

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»
(РАНХиГС)

Синягин Ю.В., Чирковская Е.Г.

РАЗРАБОТКА ТЕХНОЛОГИИ ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ДИАГНОСТИКИ И ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА С
ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МОДЕЛЕЙ ПРОГНОЗНОЙ АНАЛИТИКИ

Москва 2020

СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Руководитель НИР, Заведующий
научно-исследовательской
лабораторией «Диагностика и оценка
руководителей» ВШГУ, доктор
психологических наук, профессор

yvsin1@yandex.ru,
+7(499)956 07 41

Заведующий научно-
исследовательским сектором научно-
исследовательской лаборатории
«Диагностика и оценка
руководителей» ВШГУ, кандидат
психологических наук, доцент

tchirkovskaya@mail.ru,
+7(499)956 07 41

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	9
1 Современные подходы к организации и проведению лично-профессиональной диагностики и оценки управленческого потенциала	12
1.1 Анализ применяемых технологий и практик оценки управленческого потенциала за рубежом	12
1.2 Анализ применяемых технологий и практик оценки управленческого потенциала в современной России.....	15
2 Ключевой инструментарий лично-профессиональной диагностики и оценки управленческого потенциала.....	24
2.1 Опросники и тесты как методы оценки управленческого потенциала	24
2.2 Психобиографические методы лично-профессиональной диагностики.....	26
2.3 Применение творческих заданий, кейсов и проективных методов оценки в лично-профессиональной диагностике	31
2.4 Групповая активность в фокусе оценки управленческого потенциала	32
2.5 Применение интервью в лично-профессиональной диагностике и оценке управленческого потенциала.....	35
3 Технология лично-профессиональной диагностики и ее прогностические возможности.....	39
3.1 Прогностические возможности инструментария лично-профессиональной диагностики.....	39
3.2 Вариативность применения технологии лично-профессиональной диагностики с учетом ее прогностических возможностей	48
4 Методические рекомендации для специалистов кадровых служб по применению технологии лично-профессиональной диагностики и оценки управленческого потенциала на основе ее прогностических возможностей	53
4.1 Результаты оценки управленческого потенциала и возможности их использования	53
4.2 Типология направлений лично-профессионального развития на основе результатов оценки управленческого потенциала посредством технологии лично-профессиональной диагностики	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	83

АННОТАЦИЯ

Научно-исследовательская работа посвящена технологии личностно-профессиональной диагностики и оценки управленческого потенциала руководителей системы государственного управления.

Целью исследования являлось повышение точности прогноза оценки управленческого потенциала действующих и потенциальных руководителей системы государственного управления на основе применения целостного диагностического комплекса, разработанного на базе общей методологии, и построения прогностических аналитических моделей.

Основная методология исследования лежит в области трёхкомпонентной модели управленческой готовности, технологии ее оценки на основе личностно-профессиональной диагностики управленческого потенциала и комплексного анализа личностно-профессиональных и управленческих ресурсов руководителя в контексте личностно-ориентированного подхода в управлении.

Итогом проведенной работы выступили две предикативные модели, которые построены на анализе массива эмпирических данных с использованием методов прогнозной аналитики. Первая из них демонстрирует прогностическую точность с точки зрения совпадения реального управленческого уровня и спрогнозированного уровня управленческой готовности. Вторая, в большей степени, выступает средством оценки управленческого потенциала. Построенная предикативная модель может представлять интерес как инструмент экспресс прогноза для руководителей государственных органов, а также руководителей и специалистов кадровых служб в системе государственной гражданской службы. Возможным выступает и ее использование при разработке индивидуальных программ личностно-профессионального развития на основе типологии, построенной с учетом результатов диагностических данных.

The research work is devoted to the technology of personal and professional diagnostics and assessment of the managerial potential of the public administration system leaders.

The purpose of the study is to improve the accuracy of forecasting the assessment of the management potential of current and potential leaders of the public administration system based on the use of a holistic diagnostic complex developed on the basis of a general methodology and the construction of predictive analytical models.

The main research methodology based a three-component model of managerial readiness, the technology of its assessment based on personal and professional diagnostics of managerial potential and a comprehensive analysis of the personal, professional and managerial resources of

a leader in the context of a personality-oriented approach to management.

The result of the work is two predictive models that are based on the analysis of the empirical data using predictive analytics methods. The first of them demonstrates predictive accuracy in terms of the coincidence of the real management level and the predicted level of management readiness. The second, to a greater extent, acts as a means of assessing management potential. The constructed predicative model can be used as a tool for express forecasting for heads of state bodies, as well as managers and specialists of personnel services in the system of the state civil service. It is also possible to use it in the development of individual programs for personal and professional development.

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящем отчете о НИР применяют следующие термины с соответствующими определениями:

- Биографическая анкета – комплексная анкета участника, содержащая широкий перечень вопросов биографического характера
- Видеопрезентация – это оценочная процедура, в процессе которой участник за ограниченное время рассказывает о наиболее важных фактах его биографии под запись камеры. При этом участник сам определяет, какие факты биографии важны для него
- Личностно-профессиональное интервью – перечень вопросов, адресованных участнику, направленных на анализ пути участника в комплексе: начиная с достижений прошлого, переходя к актуальной ситуации и собственному видению будущего
- Личностно-профессиональная диагностика – технологии оценки управленческого потенциала и управленческой готовности руководителей
- Метакомпетенции – составляющие модели управленческой готовности.
- Опросник – методика, содержащая вопросы о семейных ценностях, жизненном пути, профессиональном выборе и других элементах биографии, которые имели место в жизни участника
- Тест – батарея личностных тестов, которые применяются в зависимости от задач и подходят как для оценки успешных руководителей, так и в ситуации отбора или продвижения специалистов по службе
- Технология – набор инструментов для проведения личностно-профессиональной диагностики, осуществляющий прогноз эффективности руководителя в различных ситуациях и включающий в себя оценку личностного (и иного) потенциала, оценку управленческих (и иных) навыков, оценку стиля поведения
- Управление эффективностью деятельности – (англ.: performance management, CPM, BPM, EPM) - набор управленческих процессов или процедур (планирование, организация хода его выполнения, контроль за ходом выполнения плана, анализ результатов и т.п.), позволяющих определять стратегические цели, намечать пути их успешного достижения и затем оценивать результат (то есть управлять деятельностью по

