

УДК 352.07(477-21/-22)

DOI: 10.34132/pard2022.16.05

ЩОДО ПРОБЛЕМИ ПРИВАБЛЕННЯ І УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ УСИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ УКРАЇНИ

Дзвінчук Д.І., д-р філос. наук, професор, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна

Баран М.П., канд. наук з держ. упр., доцент, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна

Петренко В. П., д-р екон. наук, професор, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна

Хамчук Г. П., аспірант, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна

У статті на основі оцінки стану справ із залученням і утриманням талантів у вітчизняній сфері публічного управління зроблено висновок, що ця проблема в Україні знаходиться тільки на початковій стадії свого вирішення, в зв'язку з чим в якості ключової умовії позитивного вирішення сформульовано і обґрунтовано рекомендації щодо виправлення ситуації шляхомвнесення доцільних змін в панівну парадигму традиційного мислення вітчизняних державних службовців як виконавців керівних вказівок. На основі аналізу відомих моделей інтелектуальної активності особистості та врахування потреби українського суспільства в трансформації зразків мислення публічних управлінців обґрунтовано доцільність доповнення існуючого процесу відбору кандидатів на посади в

системі за рівнем компетентності додатковими тестами на виявлення та оцінку їх мисленневих характеристик. В якості рекомендованої для цього моделі запропоновано оригінальну інтерпретацію моделі множинного мислення особи як комбінації конвергентного, дивергентного і латерального мислення, яка може і повинна стати основою для виявлення і залучення, навчання і розвитку, використання і утримання в системі публічного управління найбільш кваліфікованих і талановитих особистостей. Сформульовано необхідні для масштабної зміни парадигми мислення державних службовців умови поширення рекомендованої моделі мислення працівника системи публічного управління, а також її наукового і навчально-методичного супроводу.

Ключові слова: інтелект, компетентність, мислення, талант, модель, управління, відбір, конкурс.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Одним із ключових напрямів реформи державного апарату, ініційованої 43-м Президентом США Дж. Бушем-молодшим у 2001 році, було визначено стратегічне управління людським капіталом з формулюванням завдання створення такого уряду, «... який мислить по-іншому, шляхом залучення на державну службу талановитих і творчих людей» [1, с. 11], для чого необхідно «... залучати та утримувати талановитих людей...» [1, с. 15] (тут і надалі підкреслено нами, Д.Д., М.Б., Г.Х., В. П.).

Оскільки «залучення та утримання» є, без сумніву, складовими загального процесу управління талантами, то слід зауважити, що зафіксовані ще у 1997 році (за 5 років до ініціативи Дж.Буша-молодшого) компанією Мак-Кінсі прояви «війни за таланти», узагальненні її консультантами Е. Майклзом (EdMichaels), Г. Гендфілд-Джойнс (HelenHandfield-Jones) і Б. Аксельродом (BethAxelrod) в книзі «Війна за таланти» [2], стали предметом наукового аналізу, активних дискусій і розробки рекомендацій як у спеціальній науковій літературі, так і в численних публікаціях консультативно-методичного та практичного характеру.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. При цьому, стурбованість проблемою «залучення та утримання найкращих талантів» продовжує залишатися в топ-заголовках наукових публікацій і аналітичних оглядів у всіх провідних країнах світу і через 25 років [для прикладу, 3, 4, 5], а березневий номер журналу BusinessResearchQuarterly за 2022 рік навіть присвятив цій проблемі спецвипуск «Менеджмент талантів», в якому, відповідаючи на сформульоване авторами статті запитання «Менеджмент талантів. Куди йдеш?» [6], авторка іншої статті прийшла до висновку, що «... уже час заново винайти управління талантами», оскільки зростаюча роль людських ресурсів «... впливає на поточну парадигму управління талантами» [7].

Слід зауважити, що вітчизняними дослідниками тема управління талантами також не була залишена без уваги. Впродовж 2010-2020 років до різноманітних аспектів теми управління талантами і талант-менеджменту у вітчизняних організаціях звертались І. Білоусова, Р. Винничук, О. Драган, А. Журавель, Н. Задорожнюк, Н. Кузнецова, К. Нефьодова, М. Пилипенко, О. Прудіус М. Сітор, О. Сорока, М. Татаревська, Н. Худоба, Є. Щьокіна та ін. [для прикл.: 8 ÷ 15]. При цьому, в Україні перша система управління талантами (СУТ) або TMS (від англ. TalentManagementSystem) була впроваджена державною Національною Акціонерною Компанією «Нафтогаз» [16].

До необхідності формування й впровадження теоретичної концепції і практичних рекомендацій з управління талантами у вітчизняній системі державної служби звертались такі дослідники як А. Ліпенцев і В. Касприк [17], С. Селіванов С. і А. Кашлакова [18, 19], В. Толкованов [20] та ін.

Однак, при цьому, в Україні проблема належного управління талантами, їх привабленням і, особливо, утриманням, продовжує залишатися невирішеною, оскільки з цілої низки причин «таланти тікають», а країна залишається «донором талантів» для інших країн [для прикл., 21, 22]. І це при тому, що саме національна система публічного управління протягом десятиліть демонструє приклади відвертих провалів при заповненні в її ієрархічній структурі високих

посад міністрів та їх заступників, голів державних комітетів, голів органів центральної виконавчої влади і голів місцевих держадміністрацій, коли замість талановитих функціонерів-лідерів останні заповнювались самовпевненими кар'єристами, амбітними недоуками, професійними шахраями чи випадковими і необізнаними але потрібними і своїми людьми.

Тому, на нашу думку, однією із основних причин міграції талантів з України слід вважати демотивацію останніх тими умовами, які були створені в державі системою управління її життєдіяльністю, яка й до сьогодні залишається нездатною залучати, розвивати та зберігати таланти насамперед системі публічного управління та адміністрування. Зазначене підтверджується слушною думкою Т. Милованова, сформульованою ще у 2017 році – «провал українських революцій» криється в небажанні «... створити достойні умови для того, щоб талановиті і освічені українці працювали на Україну в Україні» [23].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Ідентифікація ключової проблеми управління талантами у вітчизняній системі публічного управління і адміністрування та формулювання рекомендацій щодо виправлення ситуації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Хоча в Україні поняття «управління талантами» до останнього часу залишається законодавчо не закріпленим, всі необхідні для цього елементи уже «... покладені в основу завдань та заходів реформи державного управління і державної служби» [24, с. 57], а про необхідність і доцільність «... створення системи управління талантами на державній службі» було офіційно заявлено керівництвом Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) в процесі обговорення «Стратегії реформування державного управління на період до 2025 року», де агентство презентувало своє бачення пріоритетів і проблем реформування [25].

