

*Экономика труда и социально-трудовые отношения*

## **КАДРОВЫЕ КОНКУРСЫ В РОССИИ: ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТБОРА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДЛЯ ГОССЛУЖБЫ» НА ПРИМЕРЕ КОНКУРСА «ЛИДЕРЫ РОССИИ»**

**Комиссаров Алексей Геннадиевич**  
*генеральный директор  
АНО «Россия – страна возможностей»,  
и.о. ректора, РАНХиГС  
(г. Москва, Россия)*

### **Аннотация**

*Цель статьи – на примере конкурса «Лидеры России» выявить сильные стороны открытых массовых кадровых конкурсов (ОМКК) с точки зрения влияния на карьерные перспективы их участников, повышения эффективности кадровой политики, а также на распространение в обществе представлений о важности меритократических принципов при отборе кадров на руководящие должности. Для этого в статье рассматриваются основные проблемы, существующие в России в сфере привлечения руководителей в текущий момент. В статье выделяются преимущества ОМКК, такие как эффективность отбора кандидатов и проведения конкурсных процедур. Однако рассматривается и наиболее распространенная критика методики и механизмов конкурса «Лидеры России»: часть проблем имеет доступное решение, другие можно исправить лишь в небольшой степени, не отходя от заявленных целей и принципов конкурса – обосновывается тезис о том, что отход от основополагающих принципов ОМКК нецелесообразен. Делается вывод, что внедрение системы оценки компетенций кандидатов, при которой качества претендентов на руководящие должности будут выявляться с помощью системы конкурсного отбора, позволит повысить качество государственного управления в целом.*

**Ключевые слова:** компетенции, менеджмент, сео, лидерские качества, лидерство.

**JEL коды:** M12, M51, J24.

**Для цитирования:** Комиссаров А.Г. Кадровые конкурсы в России: повышение эффективности отбора руководителей для госслужбы» на примере конкурса «Лидеры России» // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2023. Том 15. Выпуск 2. С. 80-95. DOI: 10.38050/2078-3809-2023-15-2-80-95

### **Введение**

Современные практики отбора руководителей всех уровней во многом строятся на исследованиях компетенций и личностных качеств управленцев. Такие исследования

проводятся как в рамках концептуализации моделей «идеального руководителя», лидера и присущих ему профессиональных и личностных качеств, так и в рамках определения компетенций, которыми должны обладать современные управленцы. Оба подхода, хотя и отличаются друг от друга методами исследования, показывают результаты, свидетельствующие о произошедшей существенной трансформации. Все больше внимания уделяется не отдельным качествам руководителей, а комплексам компетенций, персональных черт, привычных стилей, которые отвечают задачам современных руководителей. Главные из них – креативность, адаптивность, социальный интеллект – т. е. те, которые позволяют лидеру и команде приспособиться к быстрому развитию технологий, высокому уровню неопределенности и постоянно возникающим новым вызовам. В то же время сохраняется и фокус на профессиональных компетенциях и цифровых навыках.

Сдвиги в осмыслении компетенций руководителей нашли отражение в практике – об этом говорит анализ моделей компетенций госслужащих, в соответствии с которыми происходит отбор на госслужбу и карьерное продвижение внутри государственных органов в таких странах, как США, Великобритания, Канада, Финляндия и др. От госслужащих ожидают проявления таких качеств, как:

- 1) стратегическое мышление, нацеленность на результат в меняющихся обстоятельствах;
- 2) высокие навыки взаимодействия с командой и другими заинтересованными сторонами;
- 3) осознанный подход к собственным сильным и слабым сторонам;
- 4) способность к развитию;
- 5) эрудиция, профессиональные, технические компетенции.

В разных странах приняты различные способы и механизмы для отбора руководящих кадров для госслужбы. Традиционными для США, Великобритании, Германии, Франции и ряда других стран способами являются рассмотрение заявлений от кандидатов, продвижение по партийной лестнице, преференции для выпускников определенных учебных заведений. Однако дополняют их такие механизмы отбора, как специальные программы подготовки руководителей. Их участникам не гарантировано место на госслужбе, однако эти программы позволяют привлечь перспективных кандидатов в процессе обучения. Кроме того, кандидаты для участия в этих программах отбираются по меритократическому и конкурентному принципу.

Само продвижение внутри государственной службы предполагает проверку компетенций – например, в виде специализированных для каждого ведомства или направления тестов, экзаменов на должности высокого уровня, а также проведения внутренней оценки кандидатов.

Наиболее ярким примером тщательного отбора руководящих кадров для госслужбы в соответствии с меритократическими принципами является Сингапур:

- 1) рекрутинг в органы власти основан на заслугах кандидатов, причем наиболее способных кандидатов отбирают еще со школьной скамьи;
- 2) существуют специальные образовательные траектории для будущих лидеров, в том числе предоставление им бесплатного высшего образования очень высокого уровня;

3) при этом вакансии в госаппарате публикуются открыто, так что на них могут претендовать все – это обеспечивает высокий уровень конкуренции (Wong, 2013).