достижению поставленных целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов)

Управленческий потенциал – интегральный показатель, отражающий как имеющиеся, так и приобретаемые в процессе развития ресурсы и возможности, которые в определенном временном горизонте способны повлиять на результативность управленческой деятельности, повысить готовность и способность решать управленческие задачи на новом качественном уровне

Управленческая готовность – способность и возможность руководителя в данный момент времени эффективно осуществлять управленческую деятельность на определенном уровне управленческой иерархии на основе использования комплекса уже имеющихся ресурсов

ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ И ОБОЗНАЧЕНИЙ

В настоящем отчете о НИР применяют следующие сокращения и обозначения:

АИHR	– академия по инновациям в сфере управления персоналом
KPI	– ключевые показатели эффективности деятельности
HR	– англ.яз., Human resources — человеческие ресурсы — совокупность сотрудников, работающих в организации; персонал компании. Специалисты в области управления персоналом (менеджеры по персоналу, рекрутеры, специалисты по оплате труда, бизнес-тренеры)
HiPo	– High Potential, человек с высоким потенциалом.
ОУП-5.0	– опросник «Оценка управленческого потенциала»
ВШГУ	– Институт «Высшая школа государственного управления»
ВШЭ	– «Высшая школа экономики»
KMCB	– компетентность межличностного и социального взаимодействия
КС	– компетентность самоуправления
ПАДИ	– проблемно-аналитическая деловая игра
ПР	– президентский резерв (резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации)
РАНХиГС	– Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
РП	– региональные проекты (резервы управленческих кадров субъектов Российской Федерации, открытые конкурсы управленческих кадров)
ФОиР	– факультет оценки и развития управленческих кадров

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Личностно-профессиональная диагностика руководителей системы государственного управления, реализуемая в РАНХиГС при Президенте РФ в течение последних шести лет показала свою эффективность и достаточно высокую точность. Накоплен значительный массив эмпирических данных, включающий результаты диагностики в общей сложности более 60000 человек.

Полученный опыт позволяет решить эти задачи как существенно модернизировав базовую технологию и инструменты, лежащие в ее основе, так и разработав новые технологии для решения новых задач и вызовов. Все это возможно за счет: 1) анализа массива полученных данных с использованием современных компьютерных технологий и выявления на этой основе взаимосвязей между результативностью управленческой деятельности и биографическими характеристиками, объективными признаками и стилевыми и личностными характеристиками руководителей, личностно-профессиональными особенностями и спецификой социальной направленности руководителей; 2) выделения на основе проведенной работы системы предикторов управленческой успешности, стиля управленческой деятельности руководителей и особенностей их социальной направленности; 3) разработки на основе полученных результатов нового инструментария, использующего современные цифровые технологии; 4) разработки новых инструментов оценки социальной направленности, а также инструментов оценки биографий.

Цель исследования: повышение точности прогноза оценки управленческого потенциала действующих и потенциальных руководителей системы государственного управления на основе применения целостного диагностического комплекса, разработанного на базе общей методологии, и построения прогностических аналитических моделей с использованием современных облачных технологий анализа и обработки данных и применением алгоритмов и технологий машинного обучения.

Основные фундаментальные и прикладные задачи исследования:

1) На основе использования современных облачных технологий анализа и обработки данных с применением алгоритмов и технологий машинного обучения (типа Azure Machine Learning Studio) построить прогностические аналитические модели оценки управленческого потенциала и управленческой готовности.

2) На основе анализа полученного массива данных выявить прогностические возможности отдельных инструментов диагностики управленческого потенциала и управленческой готовности для обоснованного внедрения их в кадровую работу в системе государственной гражданской службы.

3) На основе анализа массива данных, полученного при реализации разных вариантов технологии личностно-профессиональной диагностики в целях оценки управленческого потенциала и управленческой готовности руководителей выявить и обосновать ее прогностические возможности для последующего ее применения в целях реализации кадровой политики в системе государственной гражданской службы.

4) Разработать методические рекомендации для специалистов кадровых служб в сфере государственного управления по применению технологии личностно-профессиональной диагностики на основе данных о ее прогностических возможностях.

Методы и методология исследования: Основная методология исследования лежит в области разработанных: трёхкомпонентной модели управленческой готовности, технологии ее оценки на основе личностно-профессиональной диагностики управленческого потенциала и комплексного анализа личностно-профессиональных и управленческих ресурсов руководителя, в контексте личностно-ориентированного подхода в управлении. Методы исследования: изучение литературных источников, наблюдение, экспертный опрос, анкетирование, опрос, психобиографический анализ личности и карьерных траекторий, контент-анализ документов, количественный и качественный анализ эмпирических данных. При обобщении и анализе эмпирических материалов будут использоваться методы статистической обработки данных с применением статистического пакета SPSS.

Новизна исследования:

1) Анализ современных российских и зарубежных диагностических процедур и инструментов оценки кадров в области государственного управления.

2) Анализ накопленного массива эмпирических данных, проведенный на основе множественных критериев, позволяет научно обосновать целесообразность использования диагностических инструментов в целях оценки управленческого потенциала и выявления ключевых личностно-профессиональных и управленческих ресурсов руководителей системы государственного управления, а также показывает валидность этих инструментов.

3) Построение прогностной вероятностной модели на основе анализа массива эмпирических данных, полученных при применении технологии личностно-профессиональной диагностики, впервые, будет способствовать получению точного и достоверного инструмента оценки не только актуального состояния управленческой готовности руководителя, а также, на основе оценки потенциала, но и построение прогноза управленческой успешности.

4) Работа в области управления персоналом в системе государственной гражданской службы будет обеспечена научно обоснованной, валидной и надежной

технологией личностно-профессиональной диагностики и оценки управленческого потенциала и управленческой готовности государственных гражданских служащих, которую можно применять при решении широкого спектра задач с высокой степенью достоверности.

