

## Управление образованием

*Андрюшков А.А., Егорова А.К., Серветник В.В.*

### Современные подходы к управлению талантами: методология и анализ международных практик

*Андрюшков Андрей Александрович* — кандидат политических наук, доцент, Московский государственный психолого-педагогический университет; научный руководитель, Ассоциация участников технологических кружков, Москва, РФ.

E-mail: [andryushkov-aa@yandex.ru](mailto:andryushkov-aa@yandex.ru)

SPIN-код РИНЦ: [5193-9390](#)

ORCID ID: [0000-0001-9411-767X](#)

*Егорова Александра Константиновна* — магистр права, руководитель проектов, Ассоциация участников технологических кружков, Москва, РФ.

E-mail: [egorova.a.k@my.mgimo.ru](mailto:egorova.a.k@my.mgimo.ru)

SPIN-код РИНЦ: [8012-0811](#)

ORCID ID: [0000-0002-0383-1550](#)

*Серветник Владимир Владимирович* — студент магистратуры, Карлов университет, Прага, Чехия.

E-mail: [servetnik@nti-contest.ru](mailto:servetnik@nti-contest.ru)

SPIN-код РИНЦ: [4916-2845](#)

ORCID ID: [0000-0002-6474-9964](#)

#### Аннотация

Настоящая статья посвящена анализу современных подходов к определению талантов как в экспертной среде психологов и педагогов, так и в международной практике. Цель данного исследования — определить зоны перспективных подходов в работе с талантами, которые могут применяться и в сфере образования, и в сфере пролонгированной кадровой политики в России. Кроме того, в статье анализируются существующие контекстуальные противоречия и ситуации, возникающие вокруг понятия «талант» в различных практиках. Проведен обзор основных программ стран Евросоюза, направленных на поддержку талантливой молодежи, и современных тенденций в системах управления талантами, связанных с изменением подхода к определению талантливости человека. Выделяются основные причины современного переосмысления принципов работы с талантами в сфере образования и корпорациях, которые приводят к тому, что на смену идентификационному подходу приходит развивающий, или транзакционный, подход. Критика предыдущего подхода связана прежде всего с тем, что попытка выявить уже сформированный талант и создать особые условия для его реализации приводит к тому, что можно назвать эксклюзивом, то есть выделением таких людей из общего потока на определенный период времени. Ограничения таких эксклюзивов связаны с провоцированием неизбежного неравенства и эксплуатацией узко специализированного таланта. Альтернатива такому подходу — обеспечение условий для возможности новых проб и проявлений таланта для каждого человека вне зависимости от того, в чем он уже проявил себя. В таком случае в системе управления необходим переход от практики индивидуального сопровождения к практике создания равнодоступной среды постоянного саморазвития людей. В статье дается описание перспектив реализации такого подхода в системе управления человеческими ресурсами и образовательной политике.

#### Ключевые слова

Талант, управление талантами, одаренность, молодежная политика, развитие человека.

DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10116

### ***Введение***

Работа с талантливой молодежью сегодня является одним из приоритетов как в политике национальных государств, так и в различных международных общественных организациях и транснациональных корпорациях. При этом обычно, особенно в нормативных государственных документах или регулирующих актах, когда речь идет о талантах, четких определений не дается, фиксируется только некоторая область действий и целевые ориентиры.

В настоящее время во многих странах, в том числе и в России, на государственном уровне поддержка талантливых людей происходит через своеобразную эксклюзивность, то есть через выделение талантливых детей из всех людей по каким-то заранее установленным критериям и усиление в них определенных наклонностей, в то время как все большее значение приобретает альтернативный подход (инклюзивный), подразумевающий предоставление возможностей развивать свои таланты всем. Далее мы рассмотрим историю развития этих двух подходов и сравним их, а также приведем примеры их существования в практиках и документах различных организаций, работающих с талантами. В перспективе выработка новых решений в сфере работы с талантливой молодежью может применяться как в сфере образования, так и в сфере пролонгированной кадровой политики в России. В частности, деятельность Инфраструктурного центра Кружкового движения Национальной технологической инициативы направлена на разработку инновационных подходов в работе с молодежью с целью привлечения талантливой молодежи в перспективные направления развития наук и технологий, то есть охватывает не только сферу образования, но и сферу занятости молодежи в высокотехнологических отраслях российской экономики.

### ***Демистификация и идентификация таланта***

В одной из своих ключевых работ Ло О. и Порат М. [Lo, Porath 2017] выделяют три типа отношения к таланту, которые сосуществовали в области работы с талантливыми людьми: демистификация, идентификация и систематизация, утверждая, что в последнее столетие происходило изменение отношения к таланту с обыденного (талант как дар) к таланту как набору характеристик, при котором задачей педагога становится определить талантливого человека, его специфические образовательные нужды, а затем развивать их. В соответствии с таким расширением понятия «талант» роль учителя претерпела некоторые изменения: от более пассивной роли (например, зритель, ищущий различные формы одаренности и талантов) к более конструктивной роли (например, садовник, который прикладывает усилия для обеспечения процесса

«становления» таланта), а затем и к активной эмансипирующей роли (например, уполномоченный, который намеревается исправить несправедливость и снять недемократические ограничения, которые могли угнетать одаренных студентов, считающихся обездоленными).

