творить нечто новое, не пренебрегая им.

Степень сложности рассуждений для автора не случайна. В его сугубо научной жизни появилась необходимость осознать механизмы управления талантами и необходимость стать вдохновляющим наставником для тех, кто принимает информальную, т. е. свободную от радикалов жесткого менеджмента, “формулу”. Необходимость эта вызвана и тем, что многие годы автор стремился прикладным образом применить концепцию диссинхронии психического развития интеллектуально одаренных людей [4, 5, 15] к вопросам управления, но не находил мотивации и технологического инструмента.

Но прошло время, мир изменился и продиктовал свои требования. Первой попыткой автора стал предложенный для реализации в “Открытом университете талантов” (<https://utalents.ru/>) проект на тему “Технология преодоления диссинхронии

одаренных в системе управления и развития человеческого капитала”. С точки зрения методического подхода к реализации проекта такого рода сетевая коммуникационная платформа подобного открытого университета нового формата способна укрепляться и обогащаться программами информального образования, направленными на развитие личности талантливой молодежи любого региона и способного повлиять на его экономику. Решается управленческая задача развития сетевой коммуникационной платформы. Пул (автор использует этот термин, но не приветствует его) формального и неформального технологического инструментария интеграции одаренных и талантливых в жизнедеятельность инновационных компаний, предприятий и организаций расширяется информальной составляющей. Эта составляющая требует подготовки или переподготовки экспертов управления талантами нового профиля и технологического инструментария. Подготовленные эксперты могли бы ориентироваться в работе с кадрами на дифференциацию четырехуровневого развития личностной составляющей талантов, представленную в начале статьи, а также и коэффициента диссинхронии их психического развития, который становится “отражением” условий, в которых происходит жизнедеятельность и жизнетворчество ценного сотрудника. Решается задача “наращивания” направлений экспертизы. Методическая составляющая векторно направлена на освоение методов резонансного сотворчества, симфонического взаимодействия руководство-талант-эксперт-наставник в практике реализации стратегий управления талантами. Решается задача методического снабжения инновационных стратегий управления.

Снова возникает вопрос: а кто главный вдохновитель? Чья личная мотивация и жизненная миссия работы с талантами соотносятся с миссией управления талантом? Насколько она вдохновенна и, главное, управленчески надежна? Ведь риски внедрения любых управленческих стратегий существуют теоретически и практически. Двойной риск представляет и трансфер “наука и не только управленческая – практика управления”. В качестве управленческого баланса критериев эффективности автор статьи называет объективность, критичность, интегральность и превентивность.

Еще в 2005 г. в нашей коллективной монографии “Мышление, интеллект, одаренность: вопросы теории и технологии” под редакцией легендарного академика М.И. Махмутова мы предложили свой взгляд на проблему интеллектуального потенциала и поддержку одаренных и талантливых в структуре управления человеческим капиталом. Наш подход, “...в отличие от так называемого

аристократического, при котором к одаренным относятся как к избранным, представляет из себя меритократическую линию – отношение к одаренным как к надежным, постоянным и достойным партнерам по интеллектуальному сотворчеству» [7, с. 157–158]. Тогда акценты смещаются от рефлексии таланта к рефлексии востребованности таланта и развития личности талантливого человека в сторону позитивного общественного поведения [16], способного влиять на качество жизни целого общества.

**Размышления в заключение.** В стратегиях управления талантами как управленческой технологии есть понятие Founder Index – “индекс основателя”, который ввели в исследования специалисты известной германской компании.

HR-аналитика любит употреблять это понятие в связи с обсуждением результатов сравнительных исследований основателей компаний, ориентированных на технологический прорыв, и управляющих директоров, не предрасположенных к вдохновенной миссии основателя новой интеллектуальной идеи и в последствии – своей компании. Чаще всего на кон исследований “выставляются” интеллектуальные и личностные качества основателей компаний и наемных управленцев. Суммарный набор качеств, собственно и отражает “индекс основателя” – Founder Index и меняется в диапазоне от 0 до 1. Высший балл получает человек, обладающий талантом к созданию технологического стартапа, а низший – люди, вообще не предрасположенные к созданию инноваций. «Уже известные результаты исследований в восточно-европейских регионах выявили, что 87,5 % имеют Founder Index примерно 0,3 и лишь менее 1 % – “индекс основателя” 0,7. Напротив, более чем у 60 % стартаперов этот индекс превышает 0,7» [17].

Теоретическая и практическая задачи исследования с точки зрения психологической науки понятны и не слишком сложны. Однако не все так просто, как может показаться на первый взгляд. Даже если во внимание принять сложную статистическую модель расчетов, способную дифференцировать личностные, профессиональные качества обладателей высокого “индекса основателя”, индекса креативности и направленность их личности “на себя, на группу, на дело или на созидание”, то и без первого приближения можно увидеть, что “индекс основателя” никак не связан с таким вектором исследований, как индивидуальная ресурсность к интеллектуальному созиданию как жизненному творчеству в подгруппе директоров-основателей и исполнительных директоров. Но можно ли, определяя потенциальный круг управленцев из числа одаренных, обойтись без этого? Уже нельзя.