1 Современные подходы к организации и проведению личностно-профессиональной диагностики и оценки управленческого потенциала

1.1 Анализ применяемых технологий и практик оценки управленческого потенциала за рубежом

Классическая система оценки управленческого потенциала для кадров государственной службы долгие годы была консервативной и мало меняемой. В ее обязанности входил подбор специалистов на основе анализа документов, рекомендаций, результатов психологического тестирования и показателей развития кадрового состава, что в дальнейшем определяло соответствие должности и направления служебного продвижения специалистов на каждое конкретное рабочее место, формирование резерва кадров, их обучение и пр. Лишь в последние десятилетия изменился запрос на цели такой оценки: на первое место вышло определение ресурсов и возможностей индивидуально каждого, изучение ценностно-мотивационной сферы личности, определение мотивов деятельности, исследование компетентностной сферы, KPI и т.п., что требует совершенно иного подхода к организации деятельности HR-служб, изменения самой процедуры оценки и наличия необходимого для этого надёжного и проверенного инструментария. Это также с необходимостью требует научного обоснования оценочного процесса, что породило множество научных исследований, посвящённых процедуре и конкретным оценочным технологиям для практики управления кадрами.

Учитывая, что в последние несколько лет, в связи активной цифровизацией, поменялись требования к самому процессу управления, к людям, его осуществляющим, стало важным не только давать оценку компетентностям и ориентироваться на результаты предыдущей деятельности руководителя или специалиста, но (и это в приоритете) для успешной работы в новых условиях необходимо также оценивать его готовность и способность к цифровому управлению, к использованию технологий искусственного интеллекта, что добавило в список оцениваемых качеств, необходимых для управленческой деятельности, новые, такие как «критическое мышление», «способность к инновациям», «креативность» и т.п.

В отношении оценки за рубежом сегодня прогрессирует тенденция внутреннего отбора, развития и продвижения кадров, в отличие от России, где в приоритете поиск необходимых кандидатов во вне, при этом главным направлением считается не подбор персонала, а управление эффективностью (performance management) и автоматизация HR-процессов на основе банка различных данных о персоналиях.

Относительно применяемого инструментария, по данным компании «HR-порусски», в оценке персонала в России лидирующие позиции сохраняют интервью (их

применяют 87% организаций), тесты навыков и знаний (82%). Личные опросники используют в 66% организациях, а тесты способностей - в 59%. Быстрыми шагами проходит внедрение современных высокотехнологичных технологий оценки. Например, предсказательные алгоритмы применяют уже 17% компаний, видео-интервью – 40% [1].

Среди применяемых технологий и практик оценки управленческого потенциала за рубежом все также популярны «HeadHunter», «Mirapolis Recruit», «FriendWork», «Recruiter Keepteam», «GoRecruit», «Personium», «Keepteam» и т.п. Особенностью применения названных технологий в современной HR-практике является переход их на автоматизированные платформы, позволяющие убрать «ручной труд» рекрутера за счёт внедрения систем искусственного интеллекта (статистика, сбор, хранение и распознавание дубликатов резюме, формирование банка вакансий) и уточнения требований к ним («воронка подбора»): обязательное присутствие программ автоматической рассылки писем о вакансиях и «почтовой истории» (полного сохранения всех этапов работы с кандидатом), надёжность автоматизированных тестовых систем, в том числе «контроль KPI» и т.п.

Отметим, что каждая организация или фирма стараются концептуально осветить и разработать собственный подход, основанный на требованиях, характеризующих собственный запрос. Одной из наиболее применяемых и важных является технология Succession Planning: A Full Guide («Планирование преемственности») [2], направленная на формирование понимания, кто должен занимать руководящие должности, какими качествами на том или ином месте должен обладать претендент и как оценить эти качества, а также где взять и как готовить этих людей, что крайне важно для поддержания конкурентоспособности организации.

Все большее число организаций обращаются к онлайн-оценкам, симуляциям, сетевым играм и упражнениям, которые измеряют навыки и компетенции сотрудника для определения его или ее лидерского потенциала. Такое программное обеспечение может быть особенно полезным для компаний, которые сталкиваются с серьёзной нехваткой руководства и ищут многообещающих людей, готовых руководить, в том числе и с самого начала своей карьеры. Приведём примеры таких технологий.

Технология «ARTMetrics Lead IN» [3] (Sodexo, Marriott, Google и др.) - сетевой инструмент оценки потенциала руководителей и менеджеров, их готовности к управленческой деятельности, способности к принятию решений и соответствия руководящим должностям. [4].

Весьма популярной является технология «Benchmarks for Executives» Center for Creative Leadership (CCL) («Стандарты для руководителей CCL»). Benchmarks for

Executives считается наиболее надёжной 360-оценкой для руководителей высшего звена и пользуется высокой популярностью в реальной практике. [5].

DDI Leadership Tests [6] – компания Development Dimensions International, также известная как DDI, разработала ряд оценок в совокупности известных как тест DDI. Это целостная профессиональная онлайн технология, направленная на оценку готовности руководителя к осуществлению управленческой деятельности, применяется в компаниях Cardinal Health, Foster Wheeler, VF Corp., Whirlpool, Wipro, Elevations Credit Union и др. Технология помогает нанимать, продвигать и развивать лидеров управления, позволяет предсказать, какие кандидаты являются лучшими на руководящие должности.

Пандемия, резко увеличив число работающих, в том числе и руководителей, в отдалённом режиме, ускорила необходимость разработки важных в этом направлении диагностических технологий. В этом плане весьма полезными могут быть разработки компании SABA [7], которая предлагает цифровую интерактивную витрину, где на основе тестирования, прямых отчётов, отзывов о результатах деятельности от коллег, клиентов и партнёров и объединяющего все эти данные анализа, можно получить результаты оценки в том числе и по удалённым и сменным работникам. Платформу активно используют Clark Nuber, Арбитражные организации, AMCO и др.