В эпоху романтизма и ранее считалось, что талант — это божий дар, врожденная особенность, что-то, что дано свыше. С таким талантом, кажется, сделать особенно нечего: его не надо выявлять и развивать, поскольку он проявится и разовьется сам. Подобное значение закреплено до сих пор в обыденном словоупотреблении в русском языке. Всего в национальном корпусе русского языка зафиксировано несколько тысяч вхождений слова «талант».

Такой подход можно назвать мистическим, поскольку он, в целом, не предполагает какого-то педагогического отношения к таланту. В результате «демистификации», если пользоваться термином Ло О. и Порат М., педагогика XX века, подвергнувшаяся в тот период сильному влиянию позитивизма, начала рассматривать одаренность как что-то, что можно операционализировать, то есть разделить на отдельные измеримые части, которые можно развивать по определенным метрикам.

Стремление к научности педагогического знания, основанное на позитивистском подходе, привело к тому, что талант стал восприниматься как совокупность характеристик, измеряемых различными коэффициентами, например коэффициентом интеллекта (IQ), из чего и выстроилось новое представление о таланте как о качестве, которое определяется в первую очередь через отличие от нормы.

Различные модели таланта, основанные на этом идентификационном подходе, определяют талант как совокупность выдающихся показателей по определенным метрикам. Например, Ганье Ф. определяет талант как «превосходное владение систематически развиваемыми способностями (или навыками) и знаниями по крайней мере в одной области человеческой деятельности до такой степени, которая помещает достижения ребенка в верхние 10% сверстников, которые активны в этой области или областях» [Gagné 1985, 230].

В Хартии прав талантливых студентов, документе, имеющем характер манифеста, который был опубликован в 2016 году талантливыми студентами на Ежегодном саммите молодежи, в качестве определения таланта берется следующее определение из монографии «Rethinking Giftedness and Gifted Education»: «Термин «одаренные или талантливые» относится к учащимся от детского сада до университета и описывает проявления их продуктивности, выдающиеся даже по сравнению с другими

признанными достижениями в этой области. Кроме того, талант можно рассматривать как фактор развития, поскольку на начальных этапах ключевой переменной является потенциал; на более поздних стадиях мерилем одаренности является достижение; а для полностью развитых талантов известность — это основа, на которой присваивается этот ярлык. Психосоциальные переменные играют важную роль в проявлении одаренности на каждом этапе развития. И когнитивные, и психосоциальные переменные податливы, и их необходимо сознательно культивировать» [Subotnik et al. 2011, 3].

Ключевые особенности, которые талантливые студенты в рамках идентификационного подхода выделяют у самих себя, — это потенциал к достижению высокой производительности, поскольку «достижение есть мерилем одаренности», а в качестве требований к Европейским странам, которые выдвигаются в этом манифесте, первым стоит требование прикладывать усилия к тому, чтобы обеспечивать особые потребности талантливых студентов и находить их с помощью специальных тестов с тем, чтобы не растратить его понапрасну: «Никакая страна не может растрчивать потенциал своих одаренных учеников и, что было бы напрасной тратой человеческих ресурсов, не раскрывать их интеллектуальный или иной потенциал»<sup>1</sup>.

Именно идея «растраты» таланта в противовес его развитию становится ключевой в идентификационном подходе. Талант как измеримое и определяемое научно (то есть с помощью метрик) понятие становится научным и социальным фактом, как измеримая и обнаружимая материя, ресурс: драгоценные металлы или нефть. Так же, как месторождения драгоценных металлов следует обнаруживать, следует обнаруживать и талант. А поскольку талант идентифицируется при таком подходе не сам по себе, а как некоторое следствие существования населения, то и принадлежит талант как ресурс прежде всего государству.

Образовательные системы различных государств в XX веке [Davis et al. 2008] двигались скорее в сторону стандартизации, подчинения образовательной системы властному дискурсу, и идентификация талантов стала частью такого подхода. Талант как ресурс определяется и развивается не для пользы конкретного талантливого человека, но для пользы государства, отсюда и растрата, упомянутая в Хартии талантливых студентов, становится преступлением в первую очередь против национального достояния.

---

<sup>1</sup> Charter on the rights of gifted students 2016 // ETSN [Электронный ресурс]. URL: <http://etsn.eu/wp-content/uploads/2017/10/Charter-of-the-Right-of-gifted-and-talented-students-.pdf> (дата обращения: 10.08.2020).