Проте, до останнього часу в якості основного пріоритету цього важливого напрямку роботи з людськими ресурсами НАДС вбачаються тільки навчання і розвиток талановитих працівників, а не їх приваблення і, тим більше, утримання. У зв'язку з цим, в новіт-

ній історії України протягом тривалого часу спостерігалось цілком протилежне відношення до проблеми якості кадрового наповнення вітчизняної системи публічного управління і адміністрування, а після обрання кожного чергового Президента обов'язково стартували зміни в персональному складі очільників і провідних функціонерів на всіх рівнях її ієрархії [26]. Цілком очевидно, що наслідки таких «кадрових чисток» обов'язково поширювались і на всі інші категорії людських ресурсів системи управління державою, а проблема «залучення і утримання» трансформувалась, як правило, у проблему пошуку і набору нових очільників та лояльних до них управлінців і функціонерів. Описана кадрова політика закономірно отримувала такі оцінки експертів як: «... найболючіша проблема сучасної України – професійна деградація» в процесі «розробки й ухвалення важливих державних рішень» [27 с. 15], або «...нездатність державних органів вирішувати ключові завдання через брак професійних кадрів» [28], чи існування т. зв. «кадрового голоду» [29], коли їх справжня причина породжена не тим і «... не тому, що ні з кого вибирати, а тому, що знову шукають серед «своїх» [30].

Подібні підходи, на жаль, були властивими існуючій практиці формування кадрового наповнення системи на всіх рівнях її ієрархії. У зв'язку з цим важлива проблема пошуку, виявлення, залучення і утримання в системі талановитих управлінців і функціонерів, будучи складним завданням у будь-якій сфері людської активності, й надалі залишається надскладним завданням особливо у сфері публічного управління галузевими, регіональними і територіальними спільнотами.

Окреслена вище ситуація обумовлено тим, що прагнення до влади і бажання лідерства саме в сфері публічного управління є притаманними дуже багатьом людям, у т. ч. і тим, які є недостатньо обізнаними щодо професійних і кваліфікаційних вимог, компетенцій і критеріїв, соціальної значимості цих посад і обов'язків та можливої відповідальності за результати діяльності, проте, внаслідок завищеної або помилкової самооцінки, спричинених поширенням та дією в транзитних суспільствах (до яких належить

й Україна) т. зв. ефекту Данінга-Крюгера [31, 32, 33] вважають себе достойною і кращою заміною попередників.

Не вдаючись до наведення добре відомих прикладів неадекватних призначень і результатів діяльності очільників міністерств і відомств, галузей і регіонів, районів і державних підприємств, проілюструємо та підтвердимо існування цієї проблеми простим фактом: тільки у Івано-Франківській області на 14 посад голів районних державних адміністрацій (РДА) за конкурсом оголошеному травні 2019 року проектом LIFT було подано заяви від «майже тисячі осіб», які «... горять бажанням змінити хід історії та побудувати сильну державу» [34]. При цьому, авторами проекту в якості його мети і завдання було знову задекларовано «знищення старої системи» з наміром об'єднати в ній «... професійних фахівців своєї справи, талановитих людей, які мають ідеї ...» [35]. Така вражаюча готовність значної кількості людей до виконання посадових обов'язків голів РДА без здобуття відповідної освіти, наявності практичного досвіду і т. п. очевидно суперечить найбільш традиційному підходу до формування керівного і професійного складу будь-якої організованої соціально-економічної системи – принципу дарвінізму, згідно з яким здібні і талановиті особистості спочатку виявляються, потім в процесі поступового доручення і успішного вирішення все більш складних завдань навчаються, здобувають досвід і поступово переміщуються на вищі рівні управлінської ієрархічної піраміди та зупиняються на них, або досягають її вершини.

На нашу думку, сама постановка завдання «знищення старої системи» заперечує можливість «утримання» в ній на основі аналізу та оцінки результатів діяльності уже навчених і досвідчених, результативних, ефективних і успішних управлінців та функціонерів, які не є «своїми» для нових очільників. Одночасно з цим відкривається «вікно можливостей» для войовничих і активних «жертв» впливу уже згаданого ефекту Данінга-Крюгера, які прагнуть влади і доступу до її ресурсів незважаючи на те, що за визначенням автора теорії природного відбору Ч. Дарвіна: «Невігластво набагато частіше надає впевненості, ніж знання» (“The ignorance more frequently begets confidence than does knowledge”).

У цьому контексті варто віддати належне національним науковим і освітнім інституціям, науковцям і експертам-практикам, якими специфічні проблеми управління талантами у системі публічного управління і адміністрування уже ретельно досліджені з отриманням вагомих теоретичних результатів, методичних розробок і практичних рекомендацій, опублікованих в монографіях, дисертаціях, аналітичних записках, статтях і виступах на конференціях різного рівня.

Однак ці результати, на думку багатьох управлінців-практиків і експертів, до останнього часу продовжували залишатися практично невитребуваними структурами, відповідальними за якість кадрового наповнення системи. Тільки у жовтні 2020 року запропонованою НАДС моделлю реформування з переліком «актуальних питань державної служби» [25] було передбачено необхідність удосконалення відносин між «службою управління персоналом» системи і, власне, її «кандидатським і кадровим резервом», які повинні бути «стабільними», відбуватись за умов «довіри до конкурсів», «перемог за рейтингами», мати перспективи «професійного розвитку», «кар'єрного просування», «запобіжники від свавільного звільнення» і т. п. Реалізації цих намірів покликане сприяти впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS) і багатьох інших новацій.