Скажем больше. Если в расчетах учитывать коэффициенты когнитивной и социальной диссинхронии их развития, то можно предположить, что каждый испытуемый – потенциальный представитель одной из четырех групп, описанных выше (по нашей терминологии: группа эгоцентриков, группоцентриков, просоциалов и духовных наставников). Конечно, требуется конкретное независимое исследование по предложенной схеме. Если к этой схеме добавить еще и оценки проявленного феномена одаренности в СЕО-группе, определить их “индекс одиночества”, разделить СЕО-группу по гендерному критерию, по нацеленности на независимость (впрочем как и/или демонстрацию успеха), возможность решать сложные задачи (в том числе и философско-психологического характера) и организационную эффективность (единение и уединение со смыслом), то можно предположить, что технология управления талантами в бизнесе “заполучит” предметно “человеческое лицо” и, главное, вскроет скрытые формы одаренности к интеллектуальной деятельности, интеллектуальной интеграции ([www.rbs-ifie.at](http://www.rbs-ifie.at)).

**Вместо заключения.** “Как все сложно”, – скажет читатель. “Где найти инвестора на исследование подобного типа?”, – скажет HR-директор. “Что-то новое в синтезе бизнеса и науки?”, – скажет инноватор. “Требуется продолжение...”, – скажет основатель. “Вдохновенна ли миссия управления талантами?”, – вновь скажет автор. “Но возможно ли управлять одиночеством таланта?” – спросит нас всех философ и введет в тупик.

#### *Литература*

1. *Мень А.* Философские трактаты о человеке / А. Мень. М., 1999. 15 с.
2. *Братусь Б.С.* Аномалии личности: монография / Б.С. Братусь. М.: Смысл, 1988. С. 100–109.
3. *Сибгатуллина И.Ф.* Образование, устремленное в будущее. Социально-когнитивные исследования молодежной среды. Признание и перспективы внедрения в практику концепции диссинхронии одаренных в РТ: монография / И.Ф. Сибгатуллина и др. Казань: Изд-во “Фэн” Академии наук РТ, 2016. 260 с.
4. *Сибгатуллина И.Ф.* Современный анализ формирования концепции диссинхронии психического развития одаренных / И.Ф. Сибгатуллина // Вестник Тувинского государственного университета. Педагогические науки. 2015. Выпуск 4. С. 20–30.
5. *Сибгатуллина И.Ф.* Факты времени в педагогике одаренных. Исследования феномена диссинхронии / И.Ф. Сибгатуллина // Непрерывное педагогическое образование: проблемы и поиски

- / Continuous pedagogical education: problems and search. 2016, № 2 (2). P. 87–94.
6. *Cappelli P.* Talent on demand / P. Cappelli. Harvard Business Press, Boston, 2008.
  7. *Шакирова Д.М.* Мышление, интеллект, одаренность: вопросы теории и технологии: монография / Д.М. Шакирова, И.Ф. Сибгатуллина, Д.Ш. Сулейманов. Казань: Центр инновационных технологий, 2005. 312 с.
  8. *Теплов Б.М.* Способности и одаренность / Б.М. Теплов // Психология индивидуальных различий. Тексты. М.: Изд-во МГУ, 1982. С. 129–134.
  9. *Шадриков В.Д.* Способности, одаренность, талант / В.Д. Шадриков; отв. ред.: В.Н. Дружинин, В.Д. Шадриков // Развитие и диагностика способностей. М., 1991. С. 7–21.
  10. *Порошенко О.Ю.* Оптимистическая трагедия одиночества / О.Ю. Порошенко. СПб.: Алетейя, 2015. 216 с.
  11. *Порошенко О.Ю.* Трагическая и мелодраматическая формы человеческого бытия и культуры / О.Ю. Порошенко // Вопросы культурологии. 2009. № 12. С. 35–40.
  12. *Сибгатуллина И.Ф.* Информальные методы в международном последипломном образовании / И.Ф. Сибгатуллина // Сборник науч. статей Международной педагогической конференции “Azerbaycanda tensil siyasetinin Prioritetleri: Mueasir yanasmalar” Moevzusunda beynelxalq ELMI, Konfransin materiallari 326 set., 25 noyabr. 2016-C1 il.Baki: ARTPI-nin Tehsil Texnologiyolari Merkezin. С. 53–60.
  13. *Michaels E.* The War for Talent / Michaels E., Handfields-Jones H., Axelrod B. Boston, MA: Harvard Business Review Press. 2001. P. 90–120.
  14. TalentCode. URL: <http://www.talentcode.ru/services>
  15. *Сибгатуллина И.Ф.* Жизнесберегающая образовательная среда для одаренных, или что такое феномен диссинхронии? / И.Ф. Сибгатуллина // Всероссийский семинар-совещание организаторов сезонных физико-математических школ для учащихся: сб. статей. Казань, 8–10 июня 2016 г. Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2016. С. 36–47.
  16. *Махмутов М.И.* Избранные труды: в 7 т. Т. 2: Интеллектуальный потенциал общества: менталитет, образование и воспитание / сост. Д.М. Шакирова / М.И. Махмутов. Казань: Магариф-Вақыт, 2016. 303 с.
  17. *Финкельштейн Г.* У наемных менеджеров низкий «индекс основателя» / Г. Финкельштейн // HR-Times. № 32. Сентябрь, 2017 г. URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-u-naemnyih-menedzherov-nizkiy-indeks-osnovatelya.html>