Деятельность по поддержке талантов, исходящая из такого определения, можно разделить на два направления:

- 1) развитие качеств в той сфере, в которой ребенок показал себя успешным, как правило, в виде более сложных и более продвинутых занятий (математиков учат продвинутой математике и т.п.);
- 2) развитие так называемых soft skills.

Например, модель отдельного обучения одаренных детей в Словакии основана именно на подобных принципах [Reid, Boettger 2015]. Помимо минимальных требований, установленных для общеобразовательных школ, есть некоторые изменения: небольшое количество учеников в классах (12), ускоренное обучение с элементами расширенного и углубленного обучения, английский язык, информатика и «дополнительный предмет» (специальный предмет, в котором учащиеся получают такие навыки, как обучение через открытия, творческое решение проблем, представление интересных тем, например о динозаврах, морях и океанах, путешествиях с Феликсом, греческих легендах и т.д.), разработка проектов (в зависимости от интересов детей), разработка ежегодных проектов (которые являются основными проектами учебного года), новые формы оценки и самооценки, поддержка и стимулирование детей к высшим формам мышления и творчества, особая атмосфера на уроках, эмпатия и толерантность как основные черты отношений между учениками и учителями.

Те же принципы используются в работе международных негосударственных организаций, работающих с талантами. Их проекты и их программы, такие как [European Talent Support Network](#) (ETSN)<sup>2</sup>, [European Council on High Abilities](#) (ECHA)<sup>3</sup>, и их члены, европейские центры поддержки талантов, в качестве целей своей работы указывают развитие критического мышления, креативности, лидерства и т.д.

Проект [Global talent mentoring](#) (2020)<sup>4</sup>, развиваемый университетом Регенсбурга (Германия), ставит своей целью бесплатную поддержку талантов в области STEMМ (Science, Technology, Engineering, Mathematics, and Medical sciences) по всему миру, он предоставляет им инфраструктуру для максимального развития талантов с помощью

---

<sup>2</sup> Европейская сеть поддержки талантов основана в 2015 году и охватывает деятельность различных центров по работе с талантами в 44 странах.

<sup>3</sup> Европейский совет по высоким способностям — негосударственная организация в Совете Европы, основанная в 2013 году, которая является коммуникационной сетью между различными специалистами, вовлеченными в работу с талантами в Евросоюзе.

<sup>4</sup> Global Talent Mentoring — это программа онлайн-наставничества для поддержки талантов в науке, технологии, инженерии, математике и медицинских науках (STEMM).

сети менторов-экспертов в определенных областях. Программа сочетает в себе наставничество с совместным и междисциплинарным обсуждением и работой над темами STEMM в проектах и задачах и предлагает уникальную возможность для общения между единомышленниками и экспертами.

Отметим, что такой подход принят во многих странах мира. Например, работающий под эгидой ЮНЕСКО центр Хамдана<sup>5</sup> в Саудовской Аравии в 2020 г. свои цели описывает схожим образом:

- 1) развитие навыков одаренных студентов с помощью научных программ и инновационных методик;
- 2) предоставление одаренным ученикам навыков самообучения, творческого мышления и решения проблем;
- 3) повышение квалификации одаренных учеников с помощью мероприятий и учебных семинаров;
- 4) выявление талантов одаренных студентов и инвестирование в их способности для мотивации их творчества.

На похожих принципах в России сейчас разворачивается сеть региональных центров выявления и поддержки одаренных детей во всех субъектах Российской Федерации.

Резюмируя этот раздел, заметим, что идея идентификации таланта, основанная на позитивистском подходе, предполагающем измеримость и обнаружение таланта как факта, постепенно оказалась в политической плоскости, предложив разделение людей на две эксклюзивные по отношению друг к другу группы, в одну из которых входят талантливые люди, а в другую — все остальные, а причиной и побуждением проводить такие идентификации и заботиться об особых потребностях талантливой группы становится забота об их благополучии в целях прежде всего национального престижа; при этом методы, которые используются для развития талантливых людей, идентичны тем, которые с равным успехом могли бы использоваться и для развития людей, которые не были определены метриками как талантливые.

---

<sup>5</sup> Центр Хамдана (Саудовская Аравия) является ведущей организацией по поддержке талантливых детей в арабских странах и является членом Международного Совета по талантливым и одаренным детям. Enrichment Programs // Hamdan Foundation [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ha.ae/en/web/guest/enrichment-programs> (дата обращения: 10.08.2020).

Существование, с одной стороны, такого рода метрик, а с другой стороны, нарратива о таланте как национальном достоянии привело к некоему парадоксу: само определение таланта как 10% самых успешных на данном уровне предполагает постоянную перепроверку, ведь в течение жизни вполне возможно как попасть в эту процентиль, так и выпасть из нее. При этом факт идентификации предполагает постоянство, то есть «талантливый» из операционального определения становится титулом или лейблом, поскольку такая талантливость из психологического или педагогического поля определения и развития переходит в раздел политики, то есть в нормативные документы, национальные стратегии развития и программы распределения финансовых средств.