Технология «Assessment center» [8] - метод диагностики потенциала личности, всесторонней оценки уровня развития профессионалов навыков и личностных качеств на основе стандартизированной оценки поведения в деятельности, основанной на множественных показателях, в том числе: стиль деятельности, характер взаимодействия с другими в ходе ее осуществления т.п. Технология «Assessment center» появилась в США в годы Второй Мировой войны для набора офицерского состава и подбора разведчиков. В послевоенные годы она была адаптирована и внедрена в компании Nestle, IT&T, IBM, Xerox, Shell и др., где остаётся популярной и по сей день.

В дополнение к обзору (компания «6 Group») [9] ещё три весьма популярных теста, широко применяемых в управленческой и личностной диагностике. Это методики «DISC», «Gallup Strengthsfinder» и «Saville Assessment».

Личностные тесты, известные как волна Saville, предполагают изучение личности на рабочем месте, в разных поведенческих ситуациях. В зависимости от того, насколько подробный профиль требуется, доступны более длинные или короткие анкеты.

Весьма популярной методикой выступает «Big Five personality test» [10], который мы также много лет используем в своей оценочной работе, изучая личность через выявление пяти основных черт, характеризующих устойчивые склонности и определяющие поведение. Эти черты называются Big Five (Большая пятёрка): открытость

опыту; добросовестность; экстраверсия – интроверсия; согласие и нейротизм (эмоциональная стабильность).

Резюмируя вышесказанное, отметим, что активная цифровизация привносит в работу по оценке персонала изменения самого процесса организации HR-служб, в первую очередь, за счёт: автоматизации технологий; организации онлайн деятельности; возможности получения и анализа беспрецедентного количества данных количественной и качественной оценки человеческого потенциала, личностных ресурсов и различных факторов влияющих на успех управленческой деятельности.

Наряду с диагностикой личностных качеств представляется важным изучение факторов мотивации деятельности в названных условиях, изучение, в связи с этим вовлеченности в управленческий процесс и оценку удовлетворённости как показателя вовлеченности руководителя в свою деятельность, что пока не используется в российской практике. В этом плане перспективной кажется создание цифровой платформы диагностики названных показателей. Также на такой платформе можно было бы диагностировать «слепые пятна лидерства» и определять программу формирования эффективного «без минусового» лидерства.

В процессе подготовки обзора нами было выявлено, что в отношении оценки за рубежом сегодня прогрессирует тенденция применения технологий и процедуры оценки личности на внутреннем уровне (отбор из числа лидеров и специалистов, работающих в данной организации), развития и продвижения собственных кадров организации, в отличие от России, где приоритет уделяется поиску кандидатов извне.

Проведённый обзор показал, что цифровая революция трансформирует процесс оценки персонала. При этом нельзя не отметить, что на сегодняшний день многие новые инструменты ещё не продемонстрировали своей надёжности и точности по сравнению со старыми, испытанными методами, они, как правило, игнорируют теорию и уделяют мало внимания глубине оцениваемых показателей.

1.2 Анализ применяемых технологий и практик оценки управленческого потенциала в современной России

В настоящее время на отечественном рынке консалтинговых услуг наблюдается относительно устойчивое присутствие нескольких компаний-провайдеров, каждая из которых обладает собственным набором методов и методик, направленных на диагностику, оценку и развитие управленческого потенциала руководителей (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристики компаний-провайдеров услуг по оценке управленческого потенциала руководителей

	Сфера деятельности компании	Методы и методики оценки потенциала
Экопси	<p>Компания специализируется на адаптации, разработке и внедрении лучших решений в области управления людьми: оценка сотрудников, развитие их потенциала и создание систем, направленных на повышение эффективности бизнеса.</p> <p>Производится оценка людей в организациях и содействие развитию их потенциала - росту навыков и профессиональных знаний, обеспечение синергии людей в командах, оптимизация деятельности управленческих механизмов и организационных структур, способствующих повышению отдачи от работы людей.</p>	<p>Очная оценка: классические ассесмент-центры для небольших групп оцениваемых, крупные оценочные конференции, оценочные стратегические сессии.</p> <p>Дистанционная оценка: методика PiF – Potential in Focus. Этот тест был разработан специально для оценки большого количества кандидатов на руководящие должности и нацелен на создание точного прогноза управленческого потенциала соискателя и его возможных карьерных достижений. Основные характеристики кандидата, которые оцениваются с помощью теста: способность к анализу информации, лидерские способности, готовность к изменению и развитию, коммуникативные способности, амбициозность.</p>
Talent Q	<p>Компания основана в 2006 году Роджером Холдсуортом, признанным во всем мире экспертом в области объективной оценки и бизнес-психологии. Представлена в более чем 50 странах мира, решения доступны на 40+ языках. С 2015 года компания Talent Q входит в состав Nau Group, которая в свою очередь является частью Korn Ferry Group, широко известной международной компании, представляющей консалтинговые услуги в области управления персоналом и организационного консультирования.</p>	<p>Предлагает ряд инструментов онлайн оценки персонала, в том числе:</p> <p>Система оценки способностей Elements, которая всего за 10-15 минут позволяет измерить вербальные, числовые и логические способности индивида.</p> <p>Личностный опросник Dimensions и автоматизированная система Dimensions, которая позволяет создавать и выгружать из системы разнообразные отчеты, полезные для целей подбора персонала, реорганизации, развития персонала, командообразования, составления индивидуальных планов развития или коучинга руководителей – все это на основании единого набора данных. Включает: профиль личностных черт, роли в команде, поведенческие типы (MBTI), карьерные деструкторы, лидерский потенциал.</p> <p>Мотивационный опросник Drives, измеряет факторы мотивации, которые стимулируют и определяют рабочее поведение сотрудника. Они объединены в четыре области: результат, люди, статус, комфорт.</p> <p>Опросник по компетенциям Aspects, в основе которого лежит модель из 16 компетенций. Опросник представлен на 28 языках. Заказчик может выбрать именно те компетенции, которые в большей степени помогут спрогнозировать успех кандидата на конкретной позиции конкретной компании.</p>
Detech Group	<p>Компания основана в 2004 году с целью адаптации для российского рынка передовых британских методов оценки персонала (тесты, опросники, центры оценки). Компания с 2004 года представляет на территории России и стран СНГ международные практики оценки и развития персонала, а также разрабатывает свои методы на базе регулярно проводимых исследований. Адаптируя передовые зарубежные методики к российским условиям, Detech ориентируется на</p>	<p>Система ONTARGET предлагает методики оценки, которые разрабатывались на основе новейших зарубежных и российских исследований в области бизнес-психологии и психометрики. Методики не представлены в открытом доступе. Выборку составляет 150 000+ человек (от 16 до 75 лет). Доказана эффективность на крупных международных проектах. Регулярно проводятся исследования и публикуются данные о надежности и валидности инструментов. Имеют большое (более 40) количество целевых групп в России (нормативных групп, с которыми можно сравнить результаты кандидата). Некоторые разработки переведены на иностранные языки и успешно используются в других странах.</p> <p>Методики компании:</p>