Что касается бизнес-среды, то и здесь в последние годы произошли существенные изменения. Так, например, ранее большая доля работодателей была ориентирована на то, чтобы «выращивать» собственных сотрудников до высших руководящих позиций. Это обусловлено, в частности, представлениями о том, что лучший топ-менеджер – это тот, кто досконально знает организацию под своим управлением (Namori et al, 2011). Однако развертывание глобальной конкуренции, изменение моделей управления компаниями (к которым, в частности, привела цифровизация) заставили организации расширить внешний наём – в том числе, и на управленческие позиции высокого уровня. Соответственно, и перед бизнесом встала проблема выработки критериев и механизмов для успешного найма топ-менеджмента. Однако проблема, которую еще в 1970-е гг. описал Дж. Акерлоф (Akerlof, 1970), – заранее определить «качество человеческого капитала» (а также то, насколько кандидат «впишется» в среду организации) невозможно, поэтому компании действуют в условиях неопределенности на рынке труда – пока так и не была преодолена полностью.

В первой части настоящей статьи рассматриваются общие проблемы отбора кадров на руководящие должности в России: разработанная и принятая на государственном уровне система критериев, а также ограничения ее применения, вызванные социальными, психологическими и институциональными факторами. Во второй части на примере открытого массового кадрового конкурса «Лидеры России» разбираются эффекты, которые подобный инструмент отбора кадров оказывает на участников и на общество в целом, приводится попытка ответить на критику методики проведения конкурса. В заключении делаются выводы о пользе ОМКК для дальнейшего развития России.

## **1. Проблемы отбора кадров на руководящие должности в России**

Российская концепция отбора управленцев на государственную службу – несмотря на то, что была сформулирована сравнительно недавно – в общем и целом вполне соответствует мировым теории и практике. Так, в соответствующих методических рекомендациях Министерства труда и социальной защиты РФ (Методический инструментарий..., 2017) приводится следующий базовый набор требований к лидерам – помимо формальных требований к уровню образования и стажу:

- 1) наличие стратегического (системного) мышления;
- 2) коммуникативные умения;
- 3) персональная эффективность – планирование, рациональное использование служебного времени, достижение результатов;
- 4) управление изменениями;
- 5) лидерство – эффективное планирование, организация работы и контроля ее выполнения;
- б) принятие и реализация управленческих решений.

Очевидно, что набор этих требований во многом совпадает как с требованиями к госслужащим в других странах, так и с выводами исследователей.

Однако, помимо концептуализации требований, возникает проблема: как определить, что кандидаты, претендующие на управленческие должности, соответствуют обозначенным критериям – тем более, что обозначенные требования носят комплексный характер. Минтруда

РФ дает следующий ответ: необходимые профессиональные и личностные качества могут быть выявлены по поведенческим индикаторам.

Например, наличие у кандидата стратегического мышления, в соответствии с методическими рекомендациями Минтруда, может быть выявлено по следующим индикаторам:

- 1) при решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения;
- 2) определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения;
- 3) рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов;
- 4) точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе;
- 5) предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей;
- 6) руководствуется в работе стратегическими целями государственного органа (Методический инструментарий..., 2017).

Согласно рекомендациям, *«Состав профессиональных и личностных качеств (компетенций), предусмотренных моделью профессиональных и личностных качеств (компетенций), определяются в ходе оценочных процедур и в зависимости от категории и группы должности гражданской службы, должностных обязанностей гражданского служащего, а также оценки его потенциала к должностному росту».* Фактически, полноценное выявление наличия поведенческих критериев возможно только относительно тех кандидатов, которые уже трудятся в государственных органах – при этом не вполне ясно, насколько ярко должны проявляться те или иные особенности личности и поведения, чтобы сделать однозначный вывод о соответствии кандидата той или иной руководящей должности.

Отдельные, более четко прописанные критерии выделены для госслужащих, которые участвуют в проектной деятельности: относительно этих требований сформулированы критерии оценки, формирующие балльную шкалу (Шкала выраженности персональных и управленческих компетенций участников проектной деятельности) – тогда на высшие должности могут претендовать только те, кто набрал высокие баллы.

Тем не менее, по мнению исследователей (Байтеряков и др., 2021), сохраняются значительные проблемы в системе управления кадрами в рамках российской госслужбы. К ним, например, относятся:

- 1) излишняя зарегулированность и негибкость системы подбора и управления кадрами, которая не позволяет отдельным ведомствам и организациям устанавливать собственные требования к кадрам (в том числе и к руководителям);
- 2) слабое и «неправильное» использование моделей компетенций для оценки кандидатов сотрудниками HR внутри ведомств, отсутствие интеграции между моделями компетенций и другими элементами кадровой политики;

3) недостаточно высокая эффективность обучения и повышения квалификации госслужащих;

4) устаревшая «линейка» должностей, которая приводит к диспропорциям между руководителями и исполнителями и не отражает дифференциацию задач в зависимости от должности;

5) значительный «вес» дополнительных – неформальных – критериев, в частности лояльности управленцев к вышестоящему руководству, неформальные взаимоотношения внутри бюрократии и т. д.