### *Талант в нормативных документах Европейского союза*

Европейские государства интересны тем, что образовательные системы стран развивались независимо друг от друга, и потому в сравнении и противопоставлении различных образовательных систем возможно обнаружить интересные новые детали и подходы, которые позволят понять, как и почему складывается педагогическая практика, и в частности практика работы с талантами. Можно с некоторой осторожностью вести речь о как минимум шести различных типах устройств систем образования (французской, английской, немецкой, скандинавской, итальянской и восточно-европейской), каждая из которых складывалась в течение многих десятилетий самостоятельно, а некоторые в ходе своего развития претерпевали значительные парадигматические сдвиги (например, образовательные системы в странах бывшего Варшавского договора наследуют как австро-венгерской и германской образовательным системам, так и советской, при этом в последние 30 лет эти страны с различной степенью успеха изменяют организацию своего образования под современные запросы). Эта тема интересна и актуальна для исследования сама по себе, но в рамках данной статьи мы ограничимся кратким экскурсом в нормативную реальность Евросоюза.

Работа с талантом в общеевропейском законодательстве относится к области молодежной политики. Договор о функционировании Европейского союза (ст. 165, 166)<sup>6</sup> как один из учредительных документов устанавливает самые общие рамки в отношении образовательной и молодежной политики, тем не менее не требуя от государств-членов гармонизации такого законодательства. Таким образом, образовательная и молодежная

---

<sup>6</sup> Договор о функционировании Европейского Союза (новая редакция) // Право Европейского Союза [Электронный ресурс]. URL: <https://eulaw.ru/treaties/tfeu/> (дата обращения: 10.08.2020).

политика за рамками общих принципов равенства, доступности, инклюзивности и мобильности находится в компетенции отдельных государств-членов. Разница между национальными политиками затрудняет формирование общих наднациональных инициатив, в то время как законодательства отдельных государств в большей степени нацелены на обеспечение всеобщего образования и на то, чтобы все учащиеся достигали некоторого минимального уровня, а не на выделение одаренного меньшинства, как в приводимой нами выше цитате [Subotnik et al. 2011].

Тем не менее наиболее свежий на 2020 год документ — Европейская стратегия в области молодежной политики на 2017–2019 гг.<sup>7</sup>, принятая Резолюцией Совета ЕС в 2018 г., — это рамочный документ, посвященный общим целям и задачам Евросоюза, реализация которого должна способствовать координации различных общеевропейских политик, которые связаны с молодежной повесткой, структурированию финансирования и развитию образовательных инициатив, хоть и не определяет понятие таланта, однако указывает, что политика и действия ЕС должны отвечать устремлениям, творческим способностям и талантам молодых людей и реагировать на их потребности, поскольку «Европа не может позволить себе растрачивать таланты впустую».

Европейская стратегия как наиболее широкий документ не выделяет какую-то отдельную группу талантливых молодых людей, но задает общую рамку, направленную на все группы населения, включая находящиеся в наименее защищенном положении. Таким образом, в этом стратегическом документе сохраняются следы идентификационного подхода к таланту, подразумевающего, что талант — это национальный ресурс, который можно растратить впустую, но при этом более значимое место занимает другой подход — инклюзивный и системный, о котором мы будем говорить ниже.

Еще одним документом, стоящим упоминания в рамках разговора о европейском подходе к оценке талантов, можно считать Рекомендацию Парламентской ассамблеи Совета Европы «Образование для одаренных детей»<sup>8</sup>, последний на данный момент документ такого рода. Он рекомендует национальным компетентным органам при реализации своей политики учитывать результаты фундаментальных исследований в области таких понятий, как «талант» и «одаренность», «механизмы успеха» и т.п.

---

<sup>7</sup> Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council, on a European Union Work Plan for Youth for 2016–2018 // Council of the European Union [Электронный ресурс]. URL: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-13631-2015-INIT/en/pdf> (дата обращения: 10.08.2020).

<sup>8</sup> Education for gifted children // Parliamentary Assembly [Электронный ресурс]. URL: <https://pace.coe.int/en/files/15282> (дата обращения: 10.08.2020).



Отдельно уточняется необходимость сформулировать определение понятия «одаренность», которое было бы принято и понятно на разных языках. Рекомендация также предлагает формировать более гибкую систему обычных школ, чтобы она могла учитывать потребности таких учеников. Именно этот документ лежит в основе упомянутой ранее и опубликованной в 2016 г. Хартии прав талантливых студентов, которая постулирует идею о том, что более одаренные молодые люди имеют особые потребности в системе образования. Стоит отметить, что с 1994 г., когда была выпущена Рекомендация, никаких других значимых документов Парламентской ассамблеей на эту тему не издавалось, а законодательства отдельных стран описанные выше пункты рекомендации не выполнили.