Загалом, на даний час можна стверджувати, що, не дивлячись на відсутність в розділі «Професійна публічна служба та управління персоналом» документу «Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки» [36] таких термінів як «управління талантами», всі необхідні для такого управління елементи є передбаченими. Це повинно сприяти зустрічному руху з одного боку системи публічного управління і адміністрування до усвідомлення важливості, цінності й ефективності реального, а не декларативного добору, розвитку, приваблення і утримання талантів, а з іншого – потенційними кандидатами для роботи в системі – свідомими і зрілими людськими ресурсами – до усвідомлення і обізнаності з рівнем умов, вимог і відповідальності державної служби.

Проте, уважний аналіз такого важливого документу – «Стратегії реформування державного управління на 2022-2025 роки», спрямованого на «...створення можливості залучати та утримувати на державній службі найбільш кваліфікованих фахівців» [36, с. 12], дозволяє прийти до висновку, що під визначенням «найбільш кваліфіковані фахівці» автори розуміють відібраних за конкурсною процедурою «оцінювання компетентностей» кандидатів із забезпеченням «... дотримання принципів недискримінації та рівного доступу під час проходження конкурсу кандидатами незалежно від їх статі, етнічного та соціального походження, наявності інвалідності тощо» [36, с. 15]. При цьому, в переліку кваліфікаційних тестів практично відсутні вимоги до інтелектуальних характеристик претендентів і здатності останніх до мислення.

Зауважимо, що хоча і дуже приблизна формула, згідно якої відомий засновник персонального коучингу Т. Леонард (Thomas J. Leonard) гарантує, що 100% успішної роботи будь-якої особистості формуються тільки 10% її знань, вмінь і навиків, а 40% і 50% – відповідно способом мислення та оточенням [37], то стає очевидним, що оцінювання таланту особистості виключно за рівнем її компетентності (знання, навички, досвід) не повністю адекватно відображає її талант. До такого висновку прийшов і авторський колектив на чолі з ректором Нідерландської бізнес-академії проф. Яном ван Звітенем (Jan van Zwieten), який ще у 2015 році з позицій управління талантами запропонував інтерпретувати особу у вигляді графоаналітичної моделі в основі трьох осей: інтелектуального (IQ), соціального (EQ) та фізичного (PhQ) складових потенціалу, комплекс яких визначає т. зв. духовний (SQ) потенціал (Рис. 1) [38].

У подальшому це дозволило інтерпретувати «розумного носія знань і вмінь» з врахуванням ще й притаманних йому «... ментальних та емоційних аспектів роботи, взаємодії з людьми, управління людьми, створенні здорового балансу між роботою та життям, підтримання фізичної форми» [39, с. 61].

При цьому, максимальні здобутки в діяльності особи за віссю (SQ) досягаються якраз за рахунок комплексного і гармонійного розвитку та використання складових (IQ), (EQ) і (PhQ).

Проф. В. Сабадуха, осмислюючи зміст поняття «компетентність» у публічній сфері, також поставив під сумнів повноту оцінки рівня таланту в зв'язку з тим, що за її межами «...опиняються такі важливі складові духовного потенціалу людини як мислення й спонукання до діяльності, від яких залежить рівень володіння вміннями й знаннями» [40].

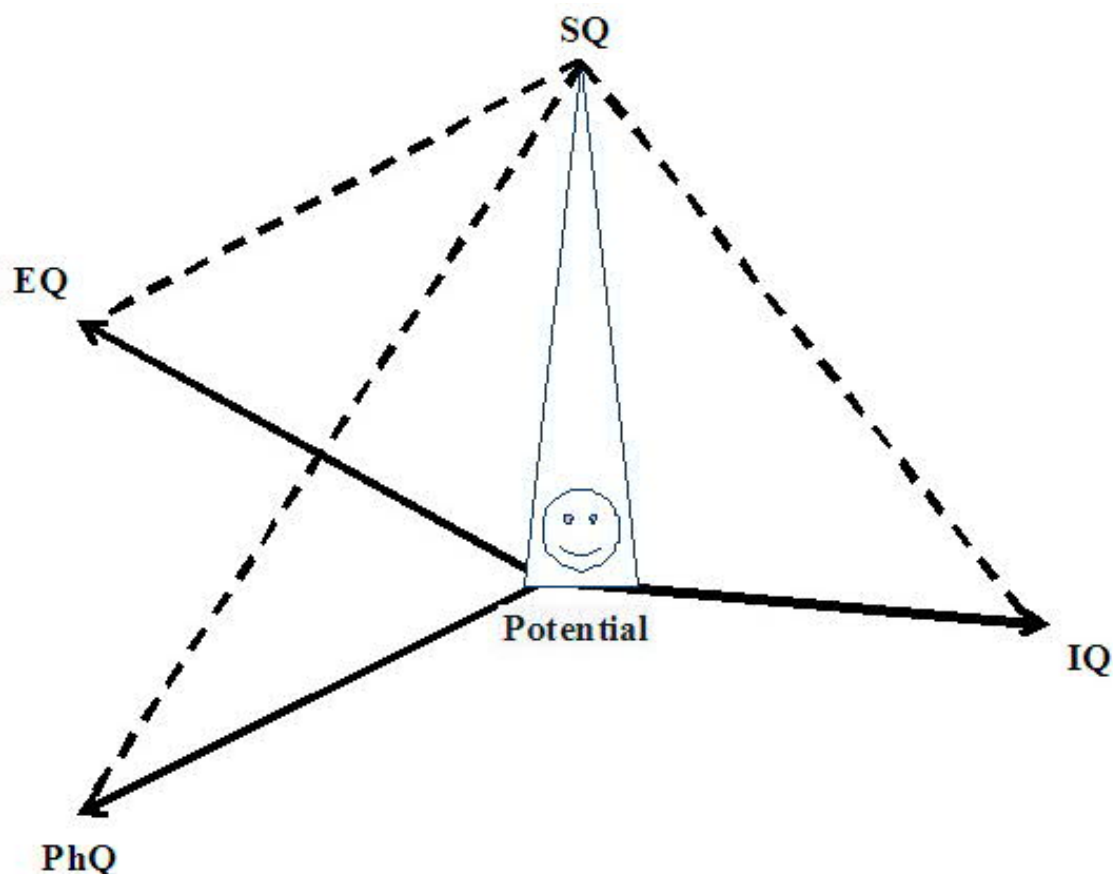


Рис. 1. Модель особистості у вигляді 4-х осей її інтелектуального (IQ), соціального (EQ), фізичного (PhQ) і духовного (SQ) потенціалів [38, с. 64]