Можно обратиться к кейсу Нижегородской области, который рассматривают исследователи. В этом регионе 63% вакансий на позиции начальников отделов и выше закрываются из внешних источников – при наличии кадрового резерва, включающего 3846 человек, который на 77,5% состоит из госслужащих. Эти соотношения могут говорить о двух проблемах: либо налицо неудовлетворительная работа с резервом, либо компетенции существующих резервистов не устраивают руководителей. В результате региональному правительству (успешно внедряющему передовые подходы) приходится обращаться к внешним кандидатам, хотя до этого было вложено немало ресурсов в формирование резерва.

Ситуация говорит о том, что для повышения эффективности кадровой политики следовало бы пересмотреть методики отбора и обратить внимание на профессионализм сотрудников HR-подразделений, обеспечивающих этот отбор.

Исследователи отмечают, что «90% опрошенных сотрудников, работающих в государственном секторе более 10 лет, считают, что их профессиональные навыки отстают от навыков коллег», «работа отделов кадров большинства ведомств ориентирована на контроль соблюдения формальных регламентов, тогда как ресурсов и возможностей для качественного развития кадров не хватает» (Байтеряков и др., 2021). Таким образом, современным подходам к отбору, оценке и развитию кандидатов необходимо учить большинство сотрудников кадровых служб, а также и членов комиссии, проводящих собеседование, нужно обучать технологиям его проведения.

Кроме того, существующая система решает задачи только условной оценки соответствия квалификационным требованиям, предусмотренным должностным регламентом. Практика разработки модели компетенций и оценки по ней в большинстве госорганов отсутствует. Такая оценка линейных специалистов вообще не проводится, а по основной группе руководящих должностей и выше проводится без какой-либо дифференциации по должностному функционалу. Разработка модели компетенций применительно к каждой должности (при этом правильнее – к группе, кластеру смешанных должностей) требует больших трудозатрат как первоначальных, так и регулярных (поскольку ценность набора компетенций требует постоянного пересмотра).

Для решения этой проблемы целесообразно было бы объединить усилия как федеральных органов, так и субъектов по разработке таких моделей по отраслям. Если каждый участник этого проекта разработает качественную модель компетенций по одной отрасли, результатом станет универсальная база моделей, пригодная для тиражирования.

Существующие проблемы в сфере подбора кадров на руководящие должности на госслужбе в совокупности приводят к тому, что соблюдение формальных правил и процедур преобладает над содержательной оценкой кандидатов и их результатов работы. В результате

у госслужащих, работающих в реально сложных условиях (поток поручений, переработки, высокий уровень ответственности) нет необходимых компетенций для принятия решений.

## **2. ОМКК как система оценки компетенций (на примере конкурса «Лидеры России»)**

Одним из способов изменения ситуации к лучшему, как представляется, является внедрение системы оценки компетенций кандидатов, когда качества претендентов на должности будут выявляться с помощью системы конкурсного отбора, оцениваться в соответствии с единой шкалой. Одним из примеров использования этой методики является проведение открытого массового кадрового конкурса «Лидеры России».

За время проведения конкурса был накоплен достаточно большой массив информации, позволяющий выявить зависимость между степенью развития способностей и компетенций кандидатов и их социально-демографическими характеристиками, уровнем занимаемых ими должностей и другими факторами. Это, в свою очередь, сделало возможным:

- 1) выявить категории людей, имеющих компетенции, подходящие для определенных должностей (важно заметить также, что широкое привлечение участников способствует отбору не только конкурентоспособных, но и достаточно мотивированных кандидатов);
- 2) увидеть фактический профиль компетенций высших управленческих кадров – его можно использовать при разработке программ обучения и повышения квалификации;
- 3) предоставить аргументы для общественной дискуссии о социальных лифтах, системе оплаты труда менеджеров высокой квалификации.

Главной заявленной целью Конкурса является создание **условий для самореализации талантливых управленцев в России**. Под самореализацией понимается следующее.

1. С одной стороны – **дополнительные карьерные возможности**. Так, участники, которые проявили себя, попадают в программу развития управленческого кадрового резерва, откуда могут быть приглашены на должности на госслужбе.
2. С другой стороны – **развитие собственных управленческих компетенций участников** как в ходе оценки, так и после ее завершения (работа с наставником, участие в сообществе конкурсантов).

Однако существует дополнительная, не декларируемая в явном виде цель – обеспечить сдвиг общественных установок относительно людей, занимающих руководящие должности. Сейчас во многом распространенным остается представление о том, что в России карьере в государственном управлении (а также и в крупном бизнесе) можно сделать только с использованием связей («блата», nepoтизма) или коррупции. Трансформация этих представлений в сторону тезиса о том, что «в России можно сделать управленческую карьеру за счет своих способностей, мотивации и достижений, не обладая блатом и не прибегая к коррупции», была бы весьма благоприятна с точки зрения повышения доверия граждан к госслужбе и притоку на нее высококвалифицированных специалистов. Таким образом, конкурс «Лидеры России» продвигает основной принцип **меритократии** – власть тем, кто ее заслуживает.

### *1. Организация конкурса*

Ключевые заявленные принципы проведения конкурса «Лидеры России» – **открытость, объективность и прозрачность**. На практике они реализуются следующим образом.

1. Открытость – подразумевается, что входные требования для участия в Конкурсе минимальны. В конкурсе могут участвовать как опытные руководители, так и начинающие, как молодые, так и возрастные (до 55 лет). Критерий – наличие управленческого опыта не менее 2 лет (хотя для отдельных треков есть более специфические условия).