В 2013 г. Европейским социально-экономическим комитетом был опубликован документ «Раскрытие потенциала детей и молодежи с высокими интеллектуальными способностями в Европейском союзе»<sup>9</sup>. Документ носит рекомендательный характер и указывает на необходимость адаптации образования под потребности одаренных детей и молодежи. Несмотря на отсутствие определений терминов «одаренность» или «талант», в документе выделены критерии, на основе которых детей с более высоким интеллектуальным потенциалом обычно выделяют среди их сверстников. В частности, это более развитые речевые навыки, понимание сложных и абстрактных понятий, умение разрабатывать систематические и множественные стратегии для решения проблем и т.д. В рекомендации социально-экономического комитета сделан акцент на выявление талантливых и одаренных детей среди наименее защищенных слоев населения и выработку специальных образовательных мер, способствующих раскрытию их потенциала.

Таким образом, мы можем заметить, что в общеевропейском законодательстве тема таланта и поддержки таланта возникает редко и не заходит дальше рекомендаций. Затрагивая вопросы таланта и одаренности, законодатели обращаются к некоторому обобщенному пониманию, не конкретизируя его смысл применительно к предмету регулирования. Отчасти это можно объяснить, что вместе с определением отсутствуют и механизмы измерения одаренности. В Пояснительной записке к упоминавшейся выше Рекомендации ПАСЕ (1994)<sup>10</sup> уточняется, что, хотя удовлетворяющей всех

---

<sup>9</sup> EESC opinion: Unleashing the potential of children and young people with high intellectual abilities in the European Union // European Economic and Social Committee [Электронный ресурс]. URL: <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/eesc-opinion-unleashing-potential-children-and-young-people-high-intellectual-abilities-european-union> (дата обращения: 10.08.2020).

<sup>10</sup> Education for gifted children // Parliamentary Assembly [Электронный ресурс]. URL: <https://pace.coe.int/en/files/15282/html> (дата обращения: 10.08.2020).

формулировки на английском и французском языках не найдено, оно должно учитывать целый комплекс способностей и навыков. В то же время приводится принятое в США определение одаренных и талантливых детей как тех, чьи способности позволяют им иметь выдающиеся показатели. Однако такая формулировка признается спорной и недостаточной даже на уровне пояснительной записки.

Значимые документы Европейского союза, касающиеся развития образования, например A European Union Youth Strategy 2019–2027, развитие таланта как одну из целей не упоминают, при этом само слово «талант» в Стратегии употребляется дважды, оба раза в контексте напрасной траты таланта: «Европа не может себе позволить растрату таланта»<sup>11</sup>.

Цели же, которые Стратегия определяет для движения в сфере поддержки молодежи, касаются устранения неграмотности, в том числе функциональной, обеспечения равенства возможностей для всех, того, как «следует поощрять и вооружать молодых людей необходимыми ресурсами», то есть с точки зрения этого документа образовательная деятельность — это прежде всего деятельность по предоставлению молодым людям соответствующих инструментов, причем у всех эти инструменты должны быть одинаково хорошего качества и давать возможность выстраивать свою жизнь с наибольшим успехом.

### ***Транзакционный (развивающий) подход к талантам***

Описанное в конце предыдущего раздела Ло О. и Порат М. называют транзакционным подходом [Lo, Porath 2017, 3]. Идентификационный подход к таланту в первую очередь подразумевает, что для того, чтобы не потерять талант («не растратить его»), его надо как можно скорее идентифицировать и вести по особой эксклюзивной траектории поддержки. Ключевое изменение, привносимое транзакционным подходом, состоит в том, что талант перестает восприниматься как что-то, что находится в человеке постоянно, а воспринимается как то, что может проявиться, а может и не проявиться в зависимости от многих обстоятельств в каждом человеке, при этом не находится в нем постоянно, это то, что находится постоянно в динамичной зоне развития человека. Поэтому мы можем связать этот подход с принятым в традициях российской психологической школы развивающим подходом, имеющим фундаментальные основания в трудах Выготского Л.С. [Выготский 1991] и Давыдова В.В. [Давыдов 1996].

---

<sup>11</sup> EU Youth Strategy // European Commission [Электронный ресурс]. URL: [https://ec.europa.eu/youth/policy/youth-strategy\\_en](https://ec.europa.eu/youth/policy/youth-strategy_en) (дата обращения: 10.08.2020).