Продолжение таблицы 1

	<p>создание собственных решений, конкурентоспособных на мировом рынке. Головной офис Detech находится в Москве. В состав группы Detech входит компания ONTARGET – разработчик психометрических методов оценки персонала.</p>	<p>Тесты способностей (набор мини-задач по бизнес- тематике, которые надо решить за жестко ограниченное время). Позволяют оценить способность человека к пониманию и анализу информации, способность к обучению и понять причины возможных ошибок при принятии решений и действий.</p> <p>Личностный опросник DEEP (перечень коротких вопросов о предпочитаемых стилях поведения человека). Позволяет прогнозировать поведение человека в ситуациях принятия решений, общения с другими, управления, оказания влияния, проведения изменений, работы в стрессовых ситуациях.</p> <p>Мотивационный опросник DEEP Drivers. Позволяет выявить структуру рабочей мотивации человека и его ключевые мотиваторы и демотиваторы в работе.</p>
<p>SHL Russia & CIS</p>	<p>SHL - международная компания, основанная в 1977 году. В России работает с 1992 года. Считается глобальным лидером инноваций в оценке талантов.</p>	<p>Представляет большое количество инструментов оценки, в том числе:</p> <p>Тесты способностей, включающие в себя три основных типа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Тесты достижений. Данная разработка дает формальную оценку результатов образования и обучения персонала. С помощью тестов достижений измеряются приобретенные знания. 2. Тесты способностей. Измеряют потенциал, которым обладает персонал компании или ее отдельный сотрудник. В данном случае оценивается способность к дальнейшему развитию. 3. Тесты IQ или тесты общего интеллектуального развития, включающие тест на логическое мышление. Задача разработки — оценка общего уровня интеллекта человека. <p>Профессиональный Личностный Опросник OPQ32 – предназначен для оценки особенностей личности, которые формируют типичное или предпочитаемое поведение человека в повседневной рабочей деятельности.</p> <p>Мотивационный опросник / Motivation Questionnaire - обеспечивает информацией, которая помогает выявить и повысить мотивацию работников, а также определить совместимость предпочтений со стилем управления, корпоративной культурой компании и требованиями профессии.</p>
<p>Гуманитарные технологии</p>	<p>Более 30 лет компания создаёт тесты для оценки персонала.</p> <p>Также компания работает в смежных направлениях: профтесты, аналитика, тест-ассесмент. Все методики оригинальны, но многие имеют международные прототипы. Тесты создаются под научным руководством д.п.н., проф. А.Г. Шмелёва.</p> <p>Каждый тест проходит полный цикл разработки и апробации на российских выборках. Качество методик обеспечивается постоянной проверкой их психометрических свойств, гарантирующих измерительную способность всех инструментов.</p>	<p>Методика LeaderChart предназначена для диагностики управленческого потенциала и позволяет выявлять общий уровень готовности к руководству людьми в коллективе, а также спектр индивидуально-психологических особенностей, связанных с успешностью в управлении и лидерским потенциалом.</p> <p>Включает в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> • решение управленческих кейсов с уникальными наборами ответов; • руководство реальными коллективами, развернутое во времени; • всесторонний охват интеллектуальной, мотивационной и личностной сфер; • проекцию результатов на ключевые управленческие функции; • рекомендации в отношении идеального заместителя, способного максимально эффективно компенсировать слабые стороны респондента и поддержать его в управленческой работе; <p>возможность кастомизации методики в соответствии с моделью эффективного руководства.</p>

Продолжение таблицы 1

Formatta	<p>Предлагает решения в области HR-консалтинга полного цикла:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Моделирование профессиональных и управленческих компетенций. 2. Оценка персонала. 3. Операционная эффективность. 4. Автоматизация HR-процессов. 	<p>Основной метод – ассессмент-центр, с использованием традиционных кейсов и интервью по компетенциям, измеряющим навыки, также включена психометрика от британской компании Saville Assessment – личностные опросники и тесты способностей.</p> <p>В основе разработок лежит модель компетенций Wave от британской компании Saville Consulting. Особенности методик Saville:</p> <p>Модель компетенций Wave – это иерархическая разветвленная модель компетенций, покрывающая все основные области рабочей деятельности современного человека.</p> <p>Личностные опросники – для оценки деловых качеств руководителей и профессионалов (опросник Wave Professional Styles), а также для скрининга и массового подбора персонала, занятого в разных сферах бизнеса (опросники серии Strengths).</p> <p>Тесты способностей для различных категорий персонала и профессиональных групп (Swift Analysis Aptitude).</p>
AXES Management	<p>Партнер Aon Hewitt в России.</p> <p>Специализируется на работе с вовлеченностью, количественных и качественных исследованиях персонала, оценке и HR-аналитике.</p>	<p>Основные методы и методики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • индивидуальная оценка; • ассессмент-центр; • тест AON ADEPT-15; • оценка 360; • бизнес-симуляция Capsim; • командная оценка Belbin. <p>Сотрудники компании сертифицированы по системе Белбина (диагностика командных ролей). Компания является эксклюзивным дистрибутором симуляций Capstone® и Foundation® в России и странах СНГ.</p> <p>Психометрический адаптивный личностный тест AON ADEPT-15 – вопросы теста генерируются на основании текущих ответов сотрудника, что позволяет индивидуализировать оценку в максимальной степени. В 2015 году ADEPT-15 был удостоен престижной международной премии IPAC за разработку инновационного инструмента оценки персонала.</p> <p>Ключевой особенностью подхода является ориентация на объективные количественные показатели с использованием передовых международных методик и бенчмаркинга.</p>

В основе разработок каждой компании заложена определенная модель потенциала.