У запропонованій автором моделі «інтелектуальних здібностей» особистості перелік її «професійних та інтелектуальних здібностей» було доповнено компонентами «мислення» і «спонукання до діяльності», що підтверджує доцільність їх врахування при оцінці рівня талановитості. У 2012 році в Україні дуже схожі результати дослідження критеріїв відбору функціонерів для органів державного управління і місцевого самоврядування були запропоновані у

вигляді графоаналітичної моделі інтелектуального розвитку особи у вигляді «трьох інтелектуальних домінант», а саме: «творчого», «соціального» і «особистісного» інтелекту (Рис. 2), гармонійний розвиток і використання яких гарантували досягнення нею максимальних результатів діяльності.

Тобто, саме специфічні творчі, соціальні та особистісні інтелектуальні характеристики особистості забезпечують її ефективну й безконфліктну взаємодію із споживачами державних послуг «... в передбаченому діючими інструкціями, алгоритмами і законами антикорупційному і недевіантному форматі» [41].

Варто звернути увагу на той факт, що авторами всіх представлених моделей умови досягнення максимальних результатів діяльності особи були пов'язані не тільки із її творчим інтелектом (потенціал знань, вмінь і навиків – IQ), а й з особистісною та соціальною складовими її інтелекту або відповідними їм соціальним (EQ) і фізичним (PhQ) потенціалами, комплекси яких формують максимум інтелектуальної активності (111) або духовності (SQ).

Таким чином, на перший план в оцінюванні рівня таланту особистості виходить процес належного використання нею власного інтелектуального потенціалу за активною, комплексною і гармонізованою участю всіх притаманних і розвинутих складових – процес мислення.

Отже, оскільки результативність і ефективність використання таланту особистості на її робочому місці в системі публічного управління визначається не тільки і не стільки її компетентністю, когнітивним розвитком і здатністю до раціонального мислення, а ще й способом мислення, який формується взаємодією з організаційним оточенням, стає цілком доцільним звернутись до аналізу процесу мислення талановитого працівника системи як головного джерела результатів його діяльності з метою відповіді на питання: «Як повинен мислити державний службовець?».

Відповідно до твердження прихильників існування ефекту Даннінга-Крюгера, завищення особою самооцінки своїх інтелектуальних і професійних здібностей якраз і є результатом її

недосконалого мислення та помилкових результатів цього процесу. Виходячи з цього, головною вимогою до талановитого державного службовця вартувати володіння мистецтвом мислення, а серед інших важливих умов належного управління суспільством варто виділити забезпечення талановитого кадрового наповнення системи публічного управління професійним мисленням, оскільки, на цілком слушну думку філософа С. Дацюка, лише «... суспільства з культом мислення здатні розвиватися і виходити з криз через перетворення. Суспільства без мислення так чи інакше підпорядковуються суспільствам з культом мислення або ж деградують» [42].

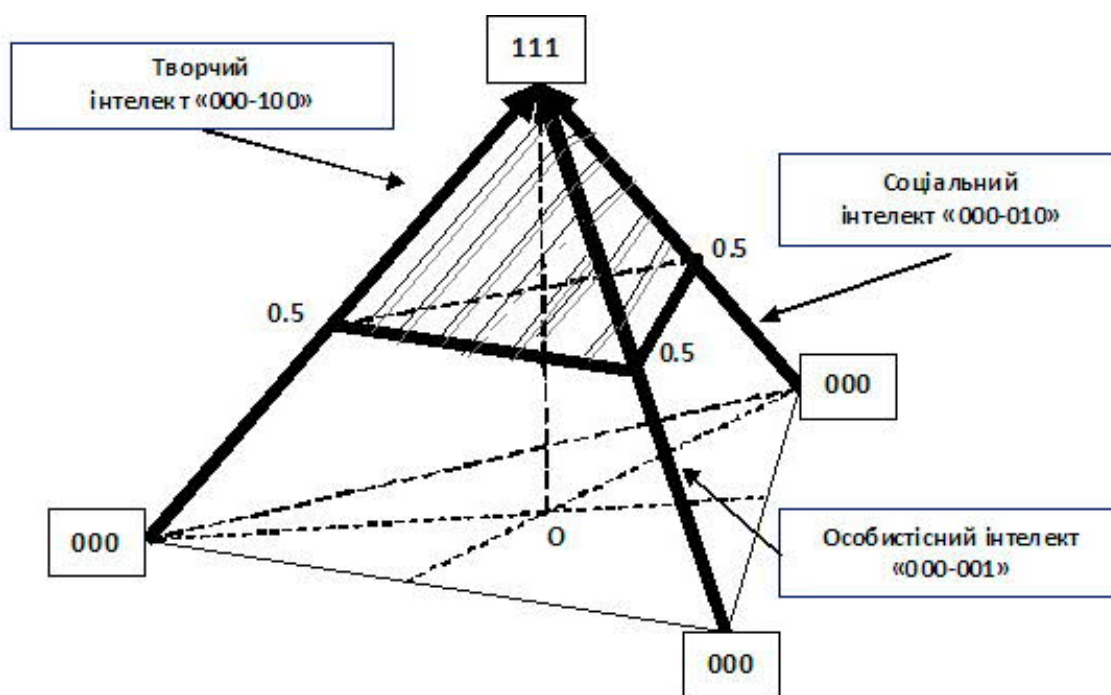


Рис. 2. Модель особистості у вигляді піраміди інтелектуальних домінант за критеріями гармонійної максимізації використання творчого (000-100), соціального (000-010) і особистісного (000-001) інтелекту особи [41, с. 111]

Враховуючи що державне управління інтерпретується як система, «...об'єктом якої є все суспільство, а суб'єктом – система державної влади у вигляді спеціально утворених органів, між якими розподілені певні функції державного управління» [43, с. 1], належне функціонування державної влади вимагає готовності її кадрового

наповнення до мислення, яке «...потрібне не для виживання, а для змін, перетворень, трансформації».