Транзакционный (развивающий) подход сдвигает фокус внимания с определения исключительных способностей на исключительно эффективные системы развития способностей. Другими словами, при идентификационном подходе одаренность рассматривалась как фиксированное нормативное условие (которое лишь ожидает надлежащей идентификации), а не текучая обусловленность, которая отвечает потребностям реляционного обучения, возникающим из-за несоответствия между учащейся и учебной средой. Разъединяя одаренность и редуционистскую психометрическую модель, которая упрощает талант до статического состояния, транзакционный подход рассматривает талант:

- 1) как социально сконструированную реальность, которая постоянно развивается вместе с обществом (то есть различные формы одаренности проявляются в разные времена или в разных обществах иначе);
- 2) как инклюзивную ненормативную структуру, которая стремится выявить уникальные одаренность и таланты каждого человека;
- 3) как самореализацию человека в ситуации, которая зависит от сложности системы и динамики отношений между человеком и его окружением [Lo, Porath 2017, 8–10].

Таким образом, талант как некоторый природный дар, сущность, обусловленная чем-то, существующим до и вне человека, генетическими ли особенностями или просто совпадением, — это талант, который становится объектом внимания в национальных и корпоративных системах поддержки талантов, его нужно идентифицировать, отсеять из великого множества тех, кто не является талантом, признать его особые качества и дать ему поддержку. Довольно часто такой подход к талантам означает в первую очередь эксплуатацию. Что особенно видно в корпоративных практиках управления талантами и становится предметом транснациональных глобальных войн, изучаемых сегодня в особом разделе менеджмента — Global Talent Management [Global Talent Management 2019]. Инклюзивный, транзакционный подход к таланту стремится не к эксплуатации, а к помощи и, соответственно, к тому, чтобы использовать методы развития таланта со всеми людьми, не стараясь разделить их на талантливых и неталантливых [Vaiman Collings, 2014].

Необходимость выйти за рамки идентификации, на наш взгляд, во многом основана на невозможности внятно сформулировать цели развития таланта в рамках узкого идентифицирующего подхода. В документах, упомянутых нами в этой статье, неоднократно указывается на то, что нельзя позволить растратить талант, но нам не

удалось найти никакого описания того, что же произойдет, если талант будет растрочен, или что именно значит «не растратить»: иметь успешную работу? быть счастливым? успешным? Предполагается, что нестандартным талантливым студентам, в силу их особых потребностей, будет нелегко в обычной образовательной среде, поскольку одаренные ученики могут чувствовать отсутствие вызова на обычных занятиях, что может привести к определенным сложностям поведения и снижению мотивации к учебе [El Khoury, Al-Hroub 2018, 39–59]. Они также могут чувствовать изоляцию из-за отсутствия возможности встречаться и общаться с другими одаренными учениками, следствием чего и станет растрата таланта. Тем не менее счастливая, полная и интересная жизнь нестандартного талантливого человека в литературе скорее описывается как причина реализации таланта, а не как следствие, в чем же конкретно польза для национального престижа и для личного развития талантливого человека от таланта — остается не вполне понятным. Точно также не удастся внятно сформулировать, чем успешная реализация таланта отличается от успешной и значимой для общества и для страны деятельности человека, которого когда-то не идентифицировали как таланта, и почему этот второй не заслуживал такого же внимания на ранних стадиях своей социализации.

Интересный взгляд на талант мы найдем в сфере корпоративного HR, где значительное развитие в последнее время получила тема менеджмента талантов (Talent Management, Talent Acquisition)<sup>12</sup>, или управления человеческими ресурсами. Несмотря на то, что в академической среде эта сфера деятельности воспринималась долгое время скорее с недоверием, именно практика работы с талантами там, где они непосредственно применяются, то есть на рабочем месте, дает, на наш взгляд, понимание того, как и для чего в современном мире нужна работа с талантами. Наряду с грантовыми программами надгосударственных образований и национальными программами поддержки талантов частные и полугосударственные корпоративные фонды поддержки остаются основным источником финансирования и, как следствие, заказчиком различных программ поддержки талантов.

Климова А.В. в своем анализе литературы, посвященной теме управления талантами, упоминает взгляд на талант как высокий потенциал, то есть возможность быть эффективным в какой-то области деятельности [Климова 2016]. Наконец, талант также может рассматриваться как высокое достижение или высокий результат. Многие

---

<sup>12</sup> Talent Acquisition: A Guide to Understanding and Managing the Recruitment Process // SHRM Foundation [Электронный ресурс]. URL: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/talent-acquisition-recruitment.pdf> (дата обращения 10.08.2020).

организации склонны использовать данный подход ввиду простоты измерения и обнаружения таланта: талант определяется уже достигнутыми результатами, а не вкладом, который необходимо инвестировать в знания, умения и способности человека.

Все эти подходы к определению таланта существуют в сфере управления человеческим капиталом, то есть там, где талант в первую очередь воспринимается как актив, который нужно поставить в нужное время в нужную позицию. Это любопытно, поскольку подразумевает, что любой работник — талант, и именно развитие личной и командной эффективности в выполнении определенных задач, цель которых состоит в увеличении эффективности и прибыли всей компании, и называется в корпоративной среде развитием таланта.