Модель *управленческого потенциала* компании Экопси основана на понимании потенциала как набора устойчивых (мало меняющихся со временем) характеристик сотрудника, напрямую не связанных с профессиональным опытом и достижениями, доказано прогнозирующих способность человека к решению принципиально новых задач в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Характеристики потенциала разделены на четыре группы — четыре компонента потенциала: драйв, анализ, изменения и коммуникация

Модель *потенциала к развитию* компании Talent Q [11] позволяет ответить на вопрос, сможет ли сотрудник достигать высоких результатов в условиях постоянно растущих требований бизнеса и изменяющейся среды?

Мотивация достижений в данной модели показывает амбициозность респондента, насколько ему нравится решать сложные задачи, заинтересованность в профессиональном и карьерном росте. Мотивация к обучению отражает то, какое значение человек придает профессиональному развитию, постоянно получая знания и готовностью пробуя новые методы в работе, и насколько спокойно он принимает критическую обратную связь и улучшает стиль работы с ее учетом.

Скорость мышления показывает способность сотрудника сохранять высокую скорость реакции и быстро обрабатывать поступающую, в том числе числовую информацию. Критичность мышления выступает индикатором наличия системных знаний из профессиональной области, навыков сбора и анализа актуальной информации.

Креативность показывает уровень развития воображения и склонность предлагать творческие идеи, пробовать новые нестандартные подходы. Адаптивность: отражает насколько респонденту легко адаптироваться к новым обстоятельствам, гибко менять свое поведение, использовать позитивный подход к жизни и находить положительные стороны в различных ситуациях. Поиск поддержки свидетельствует о том, насколько у человека широкий или ограниченный круг общения, в том числе в профессиональной сфере, насколько он готов обмениваться мнениями с другими либо опираться только на собственную точку зрения, не обращаясь за советом к другим.

Последовательность отражает насколько респонденту свойственно уделять внимание организации и структурированию своей работы, приоритезировать задачи, создавать продуманные планы, последовательно следовать планам и графикам. Энергия показывает уровень энергии, способность преодолевать трудности, возможность найти ресурсы и энергию для того, чтобы взять на себя дополнительные задачи и совершенствоваться.

Эксперты компании Detech [12] при построении модели опирались на понимание потенциала как предрасположенности человека выполнять определенные действия с определенным качеством, которая формируется на основе личностных черт, способностей, а также мотивации, знаний, навыков, установок и ценностей. По их мнению, когда ставится вопрос о потенциале в отношении профессиональной деятельности можно выделить несколько основных составляющих: способность быть эффективным на более высокой должности, вероятность успешно освоить новые задачи и обязанности, возможность показать более высокую, по сравнению с текущей, результативность. По мнению экспертов Detech с максимальной точностью оценить потенциал позволяют профессиональные тесты способностей и личностные опросники. Причем важно, чтобы они были настроены с учетом параметров той профессиональной области, в которой предполагается реализовывать потенциал: рабочие задачи, критерии эффективности, организационная культура. Эксперты также уточняют: «В данном случае мы ставим равенство между управленческим и лидерским потенциалом, между стилями управления и стилями лидерства, так как в научной англоязычной литературе эти понятия часто смешаны» [13].

Согласно данным компании SHL, существуют три компонента, позволяющие с высокой степенью достоверностью определять HiPo, вне зависимости от сферы деятельности: стремление к достижениям; способности; вовлеченность. На сегодняшний день накоплен определенный опыт апробации и внедрения предлагаемых теоретических моделей в конкретных проектах.

Интересен проект «Оценка лидерского потенциала», реализованный Высшей школой экономики по заказу Агентства стратегических инициатив (АСИ) в сотрудничестве с дизайнерами и программистами МФТИ, СТ Influence Games. Перед специалистами стояла задача разработать инструмент для отбора потенциальных технологических лидеров с хорошими организаторскими способностями и склонностью к предпринимательству.

Созданный инструмент основан на теоретической рамке о *транзакционном и трансформационном типах лидерства* (Avolio, Bass, Jung, 1999), доработанной с учетом теоретических разработок Агентства стратегических инициатив. Оценивание базировалось на ситуациях, с которыми сталкиваются лидеры проектов в реальной жизни и касалось различных аспектов: командной работы, постановки целей, стратегического планирования.

Минтрудом России в 2014-2016 гг. была инициирована большая работа по созданию единых подходов к разработке квалификационных требований к должностям и унификации

форм должностных регламентов гражданских служащих. Важным моментом стало внесение в должностной регламент раздела с требованиями к личным и деловым качествам служащих и создание библиотеки личностно-деловых качеств. Данная инициатива показала сложность самой проблемы внедрения кадровых технологий на государственной службе, так как, помимо разработки методического инструментария, требуется отдельная работа по его разъяснению, обучению специалистов кадровых служб, формированию готовности руководителей государственных органов к внедрению новых методов и технологий.

В настоящий момент тема оценки уже не в фокусе активного внимания кадровых служб госорганов. Как показывают результаты конкурса лучших практик, проекты по оценке были признаны победителями в 2015 и в 2016 году.

Трендом последних лет является оценка кадрового потенциала регионов. В 2017 году экспертами ФОИР ВШГУ РАНХиГС были разработаны Методические рекомендации по реализации общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации, которые включают описание возможных путей организации и проведения мероприятий по оценке личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резервы управленческих кадров. Описанная технология апробирована в ряде субъектов Российской Федерации и успешно применяется специалистами РАНХиГС при формировании высших резервов управленческих кадров. Методические рекомендации были разработаны во исполнение пункта 3.4 протокола № 5 заседания Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, состоявшегося 29 ноября 2017 года [14].