Оскільки «хороше мислення з поганими ідеями краще хороших ідей з поганим мисленням» [42], можемо прийти до висновку, що мислення талановитого кадрового наповнення суб'єкта системи державного управління повинно бути готовим як до «хорошого мислення» в процесі генерування «хороших ідей» його керівним складом, так і до «хорошого мислення» та «хороших ідей» в процесах їх реалізації корпусом виконавців.

Відтак стає доцільним і необхідним визначитись з поняттям «хороше мислення» в контексті формування специфічних вимог системи публічного управління і адміністрування до талановитих працівників. Адже більшість відомих рекомендацій і зарубіжних, і українських дослідників проблем забезпечення належного функціонування державних службовців стосуються, як правило, найрізноманітніших теоретичних і прикладних аспектів мислення як здатності людини розмірковувати щодо певного завдання, об'єкта, сфери, проблеми і т. п. Узв'язку з цим широкого поширення і практичного вжитку отримала множина таких дефініцій мислення як державницьке і стратегічне, абстрактне і системне, економічне і демократичне, аналітичне і критичне, управлінське і ситуаційне, креативне і продуктивне, винахідницьке і інноваційне, елітарне і професійне, інтегративне і екологічне, лінійне і нелінійне, наукове і технологічне, логічне і цифрове і т. п.

Окреслений вище перелік можна продовжувати, однак для забезпечення специфічних потреб і вимог до процесів генерування інформації мозком державного службовця найбільш доцільно звернутися до класичного поділу процесу мислення на конвергентне і дивергентне, запропонованого ще у 1967 році Дж. П. Гілфордом (JoyPaulGuilford) в книзі «Природа людського інтелекту» (TheNatureofHumanIntelligence) [44], які повністю відповідають рекомендаціям уже згаданого нами вище філософа С. Дацюка щодо необхідних українському суспільству в процесах його сучасної трансформації видів «нормативного» і «ненормативного» мислення [42].

На нашу думку, запропоноване ним формулювання «мислите мислиме» як визначення «нормативного» мислення, якому вчать і якому «можна навчитися», найбільшою мірою відповідає визначенню конвергентного мислення Дж. П. Гілфорда як лінійного, поетапного, алгоритмічного процесу мислення, що ґрунтується на множині попередньо засвоєних знань і досвіду. Тоді, здатність «мислити об немислиме», тобто «ненормативно, спонтанно, спорадично, вільно», яка або є, або її немає, і якій навчитися не можна, а можна тільки розвивати, цілком відповідає визначенню класиком мислення дивергентного типу – ідеєтворчого, віялоподібного, вільного і здатного до виходу «за межі соціального простору» [42].

Проте, не викликає сумніву той факт, що в процесах і процедурах публічного управління є необхідною одночасна присутність обидвох зразків мислення для осмислення і пошуку вирішень як традиційно-тривіальних, так інестандартно-оригінальних проблем, завдань і ситуацій.

Тому, для прикладу, опубліковані рекомендації TeachThought University щодо комбінованого використання і конвергентного, і дивергентного видів мислення, названого мисленням «Поза межами ящика» (“Thinking Outside the box”) [45], зміст якого найбільш відповідає т. зв. латеральному мисленню [45], виглядає найбільш доцільним для виявлення у потенційних кандидатів на державну службу. Адже в процесах та в процедурах діяльності державних службовців одночасно присутні як необхідність строгого дотримання законів, нормативно-правових актів, інструкцій і т. п. (чим мотивується використання «нормативного» мислення), так і доцільність творчого пошуку, аналізу і прийняття нестереотипних, інноваційних, оригінальних управлінських рішень (на основі використання «ненормативного мислення»).

Тому, процес пошуку і виявлення талановитих «найбільш кваліфікованих фахівців» для залучення в систему публічного управління слід рекомендувати удосконалити шляхом обов’язкового включення в порядок конкурсного відбору і ефективного використання додаткового тестового інструментарію оцінки інтелектуальних і мисленнєвих характеристик претендентів.

При цьому, для пошуку, приваблення та утримання талановитих працівників системи варто рекомендувати модель іншого (множинного) або міх-мислення, представлену на рисунку 3, яка у вигляді діаграми Вена зображає складові конвергентного, дивергентного й латерального мислення особи, умовами існування, поєднання та ефективності використання яких і визначатимуться рівень її таланту.



Рис. 3. Графічна інтерпретація рекомендованої моделі мислення особи як підстава виявлення, залучення, розвитку, використання та утримання талантів у системі публічного управління

Таким чином, рівень таланту претендентів і можливостей його використання визначатиметься наявністю у них здатності до проявів у роботі публічного службовця як окремих складових названих типів мислення, так і множини варіантів їх можливих комбінацій. При цьому, саме наявність міх-мислення, яке можна і слід виявляти, розвивати і використовувати за пріоритетом при залученні та утриманні талантів в публічному управлінні, це і є те «...багатоманітно множинне мислення, здатність мислити різне по різному...», яке сьогодні потрібне Україні і може зберегти її «... від стихії, агресії, ресентименту, деградації, архаїзації, руйнування» [42].

Висновки. В основі будь-яких екзистенційних змін лежить мислення і його результати. Для позитивного розвитку українського суспільства потрібні масштабні зміни мислення кадрового корпусу української системи публічного управління і адміністрування, оскільки результати цього розвитку з багатьох причин є однозначно незадовільними. Однією із найбільш вагомих серед цих причин є традиціоналізм мислення кадрового корпусу. Найкраще ситуацію характеризує відомий вислів Дж. Б. Шоу (George Bernard Shaw) «Прогрес є неможливим без змін, а ті, хто не можуть змінити своє мислення, не можуть змінити нічого» (Progress is impossible without change, and those who cannot change their minds cannot change anything).

У зв'язку з цим проблема приваблення, залучення і утримання системою публічного управління талантів в контексті задоволення вимог і потреб належного управління сучасним українським суспільством є критично значимою, а її розв'язок варто шукати не в традиційних для України моделях прийняття управлінських рішень про майбутні зміни на основі минулих знань і досвіду, коли ті хто приймає рішення потрапляють в пастку відомого ефекту «минулого шляху» (path dependence problem), а майбутнє стає ідентичним минулому.