2. Объективность – все участники проходят одинаковые оценочные процедуры в рамках единых правил. Методика оценки не позволяет использовать социальные связи или деньги, чтобы получить преференцию.

3. Прозрачность – все правила, критерии оценки и оценочные процедуры, а также схема расчета результатов анонсируются заранее. Соответственно, у участника есть возможность в той или иной мере подготовиться к оценке. У него есть возможность апелляции, если правила были нарушены («общественный контроль» со стороны участников).

Конкурс устроен по принципу воронки отбора: на каждом из этапов отсеивается значительная часть кандидатов, при этом каждый этап направлен на выявление определенных знаний, навыков и компетенций. Так, например, конкурс в сезонах 2019-2021 гг. включал пять этапов:

1. Заявочная кампания (участники должны предоставить видеоролик с самопрезентацией и эссе).

2. Дистанционный этап (онлайн-тестирование), на котором отсев происходит на основе

2.1) мотивации – поскольку требуются усилия и время, чтобы завершить испытания,

2.2) способностей – по результатам теста общих знаний (ТОЗ), теста интеллектуальных способностей (ТИС) и теста умственной работоспособности и стрессоустойчивости (ТУРС).

3. Также дистанционный этап, на котором участники должны пройти тест управленческого потенциала – Potential in Focus (PIF)<sup>1</sup>.

4. Очные полуфиналы – оценочные конференции. На этом этапе участникам даются задания, которые позволяют оценить лидерские качества кандидатов, их коммуникативные и организаторские способности. В разных сезонах конкурса очные полуфиналы проходили либо по территориальному признаку (федеральным округам), либо по трекам (т. е., по профессиональным сферам руководителей).

5. Финал (в некоторых сезонах «суперфинал») – единая оценочная конференция для победителей полуфиналов.

Однако работа с финалистами и победителями конкурса продолжается и после его окончания. Так, участники финала конкурса проходят обучение с использованием гранта (1 млн рублей), а победители финала в течение года работают с наставником из числа высших управленцев в госсекторе или в бизнесе, а также могут принимать участие в мероприятиях сообщества победителей.

---

<sup>1</sup> Тест PIF разработан компанией ЭКОПСИ Консалтинг, см. подробнее <https://digital.ecopsy.ru/products/pif>.

## *2. Сильные стороны конкурса «Лидеры России»*

К сильным сторонам конкурса «Лидеры России» можно отнести положительные эффекты как для самих участников, так и для общества в целом.

Исследование ЭКОПСИ о связи конкурса с последующей карьерой участников показало, что конкурсанты действительно получают дополнительные возможности. Так, после первого конкурса 84 человека из 103 финалистов получили назначения на руководящие должности в госсекторе или крупном бизнесе (Безручко и др., 2019), из числа 1200 человек, принявших участие в полуфиналах, назначения на позиции топ-менеджеров получили 400<sup>2</sup>.

Беседы с участниками конкурса (полуфиналистами и финалистами) показали, что они позитивно оценили свой опыт участия, а также отмечали серьезный вклад конкурса в их развитие.

Идея проведения открытого конкурса для поиска талантливых управленцев нашла поддержку у граждан. Так, по результатам опроса ВЦИОМ, проведенного осенью 2018 г., 82% респондентов в той или иной степени поддержали эту идею, указали, что подобные механизмы отбора нужны. Впрочем, необходимо заметить, что в тот период у участников исследования не было такого единодушия по вопросу о том, насколько объективен и честен процесс определения победителей. Так, например, 58% опрошенных были уверены, что у жителей больших городов, столиц больше шансов победить в конкурсе (Лидеры России..., 2018).

Наблюдается и повышение веры граждан в возможность самореализации в России. Однако здесь необходимо проявить осторожность в интерпретациях – связь этого улучшения с конкурсом «Лидеры России» недостаточно исследована, могут быть другие, более значимые причины улучшения показателя. Тем не менее, в ноябре 2020 года результаты опроса ФОМ показали, что более половины граждан видит возможности для самореализации и применения своих способностей в России, а среди молодых респондентов эта доля составляет 65% (О возможностях самореализации..., 2020). При этом уверенность граждан в наличии возможностей для самореализации явным образом связана с более широким распространением убеждения о том, что наиболее способные люди занимают самые высокие руководящие позиции – т. е., фактически, с тем, что при продвижении по карьерной лестнице работает меритократический принцип.

Косвенным указанием на достижение эффекта конкурсом «Лидеры России» является его популярность. Можно сделать допущение – если бы участники не верили в справедливость оценки и реальную возможность выхода в число победителей, цифры участия падали бы, несмотря на PR-усилия организаторов, поскольку участие требует времени, а также инвестиций времени и денег в свою подготовку. Однако, в 2018–2019 гг. на конкурс поступило более 225 тыс. заявок, в 2020 г. – 234 тыс. заявок, в 2021 г. поступила почти 181 тыс. заявок на участие (см. сайт: <https://лидерыроссии.рф>).

Все это нельзя в полной мере назвать явным позитивным эффектом именно ОМКК «Лидеры России», но можно считать косвенным указанием на то, что общественность поверила в возможность реализации принципов открытости, объективности и прозрачности в отборе кадров.