Это снимает с понятия «талант» ограничения, налагаемые на него педагогическими подходами, поскольку талант уже присущ не только ребенку, но и взрослому, а развитие таланта происходит всю жизнь и ведет не к не растрате потенциала, а к воплощению лучших качеств в социально значимой деятельности. Талантливый подросток равно конкурирует своими умениями с талантливым взрослым, а национальный престиж в контексте международного управления человеческим капиталом сменяется вопросом глобальной конкуренции между национальными системами занятости за то, где созданы условия для реализации талантов для каждого человека.

В этой конкуренции и проявляется транзакционный (развивающий) подход как предоставление равных возможностей и помощи всем без необходимости определять, кто заслуживает помощь больше. Реальность современного рынка труда предполагает, что самые талантливые люди собираются не там, где их лучше идентифицируют, а там, где им лучше платят и где о них лучше заботятся. Таким образом, деятельность по развитию и поддержке талантов неизбежно превращается и в войну за таланты, и в насыщение общего «океана» труда талантами, поскольку поддержка и забота обо всех не только помогает тем, кто лучше заботится, но и повышает общий средний уровень. Лучшие из лучших в этой конкуренции окажутся там, где для них установлены лучшие условия (уточним, что эти условия лучше не только для специфической группы талантов, но и вообще для любого человека), но и в остальных местах окажутся не плохие или «не качественные», а тоже лучшие, хоть и, может быть, не лучшие из них.

### **Заключение**

Замена идентификационного подхода к работе с талантами на то, что в этой статье названо транзакционным, или развивающим, подходом, отчасти видна сегодня и в России. Так, в указе Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»<sup>13</sup> одним из ключевых целевых показателей названо «формирование эффективной системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи, основанной на принципах справедливости, всеобщности и направленной на самоопределение и профессиональную ориентацию всех обучающихся». Смена парадигмы «врожденной одаренности» на парадигму «развивающей таланты среды для каждого» является условием для участия России в глобальной конкуренции за таланты. Но для этого потребуется не только пересмотр методик и организационных форматов работы системы образования, но и выход за узкие границы сферы образования и воспитания, расширение границ применения новых подходов в сфере высшего образования и занятости для молодежи. Собственно, именно эта задача лежит в основе целей Кружкового движения Национальной технологической инициативы и других комплексных программ работы с молодежью по стратегическим для страны направлениям научно-технологического развития.

### **Список литературы:**

- Выготский Л.С.* Педагогическая психология. М.: Педагогика, 1991.
- Давыдов В.В.* Теория развивающего обучения. М.: Интор, 1996.
- Климова А.В.* Управление талантами: современные тенденции и подходы к применению в государственном секторе // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2016. № 3(43). С. 26–37.
- Davis B., Sumara D., Luce-Kapler R.* Engaging Minds: Changing Teaching in Complex Times. New York, NY: Routledge, 2008.
- Gagné F.* Giftedness and Talent: Reexamining A Reexamination of the Definitions // Gifted Child Quarterly. 1985. Vol. 29. Is. 3. P. 103–112. DOI: <https://doi.org/10.1177/001698628502900302>.
- Global Talent Management / ed. by Collings D., Scullion H., Caligiuri P. New York: Routledge, 2019.

---

<sup>13</sup> Указ Президента РФ от 21.07.2020 N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // Президент РФ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/news/63728> (дата обращения: 10.08.2020).

- Khoury S., Al-Hroub A.* Gifted Education in Lebanese Schools. Integrating Theory, Research, and Practice. Cham: Springer, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-78592-9>.
- Lo O., Porath M.* Paradigm Shifts in Gifted Education: An Examination Vis-à-Vis Its Historical Situatedness and Pedagogical Sensibilities // *Gifted Child Quarterly*. 2017. Vol. 61 Is. 4. P. 343–360. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0016986217722840>.
- Reid E., Boettger H.* Gifted Education in Various Countries of Europe // *Slavonic Pedagogical Studies Journal*. 2015. Vol. 4. Is. 2. P. 158–171. DOI: <https://doi.org/10.18355/pg.2015.4.2.158-171>.
- Subotnik R., Olszewski-Kubilius P., Worrell F.C.* Rethinking Giftedness and Gifted Education: A Proposed Direction Forward Based on Psychological Science // *Psychological Science in the Public Interest*. 2011. Vol. 12. Is. 1. P. 3–54. DOI: <https://doi.org/10.1177/1529100611418056>.
- Vaiman V., Collings D.* Global Talent Management // *The Routledge Companion to International Human Resource Management* / ed. by D.G. Collings, G.T. Wood, P.M. Caligiuri. New York: Routledge, 2014. P. 210–225.