Тому відбір талановитого персоналу для системи публічного управління і адміністрування потрібно здійснювати не тільки за рівнем компетентності, а враховувати ще й результати об'єктивного оцінювання схильності або здатності кожного кандидата до використання множинного (конвергентно-дивергентно-латерального) мислення, орієнтованого на вимоги і потреби сучасного інтелектуалізованого суспільства та інтелектуальної економіки.

З цією метою необхідно підтримати започатковані НАДС заходи із створення і розвитку програми управління талантами в системі державної служби та посилити роботи в напрямках:

– науково-прикладних досліджень проблем формування і розвитку всіх видів інтелектуальної активності державних службовців з диференціацією вимог до моделей їх мислення в контексті посадових функцій і обов'язків;

appropriate changes to the dominant paradigm of the traditional thinking of domestic civil servants as executors of guidelines are formulated and substantiated. Based on the analysis of known models of intellectual activity of the individual and taking into account the need of Ukrainian society to transform the thinking patterns of public managers, the expediency of supplementing the existing process of selecting candidates for positions in the system by competence with additional tests to identify and evaluate their mental characteristics is substantiated. As a model recommended for this, an original interpretation of the model of multiple personality thinking as a combination of convergent, divergent and lateral thinking is proposed, which can and should become the basis for identifying and attracting, training and developing, using and retaining the most qualified and talented individuals in the public administration system. The conditions for the dissemination of the recommended model of thinking of an employee of the public administration system, as well as his scientific and educational support, are formulated. These conditions are necessary for a large-scale change in the paradigm of thinking of civil servants.

Key words: *intelligence, competence, thinking, talent, model, management, selection, competition.*

Received: 11.04.2022

References

1. The President's Management Agenda. Executive Office of the President Office of Management and Budget. *Fiscal Year* (2002). 72 p. Retrieved from: <https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/omb/assets/omb/budget/fy2002/mgmt.pdf>
2. Michaels, E., Handfield-Jones, Helen., Axelrod, Beth (October 15, 2001). *The War for Talent*. Harvard Business Review Press. [in English].
3. Zwetsloot R. (2020). China's Approach to Tech Talent Competition: Policies, Results and the Developing Global Response. *Global China*. Retrieved from: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2020/04/FP_20200427_china_talent_policy_zwetsloot.pdf [in English].

4. Burke K. (2021). How to Attract and Retain Talent by Focusing on Financial Wellness. *University of Cincinnati*. Retrieved from: <https://www.uc.edu/news/articles/2021/11/gc-how-to-attract-and-retain-talent-by-focusing-on-financial-wellness.html> [in English].

5. Mahony M. (2022). How to Attract Top Talent in 2022. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://dochangeright.com/how-to-attract-top-talent-in-2022/> [in English].

6. Farndale, Elaine, Morley, Michael, Valverde, Mireia. (July–September 2019). Talent Management: Quo Vadis? *BRQ. Business Research Quarterly*. Volume 22, Issue 3, pp. 155-159.

7. Lisbeth Claus. (July–September 2019). HR disruption – Time already to reinvent talent management. *BRQ. Business Research Quarterly*. Volume 22, Issue 3, pp. 207-215.

8. Prodius O.I., Zhuravel A.I., Sitor M.O. (2013). Talant-menedzhment yak nevidiemna skladova uspiokhu orhanizatsii [Talent management as an integral part of an organization's success]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: the realities of time*. 1 (6). pp. 172–177 [in Ukrainian].

9. Tatarevska M.S., Soroka O.V. (2013). Problemy ta perspektyvy upravlinnia talantamy v suchasnykh orhanizatsiiakh [Problems and prospects of talent management in modern organizations]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research*, 4 (51), pp. 160-164 [in Ukrainian].

10. Kuznetsova N.B. (2014). Kontsepsiia upravlinnia talantamy v systemi menedzhmentu znan [The concept of talent management in knowledge management system]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka : zb. nauk. prats. – Socio-labor relations: theory and practice: Coll. of Science Work*, 2(8), pp. 181–187. K. : Instytut sotsialno-trudovykh vidnosyn KNEU [in Ukrainian].

11. Vynnychuk R.O., Khudoba N.V. (2015). Osoblyvosti upravlinnia talantamy v Ukraini v umovakh intelektualizatsii ekonomiky [Features of talent management in Ukraine in the context of intellectualization of the economy]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky» – Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series*, 11, Part 2, pp. 68-71 [in Ukrainian].

12. Nefodova K. A. (2016). Upravlinnia talantamy yak instrument formuvannia brendu robotodavtsia [Talent management as a tool for employer brand formation]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka : zb. nauk. pr. – Socio-labor relations: theory and practice: Coll. of Science Work*, MON Ukrainy ; DVNZ «Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana»; In-t sots.-trud.

vidnosyn ; redkol.: A. M. Kolot (holova) ta in. Kyiv : KNEU, 2, pp. 279-285 [in Ukrainian].

13. Vynnychuk R. O. (2018). Talanty yak osoblyva katehoriia pratsivnykiv orhanizatsii [Talents as a special category of employees of an organization]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, 21, pp. 246-250. Mykolaivskyi natsionalnyi universytet imeni V.O. Sukhomlynskoho [in Ukrainian].

14. Shchokina Ye.Iu., Zadorozhniuk N.O., Bilousova I.A. (2020). Systema upravlinnia talantamy v suchasnykh orhanizatsiakh [Talent management system in modern organizations]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 43, pp. 347-351 [in Ukrainian].

15. Drahan, O. I., Pylypenko M. L. (2021). Rozvytok upravlinnia talantamy v systemi menedzhmentu personalu pidpriemstva [Development of talent management in the personnel management system of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 33. [in Ukrainian].

16. Kvashnina M. (2021). Naftohaz Tsyfrovi Tekhnolohii. Pershyi vnutrishnii servisnyi IT-tsentri u derzhavnomu sektori Ukrainy [Oil and Gas Digital Technologies. The first internal IT service center in the public sector of Ukraine]. Retrieved from: <https://www.naftogaz.com/digital-tehchnology> [in Ukrainian].