---

<sup>2</sup> Новости и информация о конкурсе «Лидеры России» на сайте АНО «Россия – страна возможностей», см. подробнее <https://rsv.ru/competitions/contests/1/1/>.

Таким образом, можно сказать, что Конкурс вполне достигает своих основных (заявленных) целей и соответствует заявленным принципам.

### *3. Региональные и корпоративные кадровые конкурсы*

Конкурс «Лидеры России» создал своеобразную «моду» на кадровые конкурсы в госсекторе (регионах и ведомствах), а также в корпоративном секторе. Так, аналогичные мероприятия на региональном уровне проводили Нижегородская, Липецкая, Ульяновская области, в корпоративном секторе – ТМК, РЖД, «Росатом» и другие компании. Кроме того, корпорации мотивируют своих сотрудников принять участие и в самих «Лидерах России», распространяя материалы для подготовки к тестам и рассказывая о кейсах уже принявших участие коллег.

Необходимо, однако, оговориться, что региональные и корпоративные конкурсы проводятся не по методике «Лидеров России». Так, в части методик отбора в большинстве случаев используются только тестирование и индивидуальное собеседование. Решение практических задач (кейсов), написание рефератов и групповые дискуссии – редкие практики отбора. Опыт показывает, что зачастую причиной этого является неготовность именно профильных руководителей вложить свои интеллектуальные и временные ресурсы в разработку этих процедур и оценку кандидатов. Участие сотрудников кадровой службы без профильных сотрудников не позволяет на достойном уровне проводить оценку по этим методикам.

Отдельно следует отметить следующую проблематику в проведении тестирования на знания русского языка, основ законодательства и IT-технологий:

1) тесты требуют постоянного обновления, как в связи с изменением законодательства, так и для исключения рисков компрометации, а ресурсов сотрудников кадровых подразделений для этого зачастую недостаточно;

2) существует риск потерять талантливых профессионалов, плохо ориентирующихся, например, в законодательстве о госслужбе; вес этого метода не должен быть слишком высоким при принятии решения о кандидате.

Для решения этой проблемы целесообразно было бы централизовать этап тестирования на правительственной кадровой платформе ЕИСУКС. Это позволит существенно сократить трудозатраты кадровых служб на этот этап оценки и более качественно готовить иные конкурсные процедуры – в том числе очные этапы, чтобы повысить их вес в общей оценке кандидатов.

Одним из наиболее валидных инструментов является оценка кандидатов по модели поведенческих компетенций в формате группового ассесмент-центра или индивидуального интервью. Метод основан на комплексном использовании методик и ориентирован на оценку поведенческих маркеров сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также на выявление потенциала и рисков.

### *4. Основания для критики ОМКК «Лидеры России»*

Наряду с позитивными эффектами конкурса целесообразно обозначить и ряд недостатков, на которые исследователи, эксперты и участники указывали чаще всего.

1. Незначительная доля среди участников руководителей действительно высокого уровня должности. Как представляется, проблемой в данном случае является их относительно более слабая мотивация к участию (предлагаемые бонусы в виде дополнительного обучения, нетворкинга и программы менторства интересны в большей степени руководителям среднего уровня или небольших организаций, а для руководителей высокого уровня они не «перевешивают» издержки, связанные с участием).

1.1. Возможным решением для этой проблемы может стать отдельный трек для топ-СЕО крупных организаций с принципиально другой методикой. Однако отчасти это будет нарушением принципа равных возможностей (открытости конкурса для участников).

2. Завышенная значимость коммуникативных, «публичных» компетенций, поскольку во многом на их основе происходит отбор финалистов и победителей.

2.1. Частично эта проблема решается в рамках ежегодного совершенствования заданий. Полностью решить ее не получится, если не уходить от методики оценочной конференции (например – к центру оценки, АЦ, с сопутствующим многократным увеличением бюджета конкурса и удлинением оценки). Нельзя не отметить, что развитые социальные навыки и в обычной жизни дают своему обладателю серьезные карьерные преимущества и без сомнения включаются в перечень необходимых для руководителя компетенций.

3. После проведения первого конкурса появилось большое число «натренированных на процедуру» «профессиональных конкурсантов», а также развилась ниша услуг по подготовке к конкурсу.

3.1. Частично эта трудность преодолевается полной заменой всех оценочных заданий в каждом новом сезоне конкурса. Однако в силу принципа открытости (участники знают, к чему готовиться) полностью решена она быть не может. С другой стороны, подготовка к выполнению заданий, во-первых, свойственна более мотивированным кандидатам, а во-вторых, все же не гарантирует попадания в полуфиналы.

4. Небольшой процент участников-женщин и практически стабильная (без существенных улучшений) динамика расширения участия женщин в конкурсе.

4.1. Эту проблему невозможно решить в рамках самого конкурса. Доля участниц-женщин связана с долей женщин на управленческих позициях в принципе и является устойчивой общественно-психологической характеристикой. Для преодоления этой проблемы необходим комплексный подход. А, например, квотирование по признаку пола или создание специального конкурса или трека «для женщин» будет обратной дискриминацией по отношению к участникам-мужчинам (будет нарушен принцип равенства возможностей).

5. Погрешности оценочной методики.