Дата поступления: 13.08.2020

*Andryushkov A.A., Egorova A.K., Servetnik V.V.*

### **Modern Approaches to Managing Talent: Methodology and Analysis of International Practices**

*Andrey A. Andryushkov* — PhD, Associate Professor, Moscow State University of Psychology and Education; scientific supervisor, The Kruzhok Association, Moscow, Russian Federation.  
E-mail: [andryushkov-aa@yandex.ru](mailto:andryushkov-aa@yandex.ru)  
ORCID ID: [0000-0001-9411-767X](https://orcid.org/0000-0001-9411-767X)

*Alexandra K. Egorova* — LLM, project manager, The Kruzhok Association, Moscow, Russian Federation.  
E-mail: [egorova.a.k@my.mgimo.ru](mailto:egorova.a.k@my.mgimo.ru)  
ORCID ID: [0000-0002-0383-1550](https://orcid.org/0000-0002-0383-1550)

*Vladimir V. Servetnik* — Master's student, Univerzita Karlova v Praze (Charles University), Prague, Czech Republic.  
E-mail: [servetnik@nti-contest.ru](mailto:servetnik@nti-contest.ru)  
ORCID ID: [0000-0002-6474-9964](https://orcid.org/0000-0002-6474-9964)

#### **Abstract**

This article is devoted to the analysis of modern approaches to the definition of talents both in the expert environment of psychologists and teachers, and in international practice. The purpose of this study is to identify areas of promising approaches to working with talents that can be applied both in the field of education and in the field of extended personnel policy in Russia. In addition, the article analyzes the existing contextual contradictions and situations that arise around the concept of talent in various practices. A review of the main EU countries programs aimed at supporting talented youth and current trends in talent management systems related to the change in the approach to determining a person's talent is conducted. The main reasons for modern rethinking of talent management principles in education and corporations are highlighted, which leads to the fact that the identification approach is replaced by a developing or transactional approach. Criticism of the previous approach is primarily related to the fact that an attempt to identify already formed talent and create special conditions for its implementation leads to what can be called exclusivity, the isolation of such people from the general flow for a



certain period of time. Restrictions on such exclusions are associated with provoking inevitable inequality and exploiting narrowly specialized talent. An alternative to this approach is to provide conditions for the possibility of new trials and manifestations of talent for each person, regardless of what they have already shown themselves in. In this case, the management system needs to move from the practice of individual support to the practice of creating an equally accessible environment for continuous self-development of people. The article describes the prospects for implementing this approach in the human resource management system and educational policy.

**Keywords**

Talent, talent management, giftedness, youth policy, human development.

**DOI:** 10.24411/2070-1381-2020-10116

**References:**

- Collings D., Scullion H., Caligiuri P. (eds.) (2019) *Global Talent Management*. New York: Routledge.
- Davis B., Sumara D., Luce-Kapler R. (2008) *Engaging Minds: Changing Teaching in Complex Times*. New York, NY: Routledge.
- Davydov V.V. (1996) *Teoriya razvivayushchego obucheniya* [Theory of developing education] Moscow: Intor.
- Gagné F. (1985) Giftedness and Talent: Reexamining A Reexamination of the Definitions. *Gifted Child Quarterly*. Vol. 29. Is. 3. P. 103–112. DOI: <https://doi.org/10.1177/001698628502900302>.
- Khoury S., Al-Hroub A. (2018) *Gifted Education in Lebanese Schools. Integrating Theory, Research, and Practice*. Cham: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-78592-9>.
- Klimova A.V. (2016) Talent Management: Modern Tendencies and Approaches to Its Use in the Public Sector. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Ser.: Social'nye nauki*. No. 3(43). P. 26–37.
- Lo O., Porath M. (2017) Paradigm Shifts in Gifted Education: An Examination Vis-à-Vis Its Historical Situatedness and Pedagogical Sensibilities. *Gifted Child Quarterly*. Vol. 61. Is. 4. P. 343–360. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0016986217722840>.
- Reid E., Boettger H. (2015) Gifted Education in Various Countries of Europe. *Slavonic Pedagogical Studies Journal*. Vol. 4. Is. 2. P. 158–171. DOI: <https://doi.org/10.18355/pg.2015.4.2.158-171>.
- Subotnik R., Olszewski-Kubilius P., Worrell F.C. (2011) Rethinking Giftedness and Gifted Education: A Proposed Direction Forward Based on Psychological Science. *Psychological Science in the Public Interest*. Vol. 12. Is. 1. P. 3–54. DOI: <https://doi.org/10.1177/1529100611418056>.



Vaiman V., Collings D. (2014) Global Talent Management. In: Collings D.G., Wood G.T., Caligiuri P.M. (eds.) *The Routledge Companion to International Human Resource Management*. New York: Routledge. P. 210–225.

Vygotsky L.S. (1991) *Pedagogicheskaya psihologiya* [Pedagogical psychology]. Moscow: Pedagogika.

Received: 13.08.2020