17. Lipentsev A. V., Kaspyrk V. R. (2019). Upravlinnia talantamy v orhanakh publichnoi vlady [Talent management in public authorities]. *Demokratychnе vriaduvannia: Naukovyi visnyk – Democratic governance: Scientific Bulletin*, 2 (24). pp. 6-12 [in Ukrainian].

18. Selivanov S. V., Kashlakova A. I. (2021). Stazhuvannia derzhavnykh sluzhbovtziv na robochomu mistsi yak instrument upravlinnia talantamy. Dosvid derzhavnoi mihratsiinoi sluzhby Ukrainy [Internship of civil servants in the workplace as a tool for talent management. Experience of the State Migration Service of Ukraine]. *Public Administration: European Development Strategies*. Publishing House «Baltija Publishing», pp. 128-124. [in Ukrainian].

19. Kashlakova A. I. (2020). Systema upravlinnia talantamy na derzhavnii sluzhbi: sutnist ta neobkhdnist vprovadzhennia v Ukraini [Talent management system in civil service: the essence and necessity of implementation in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 9. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1729> [in Ukrainian].

20. Tolkovanov V. V. (2021). Uprovadzhennia systemy upravlinnia talantamy v Aparati Verkhovnoi Rady Ukrainy v konteksti realizatsii parlamentskoi reformy [Implementation of the talent management system in the Office of

the Verkhovna Rada of Ukraine in the context of the implementation of parliamentary reform]. *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy –Scientific Papers of the Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine*, pp. 140-149. [in Ukrainian].

21. Chomu talanty tikaiut z Ukrainy? [Why are talents fleeing Ukraine?] (2018). *Kyivskiy Mizhnarodnyi Ekonomichnyi Forum – Kyiv International Economic Forum*. Retrieved from: <https://forumkyiv.org/uk/analytics/chomu-talanti-vid'yizhdzhayut-z-ukrayini> [in Ukrainian].

22. Pyvovarov Yu. (2018). Talanty yidut z Ukrainy. Yak vypravyty sytuatsiiu [Talents flee from Ukraine. How to fix the situation]. *Novyny biznesu, ekonomiky, finansiv, rynkiv ta kompanii-HB – News of business, economy, finance, markets and companies*. Retrieved from: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/talanti-jidut-z-ukrajini-jak-vipraviti-situatsiju-2467650.html> [in Ukrainian].

23. Problema Ukrainy ne stilky v koruptsii, skilky u vidtoku talantiv cherez brak perspektyv [Ukraine's problem is not so much in corruption as in the outflow of talent caused by the lack of prospects] (2017). *TEXTY.ORG.UA*. Retrieved from: https://texty.org.ua/fragments/78867/Problema_Ukrajiny_ne_stilky_v_korupciji_skilky-78867/ 1. [in Ukrainian].

24. Posibnyk dlia kerivnykiv derzhavnoi sluzhby [A guide for civil servants] (2020) / Yu. Lykhach (ker. avt. kolektyvu), M. Kanavets, R. Popov, A. Maliuha, N. Shamrai, S. Herbeda, et al.; za zah. red. N. Aliushynoi. K.: TOV «VISTKA», 422 p. [in Ukrainian].

25. NADS doluchylosia do obhovoren Stratehii reformuvannia derzhavnoho upravlinnia na period do 2025 roku [The NCSA joined the discussions on the Public Administration Reform Strategy for the period until 2025.] (2020). *NADS – NCSA*. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/news/nads-doluchylosya-do-obgovoren-strategiyi-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-na-period-do-2025-roku> [in Ukrainian].

26. Ott M., Nadelniuk O. (2018). Kadry vyrishuiut vse. Khto z prezydentiv Ukrainy proviv naihlybshu kadrovu «chystku»? Analiz 18 000 ukaziv [Personnel decide everything. Which of the presidents of Ukraine carried out the deepest personnel screening? Analysis of 18,000 decrees]. *VoxUkraine*. Retrieved from: <https://www.pravda.com.ua/cdn/graphics/2018/12/ukazy2/> [in Ukrainian].

27. Horbulin V. (2019). Mii shliakh u zadzerkallia. Ne lyshe podorozhni notatky. [My way through the looking glass. Not just travel notes]. *Brait Buks – Bright Books*. 272. [in Ukrainian].

28. Svitovi naukovtsi navchatymut ukraintsiv derzhavnoho upravlinnia [World scientists will teach Ukrainians public administration]. (2021). *Obozrevatel– Reviewer*. Retrieved from: <https://news.obozrevatel.com/ukr/economics/fea/ukraintsiv-navchati-derzhavnomu-upravlinnyu-budut-svitovi-vcheni-v-kievi-vidkrili-unikalnu-shkolu.htm> [in Ukrainian].

29. KSE Insights: “Kadrovyyi holod derzhsluzhby: chomu rozumni maiut doluchytys?” [KSE Insights: “Staff Shortage in Civil service: why should smart people join?”] (2017). *KSE*. Retrieved from: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/2017-02-28-kse-insights-hr/> [in Ukrainian].

30. Soroka S. (18.01.2021). Instytuttsii VS revoliutsii.Derzhsluzhba [Institutions VS Revolutions.Civil Service]. *ZN, UA*. Retrieved from: <https://zn.ua/ukr/internal/institutsiji-vs-revoljutsiji-derzhsluzhba.html> [in Ukrainian].

31. Dzvinchuk D. I. Petrenko V. P. (2017). Shchodo proiaviv efektu Daninha-Kriuhera v systemi upravlinnia ukrainskoiu derzhavoiu [One of the manifestations of the Dunning-Krueger effect in the system of governance of the Ukrainian state]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of public administration*, 1(50), pp. 6-11. Retrieved from: <http://kbuapa.kharkov.ua/ebook/tpdu/2017-1/index.html> [in Ukrainian].