5.1. В конкурсе используется достаточно «грубое» сито, поскольку (к примеру) глубинный ассесмент кандидатов, как, например, в сфере executive search, невозможен по финансово-организационным причинам и в силу ограниченности времени, а учет прошлого опыта (рекомендаций и достижений) противоречит основным заявленным принципам конкурса. Так, механика проведения первых этапов конкурса нацелена на отсеивание слабых кандидатов: она хорошо отличает относительно слабых участников от сильных и средних. Но эти этапы не вполне точно, со значительными погрешностями позволяют отличить сильных кандидатов от средних. Кроме того, важно учитывать, что выборка очевидным образом не сбалансирована: сильных кандидатов намного меньше, чем средних.

5.2. В рамках существующей методики можно добиться незначительного повышения точности оценки. Например, за счет совершенствования критериев очной оценки (можно произвести переход от моделей компетенций к моделям управленческих ролей), и/или за счет постоянного совершенствования инструментов дистанционной оценки (настройка их на более точное предсказание результатов очных этапов, в том числе с применением искусственного интеллекта). Тем не менее, эти улучшения не дадут большого прироста качества оценки.

Таким образом можно заключить: не меняя основное целеполагание конкурса и его принципов, можно добиться лишь небольших улучшений, и работа по этим направлениям ведется. Любое принципиальное изменение методики будет иметь цену: либо оно будет сказываться на достижении обозначенных выше целей и принципов конкурса не всегда в позитивную сторону, либо будет приводить к недопустимому увеличению материальных и временных затрат на проведение конкурса – при том, что на текущий момент его эффективность является его существенным преимуществом.

Также следует отметить, что конкурс «Лидеры России» является беспрецедентным (с точки зрения технологии реализации) в мировом масштабе проектом. Сравнимым проектом открытой «воронки отбора» являются лишь китайские экзамены на государственную службу, проводившиеся с 1371 до 1911 г. на основе принципов конфуцианства – необходимо отметить, что «Лидеры России» нередко сравнивают с системой «Кэцзюй» (Шогенова, 2020). Поэтому готовых решений, которые можно легко заимствовать при таком масштабе и сложности задачи, не существует.

### **3. Глобальные цели России в части работы с талантами и возможные решения**

В предыдущем разделе говорилось о совершенствовании конкурса «Лидеры России» как отдельного социального лифта (инструмента вертикальной мобильности), инициированного государством.

Между тем, можно и нужно обсуждать совершенствование работы с талантами (человеческим капиталом) в масштабах России в целом. Необходимо отметить, что развитый корпоративный сектор в этом направлении ушел далеко вперед относительно системы государственного управления.

Это связано прежде всего с тем, что для компаний качество человеческого капитала – важнейший фактор победы (а часто – выживания) в конкурентной борьбе (House et al, 2004). Существует прямая зависимость: если в компании работают лучшие люди, которые

- 1) *«есть»*, т. е. с готовностью приходят в организацию,
- 2) *«умеют»*, т. е. обладают высокой квалификацией в своей роли и развиваются,
- 3) *«хотят»* – вовлечены в работу и в решение задач,
- 4) *«имеют возможность»* работать эффективно и творчески (организационные барьеры невелики),

то такая компания побеждает в конкурентной борьбе и процветает (см. рис. 1). **Конкуренция в экономике** и сопутствующая ей конкуренция за таланты – действенные факторы, побуждающие организации постоянно совершенствовать свои практики работы с людьми как в отношении вертикальной и горизонтальной мобильности, так и в других аспектах кадровой политики.

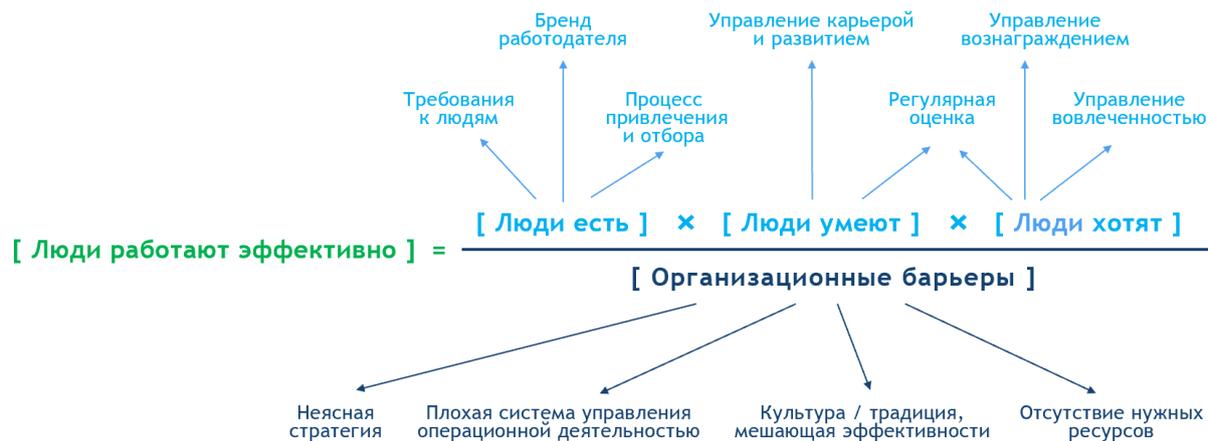


Рисунок 1. «Формула успеха» организации в зависимости от кадровой политики (Безручко, 2023)

При фактическом отсутствии конкуренции в системе государственного управления, конкуренция за таланты и конкурентные механизмы стимулирования не включаются в той мере, как это происходит в компаниях, работающих на открытом рынке. При этом есть немало конкретных примеров, когда талантливый и деятельный губернатор, министр или мэр формировали сильную команду, успешно внедряли HR-процессы, схожие с теми, что описаны выше в формуле. Однако в случае, когда (и если) на смену талантливому руководителю приходит «чиновник старого образца», система быстро возвращается к «старым настройкам» (предполагающим такие механизмы кадрового продвижения, как кумовство, nepoтизм, коррупция). Фактор личности на текущем этапе имеет слишком большое значение – в противовес институциональным практикам, позволяющим постоянно поддерживать современные меритократические принципы кадровой политики.

В ситуации текущей геополитической конфронтации государство не сможет в полной мере использовать конкурентные – меритократические – принципы в работе с персоналом (прежде всего, с государственными служащими). Применение таких принципов и методов, как и сейчас, останется делом инициативы конкретных руководителей или предметом отдельных проектов (таких, как конкурс «Лидеры России»), а не частью постоянно действующей системы государственного управления.

Возможно ли другое будущее? Отчасти – да, если внедрять методы и инструменты в следующей технократической логике: чтобы победить в геополитической конфронтации, российское государство должно быть конкурентноспособным. А значит – оно должно использовать современные, высокоэффективные методы управления. В том числе, и в кадровой сфере – они повлекут за собой и повышение эффективности управления в целом. Таким образом, текущее геополитическое противостояние может стимулировать, а не блокировать внедрение систем работы с талантами в работу государства.

Это стимулирование произойдет лишь том случае, если внутри элитных групп произойдет осознание того, что для победы на «геополитическом фронте» нужно сделать Россию привлекательной для талантов. Нужно сделать текущую систему государственного управления лучшей в мире по эффективности в сравнении системами оппонентов.

Достижение этого состояния требует принципиальных изменений процессов работы с людьми (и для людей).

## **Заключение**

Несмотря на то, что в России, как и во многих других странах, существует обоснованная и во многом весьма соответствующая текущим задачам концептуализация требований к руководителям на госслужбе, проблема возникает на этапе оценки кандидатов. Такая оценка зачастую производится формально, что приводит к снижению качества человеческого капитала в органах государственной власти.

В настоящей статье произведена попытка предложить решение проблемы оценки компетенций – отбор кандидатов с помощью открытых массовых кадровых конкурсов (на примере конкурса «Лидеры России»). За время проведения конкурса удалось накопить достаточно большой объем информации, анализ которой свидетельствует: процедуры конкурса позволяют в действительности отобрать тех кандидатов, которые в наибольшей степени соответствуют требованиям к современным управленцам.

Однако, помимо этого, у конкурса есть целый ряд преимуществ, проистекающих из базовых принципов его организации: открытости (минимального порога участия), объективности (одинакового подхода ко всем участникам) и прозрачности (критериев, оценок, оценочных процедур). Среди них: привлечение внимания общественности и распространение представлений о меритократическом характере отбора на госслужбу, создание карьерных лифтов и мотивации у самих претендентов на должности, общее повышение качества человеческого капитала. Конкурсные процедуры разнообразны, но все они рассчитаны на то, что через них смогут за короткое время пройти большое количество участников.

Сформировался и набор критических замечаний относительно конкурса «Лидеры России». Наиболее значимые из них: незначительная доля среди участников руководителей самого высокого уровня, а также женщин, появление «профессиональных конкурсантов», повышенная значимость коммуникативных компетенций в рамках конкурсных процедур, а также погрешности в методике. Впрочем, часть этих проблем устраняется, часть – может быть преодолена с помощью несущественных изменений, а некоторые – только с помощью радикального перестроения конкурсных механизмов (например, привлечение большей доли руководителей самого высокого уровня). Вместе с тем, представляется, что на текущем этапе приносить принципы конкурса в жертву нецелесообразно, поскольку именно они обеспечивают позитивный общественный эффект.

Практика проведения ОМКК в России постепенно распространяется, и здесь ключевым фактором является то, насколько соответствующие конкурсы на практике продвигают принципы меритократии: эта тема заслуживает отдельного обсуждения.

## **Список литературы**

Байтеряков С.В., Барышникова А.В., Копыток В.К., Филиппова А. и др. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения / под ред. М.С. Шклярчук. М.: Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, 2021.

Безручко П., Иванова Ю., Шатров Ю. Как оценивали лидеров России // HRTimes. 2019. № 34.

**Комиссаров А.Г.** Кадровые конкурсы в России: повышение эффективности отбора руководителей для госслужбы» на примере конкурса «Лидеры России»

Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы / Министерство труда и социальной защиты РФ. Версия 3.2. М., 2017.

Шогенова Л. Система государственных экзаменов для чиновников «Кэцзюй» в императорском Китае // Манускрипт. 2020. № 8. С. 170–174.

Akerlof G.A. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // The Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84. P. 488–500.