32. Orliv M. S., Petrenko V. P. (2019). Pro metodyku ta instrumentarii vyjavlennia i otsiniuvannia vplyvu efektu Danninha-Kriuhera na funktsionuvannia kadrovoho napovnennia vitchyznianoï systemy publicnoho upravlinnia i administruvannia [On the methodology and tools for identifying and evaluating the impact of the Dunning-Krueger effect on staffing the domestic system of public management and administration]. *Teoriia ta praktyka publichnoi sluzhby : Materialy KhII naukovy-praktychnoi internet-konferentsii» – Theory and Practice of Public Service: Proceedings of the XII Scientific and Practical Internet Conference*. Dnipro: DRIDU NADU, pp. 95-96. [in Ukrainian].

33. Dzvinchuk D. I., Orliv M. S., Petrenko V. P. (2021). Eksperymentalna veryfikatsiia mozhyvosti vykorystannia testu Vudkoka-Frensisa dlia vyjavlennia kohnityvnykh uperedzhen u pretenditiv na kerivni posady v orhanakh publichnoi vlady [Experimental verification of the possibility of using the Woodcock-Francis test to detect cognitive bias in applicants for leadership positions in public authorities.]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 2. Retrieved from: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1963> [in Ukrainian].

34. Maizhe tysiachu osib khochut staty holovamy RDA na Prykarpatti [Almost a thousand people want to become heads of DSAs in Prykarpattia] (19 серпня, 2019). *Blitz-Info – Blitz Info*. Retrieved from: <https://blitz.if.ua/news/>

mayzhe-tysyachu-osib-hochut-staty-golovamy-rda-na-prykarpatti.html [in Ukrainian].

35. Komanda Zelenskoho: Sotsialnyi lift vidkryto! [Zelensky's team: Social elevator is open!]. (2019) *Ukrainska pravda – Ukrainian Pravda*. Retrieved from: <https://www.pravda.com.ua/news/2019/05/28/7216338/> [in Ukrainian]

36. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy “Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia na 2022-2025 roky”, vid 21 lypnia 2021 r., № 31-r. [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “Public Administration Reform Strategy for 2022-2025”], July 21, 2021, № 31-r.. Retrieved from: https://drive.google.com/file/d/1S4qFq68W7xOA4znpj_2NngACXRZiWT8h5a/view [in Ukrainian]

37. Formula uspihu [The formula for success]. (2018). *School of Business & Management*. Retrieved from: <https://sbm.pnu.edu.ua/2018/09/11/formula-uspihu/> [in Ukrainian]

38. Jan van Zwieten, Karin Legemate, Alain Goudsmet, Koen Gonnissen (2015). *De Talentcoach: hoe signaleer en ontwikkel je talenten in organisaties. B+B Vakmedianet BV*, 1st edition. [in Germany].

39. Sandra Doeze Jager, Jan van Zwieten (April 2021). *Talentmanagement aan de hand van vier assen. Loop baan Visie*. pp. 59-66. Retrieved from: <https://esbimpact.org/wp-content/uploads/2021/05/Doeze-Jager-en-van-Zwieten-2021-Talentmanagement-aan-de-hand-van-vier-assen.pdf> [in English].

40. Sabadukha V. (2021). *Kontseptsiia chotyrokhn stupeniv dukhovnoho rozvytku liudyny yak teoretyko-metodolohichne pidgruntia osmyslennia problemy kompetentnosti u sferi publicлноho upravlinnia* [The concept of four stages of human spiritual development as a theoretical and methodological basis for understanding the problem of competence in public administration]. *Rozvytok kompetentnosti v publicлноmu sektori: yevropeiski standarty ta perspektyvy: Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Development of competence in the public sector: European standards and prospects: Proceedings of the international scientific-practical conference*. Ivano-Frankivsk: IFNTUNG, 2021. pp. 42-46. [in Ukrainian]

41. Lys A. B. Nemchuk O. V., Petrenko V. P. (2012). *Kadrova polityka v umovakh yevrointehratsii : kryterii i model vidboru funktsioneriv dlia orhaniv derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia* [Personnel policy in the context of European integration: criteria and model of selection of officials for public administration and local government]. *Koordynaty upravlinnia : zbirnyk naukovykh prats – Coordinates of management: a collection of scientific papers*. Ivano-Frankivsk: «Misto-NV» 1. pp. 107-114. [in Ukrainian]

42. Datsiuk S. (2021). Inakshyi svit [Another world]. *Ukrainska Pravda – Ukrainian Pravda*. Retrieved from: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/612876a4ac24f/> [in Ukrainian]

43. Bakumenko V. D. (2000). Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodolohii, praktyky : monohrafiia [Formation of state-administrative decisions: problems of theory, methodology, practice: a monograph]. K. : Vyd-vo UADU, 320 p. [in Ukrainian]

44. Guilford J. P. (1967). *The Nature of Human Intelligence*. McGraw-Hill Book Company, First Edition, 538 p. [in English].

45. 3 Modes Of Thinking: Lateral, Divergent & Convergent Thought (2020). *Teach Thought University*. Critical Thinking.. Retrieved from: <https://www.teachthought.com/critical-thinking/3-modes-of-thought-divergent-convergent-thinking/> [in English].

Відомості про авторів / Information about the Authors

Дзвінчук Дмитро Іванович: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу: вул. Карпатська 15, м. Івано-Франківськ, 76019, Україна.

Dmytro Dzvinchuk: Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, str.15, Karpatska Ivano-Frankivsk, 76019, Ukraine.

ORCID. ORG/0000-0002-6391-3822

E-mail: dzvin56@ukr.net

Баран Марія Петрівна: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу: вул. Карпатська 15, м. Івано-Франківськ, 76019, Україна.

Mariia Baran: Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, str.13, Korolia Danyla, Ivano-Frankivsk, 76019, Ukraine.

ORCID. ORG./ 0000-0001-6070-9378

E-mail: m_baran2014@hotmail.com

Петренко Віктор Павлович: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу: вул. Карпатська 15, м. Івано-Франківськ, 76019, Україна.

Victor Petrenko: Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, str.13, Korolia Danyla, Ivano-Frankivsk, 76019, Ukraine.

ORCID. ORG./ 0000-0001-9354-8371

E-mail: ipo.pvp@gmail.com

Хамчук Григорій Петрович: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу: вул. Карпатська 15, м. Івано-Франківськ, 76019, Україна.

Hryhorii Khamchuk: Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, str.13, Korolia Danyla, Ivano-Frankivsk, 76019, Ukraine.