Hamori M., Bonet R., Capelli P. How Organizations Obtain the Human Capital they Need // The Oxford Handbook of Human Capital / A. Burton-Jones, J.-C. Spender (eds.). Oxford University Press, 2011.

House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W. et. al. Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Sage publications, 2004.

Wong B. Political Meritocracy in Singapore // The East Asian Challenge for Democracy: Political Meritocracy in Comparative Perspective / D. Bell, C. Li (eds.). Cambridge: Cambridge University Press, 2013. P. 288–313.

Безручко П.Б. Три роли HR-директора. HBR, 2023: URL: <https://bigi.ru/management/upravlenie-personalom/tri-roli-hr-direktora/> (дата обращения: 15.03.2023).

Лидеры России: профессиональный рост и успешная карьера. ВЦИОМ, 20.10.2018: URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/lidery-rossii-professionalnyj-rost-i-uspeshnaya-karera> (дата обращения: 03.03.2023).

О возможностях самореализации в нашей стране. ФОМ, 12.11.2020: URL: <https://fom.ru/TSennosti/14492> (дата обращения: 03.03.2023).

## **PERSONNEL COMPETENCY COMPETITIONS IN RUSSIA: INCREASING THE EFFICIENCY OF MANAGER SELECTION FOR THE CIVIL SERVICE**

**Alexey G. Komissarov**

*General Director of*

*Autonomous non-commercial (non-profit) organization*

*«Russia – the country of opportunities»,*

*acting rector of RANEPА*

*(Moscow, Russia)*

### **Abstract**

*The purpose of this article is to, by using the example of the Leaders of Russia competition, identify the strengths of open mass personnel competitions (OMPC) in terms of their impact on the career prospects of their participants, improving the effectiveness of personnel policy, and also spreading the notion about the importance of meritocratic principles in the selection of personnel for leadership positions in society. To do this, the article discusses the main problems that exist in Russia in the field of attracting managers at the current moment. The article highlights the advantages of OMPC: the effectiveness of the selection of candidates and competitive procedures. However, the most common criticism of the methodology and mechanisms of the "Leaders of Russia" competition is also considered: some of the problems have an accessible solution, others can only be corrected to a small extent without deviating from the declared goals and principles of the competition - the thesis is substantiated that a departure from the fundamental principles of OMPC is impractical. It is concluded that the introduction of a system for assessing the competencies of candidates, in which the qualities of applicants for leadership positions will be identified through a competitive selection system, will improve the quality of public administration as a whole.*

**Keywords:** competencies, management, CEO, leadership, leadership CEO, leadership competencies.

**JEL:** M12, M51, J24.

**For citation** Komissarov, A.G. (2023) Personnel Competency Competitions in Russia: Increasing the Efficiency of Manager Selection for the Civil Service. Scientific Research of Faculty of Economics. Electronic Journal, vol. 15, no. 2, pp. 80-95. DOI: 10.38050/2078-3809-2023-15-2-80-95

### **References**

Bayteryakov S.V., Baryshnikova A.V., Kopytok V.K., Filippova A. i dr. Kadrovaya politika na gossluzhbe: tekushchie problemy i neobkhodimye izmeneniya / pod red. M.S. Shklyaruk. M.: Schetnaya palata Rossiyskoy Federatsii, Tsentr perspektivnykh upravlencheskikh resheniy, 2021. (In Russ.).

Bezruchko P., Ivanova Yu., Shatrov Yu. Kak otsenivali liderov Rossii. HRTimes. 2019. № 34. (In Russ.).

Metodicheskiy instrumentariy po ustanovleniyu kvalifikatsionnykh trebovaniy dlya zameshcheniya dolzhnostey gosudarstvennoy grazhdanskoy sluzhby / Ministerstvo truda i sotsial'noy zashchity RF. Versiya 3.2. M., 2017. (In Russ.).

Shogenova L. Sistema gosudarstvennykh ekzamenov dlya chinovnikov «Ketszyuy» v imperatorskom Kitae // Manuskript. 2020. № 8. С. 170–174. (In Russ.).

Akerlof G.A. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. The Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84. P. 488–500.

Hamori M., Bonet R., Capelli P. How Organizations Obtain the Human Capital they Need. The Oxford Handbook of Human Capital / A. Burton-Jones, J.-C. Spender (eds.). Oxford University Press, 2011.

House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W. et. al. Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Sage publications, 2004.

Wong B. Political Meritocracy in Singapore. The East Asian Challenge for Democracy: Political Meritocracy in Comparative Perspective / D. Bell, C. Li (eds.). Cambridge: Cambridge University Press, 2013. P. 288–313.

Bezruchko P.B. Tri roli HR-direktora. HBR, 2023: Available at: <https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/tri-rol-i-hr-direktora/> (Accessed: 15.03.2023). (In Russ.).

Lidery Rossii: professional'nyy rost i uspeshnaya kar'era. VTsIOM, 20.10.2018: Available at: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/lidery-rossii-professionalnyj-rost-i-uspeshnaya-karera> (Accessed: 03.03.2023). (In Russ.).

O vozmozhnostyakh samorealizatsii v nashey strane. FOM, 12.11.2020: Available at: <https://fom.ru/TSennosti/14492> (Accessed: 03.03.2023). (In Russ.).