Как показывает анализ материалов различных компаний-провайдеров оценки, регламентирующих документов государственных органов и методических рекомендаций, в настоящее время произошло взаимовлияние и объединение подходов и технологий, которые несколько лет назад были самостоятельными, различающимися продуктами. Пока рано говорить о синергетическом эффекте этого взаимопроникновения, но значительные эффекты можно наблюдать уже сейчас. Так, задача разработки методики оценки участников всероссийского управленческого конкурса «Лидеры России» стала определенным вызовом для основных игроков на рынке оценочных технологий, так как потребовалось объединение усилий специалистов, изначально работавших в разных парадигмах. На сегодняшний день технология оценки конкурсантов включает в себя несколько флагманских методик различных компаний, объединенных в единую технологическую цепочку.

В рамках данной работы было проведено анкетирование экспертов по оценке с целью анализа экспертного мнения относительно применения технологий оценки управленческого потенциала в российских организациях. Всего в опросе приняло участие

23 эксперта-оценщика, имеющих более пяти лет опыта оценки управленческих кадров в коммерческих и государственных организациях. Целью опроса являлось определение представлений экспертов о методологии, заложенной в основу используемых ими инструментов, выявление типичных инструментов оценки и предположений касательно их прогностических возможностей. Экспертный опрос был также направлен на исследование мнения специалистов в части оценки прогностической ценности используемых инструментов. Основную тенденцию в сфере оценки управленческого потенциала – более широкую распространенность в практике компетентностного подхода по сравнению с ресурсным и иными.

Таким образом, если провести разбор представленных в отечественной практике технологий, в частности, с позиции методологии, лежащей в их основе, можно заметить, что существует ряд проблем, связанных, в первую очередь, с вопросами презентации технологий в открытом доступе. Так, в частности, научно обоснованное описание методологии не представлено в полном объеме ни в каком из проанализированных нами примеров. Это вряд ли говорит об отсутствии методологической базы, а связано, скорее всего, со сложившейся культурой представления технологий, где методологическая часть традиционно остается за скобками. Тем не менее, изучив методическое наполнение и содержание технологий, можно сделать заключение о широком распространении компетентностного подхода в качестве их методологической базы. Причем, компетентностный подход в современной интерпретации, на наш взгляд, в настоящее время далеко вышел за собственные рамки. Технологии компаний, изначально ориентированных на оценку компетенций, распространяются теперь и на оценку потенциала личности, и на прогнозирование возможного поведения оцениваемых. Такой подход можно называть компетентностным лишь условно и уже очевидно, что произошел плавный переход от оценки по компетенциям к оценке ресурсов и потенциала.

Фокус внимания в оценке во всех представленных на рынке технологиях направлен на прогноз эффективности руководителя в различных ситуациях и обязательно включает в себя оценку личностного (и иного) потенциала, оценку управленческих (и иных) навыков, оценку стиля поведения. Методы оценки напрямую связаны с предметом оценки. Так, оценка потенциала осуществляется с помощью личностных опросников, тестов способностей, оценки мотивации (методики или интервью), интервью (психологическое). Оценка навыков и стиля поведения осуществляется с помощью интервью по компетенциям и ассессмент-центров.

Психометрические характеристики используемых методик представлены в открытом доступе достаточно скупо, что может объясняться, с одной стороны, оставлением

этих моментов за рамками публичных презентаций, как и в случае методологии, а, с другой стороны, вызывать вопросы относительно того, проводится ли проверка используемых технологий по параметрам надежности и валидности.

Но, всё же, такая информация имеется, хоть и в ограниченном количестве. Разработчики методики PIF утверждают, что ее эффективность доказана в исследованиях на российских компаниях. Тест соответствует российскому Стандарту тестирования персонала во всех параметрах – надёжности, валидности, достоверности: 18000 сотрудников приняли участие в исследованиях валидности, проведено 5 исследований, подтверждающих валидность, над тестом постоянно работают 9 психологов-исследователей. Защищена одна диссертация с использованием теста в качестве основного инструмента оценки. Суммарный показатель валидности PIF составляет 0,39 (для сравнения: рекомендуемый показатель в российском стандарте тестирования персонала равен 0,2).

Большинство методик, лежащих в основе современных технологий оценки являются модифицированными и адаптированными версиями западных разработок. Количество российских методик крайне невелико.

Как показал анализ, оценочные технологии используются во всех кадровых процессах и адаптированы под различные кадровые задачи: отбор и подбор руководителей и линейного персонала, формирование кадровых резервов, обучение и развитие персонала и др.

Проведенный экспертный опрос также подтверждает тенденцию взаимопроникновения методологических, методических и инструментальных оснований оценки между компетентностным и ресурсным подходом. В качестве области ближайшего развития этих подходов теперь следует рассматривать, скорее, возможность используемых инструментов обеспечивать достоверные прогнозы относительно успешности и эффективности руководителей на замещаемых и потенциальных должностях.

Новые вызовы, возникшие в 2020 году, связанные с необходимостью устранения последствий пандемии и экономического кризиса, безусловно, поставят задачи разработки новых моделей управленческого потенциала руководителей и технологий его оценки.

2 Ключевой инструментарий личностно-профессиональной диагностики и оценки управленческого потенциала

2.1 Опросники и тесты как методы оценки управленческого потенциала

В рамках личностно-профессиональной диагностики и оценки управленческого потенциала используется достаточно широкий спектр диагностических инструментов, в том числе опросных методов.

Именно опросные методы (опросники, тесты и анкеты), позволяющие целенаправленно получать информацию для анализа как собственно управленческого потенциала, так и личностных ресурсов, так или иначе обеспечивающих его формирование и развитие, выступают в процессах личностно-профессиональной диагностики и оценки управленческого потенциала в качестве базовых инструментов.

На факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС основой диагностической батареи, которая используется при диагностике и оценке кадров управления, является разработанный авторским коллективом под руководством доктора психологических наук, профессора Ю.В. Синягина опросник «Оценка управленческого потенциала» [15]. Данный опросник включает как качественные, так и количественные вопросы, т.е. объединяет в себе черты и опросника, и психологического теста, и позволяет оценивать общий уровень управленческого потенциала и уровень сформированности его отдельных компонентов, а также выявлять психобиографические факторы, влияющие на процесс развития управленческого потенциала.

В то же время индивидуально-психологические и личностные факторы развития управленческого потенциала позволяют выявить используемые в личностно-профессиональной диагностике специализированные психологические тесты.

В настоящее время в рамках проектов, реализуемых сотрудниками факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, используются разработанные на факультете опросник «Личностный стиль», и тест оценки аналитических способностей (тест интеллекта). В 2014-2015 годах в качестве инструмента оценки использовался разработанный на основе использования шкал теста Кеттелла личностный опросник, который впоследствии был заменен на опросник «Большая пятерка» в модификации А.Б. Хромова,

Первые два психологических теста позволяют оценить выраженность у участников диагностики ряда индивидуально-психологических и личностных характеристик. В личностном опроснике используются 16 основных шкал (общительность, интеллектуальность, эмоциональная устойчивость, доминантность, беспечность, моральная нормативность, смелость в социальных контактах, эмоциональная

чувствительность, подозрительность, мечтательность, дипломатичность, тревожность, восприимчивость к новому, самостоятельность, самодисциплина, напряженность). в опроснике «Большая пятерка» - 5 основных шкал (экстраверсия – интроверсия, привязанность – отдаленность, самоконтроль – импульсивность, эмоциональность – эмоциональная сдержанность, открытость новому – консерватизм) и 25 подшкал, конкретизирующих содержание основных.

Включение того или другого теста в диагностическую батарею в каждом конкретном случае определяется целями и задачами диагностики и оценки в рамках конкретного проекта.

Тест на интеллект включает 6 шкал (мыслительные операции, аналогии, креативность и гибкость мышления, интеллектуальная активность, логика, аналитические способности) и позволяет оценить уровень сформированности отдельных компонентов интеллекта, а также его общий уровень. Так как при разработке данного теста были использованы вопросы из уже апробированных методик, оценивающих те или иные компоненты результатов интеллектуального теста, его теоретическая и содержательная валидность были изначально высокими. В то же время прагматическая и прогностическая валидность теста подтверждаются результатами исследований, которые проводятся в течение многих лет на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС.

В качестве примера в данном исследовании приведены результаты анализа данных, полученных в ходе диагностики руководителей разных уровней управления, работающих в государственной и негосударственной сфере.

Респонденты были разделены на подгруппы в соответствии с уровнем занимаемой ими должности.

Анализ взаимосвязи ключевых метакомпетентностей как компонентов управленческого потенциала с компонентами интеллекта и его общим уровнем показывает, что результаты интеллектуального теста оказывают значимое влияние на развитие и реализацию тех или иных метакомпетентностей на всех уровнях управленческой иерархии. Коэффициенты корреляции между метакомпетентностями и результатами интеллектуального теста имеют значения от 0,11 до 0,26, т.е. могут расцениваться как низкие. Однако низкие коэффициенты корреляции между метакомпетентностями и результатами интеллектуального теста не означают, что влиянием общего уровня и отдельных компонентов результатов интеллектуального теста на формирование, развитие и реализацию управленческого потенциала можно пренебречь. Связь между управленческим потенциалом и результатами

интеллектуального теста существует, но проявляется не в явной форме, а опосредованно, например, через особенности ценностно-смысловой сферы личности, жизненный опыт человека и т.п.

Результаты исследования проявили парадоксальную ситуацию, когда для руководителей, занимающих наиболее высокие позиции в управленческой иерархии и тем самым призванных осуществлять стратегическое лидерство, т.е. видеть перспективы деятельности и развития и поддерживать и развивать потенциал сотрудников, заряжая их своими идеями, что, в свою очередь, предполагает ориентацию на командное взаимодействие, способность к конструктивному взаимодействию и готовность к компромиссу, общий уровень результатов интеллектуального теста и, в частности, креативность и гибкость мышления выступают в качестве факторов, препятствующих формированию, развитию и реализации этой наиболее значимой для них управленческой функции. Можно предположить, этот парадокс связан не собственно с теми или иными аспектами управленческого потенциала или результатов интеллектуального теста руководителей, а с их ценностно-смысловой сферой – выраженностью их социальной направленности и содержанием и структурой их ценностных ориентаций.

Однако в целом, как показывает проведенный анализ, общий уровень результатов интеллектуального теста и уровень выраженности его отдельных компонентов может рассматриваться как один из значимых прогностических параметров в оценке управленческого потенциала, а тест на интеллект может использоваться в рамках технологии личностно-профессиональной диагностики и оценки управленческого потенциала с использованием моделей прогностической аналитики.

Анализ результатов исследования взаимосвязи индивидуально-психологических и личностных качеств с уровнем управленческого потенциала также показывает значимость этих качеств как факторов формирования, развития и реализации управленческого потенциала, а следовательно, возможность использования соответствующих опросников в рамках технологии личностно-профессиональной диагностики и оценки управленческого потенциала с использованием моделей прогностической аналитики.

2.2 Психобиографические методы личностно-профессиональной диагностики

В составе технологии личностно-профессиональной диагностики руководителей используются психобиографические методы, которые были разработаны на Факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС.

Под психобиографическими методами понимаются способы исследования психологических особенностей личности, основанные на глубоком анализе биографических данных участника личностно-профессиональной диагностики.

Психобиографические методы строятся на том, что в биографических данных участника диагностики отражаются основные характеристики личности, которые определяют его профессиональную и управленческую деятельность.

При проведении диагностических процедур с применением психобиографических методов есть ряд преимуществ:

1) При использовании психобиографических методов диагностики определяется большое количество личностных характеристик и интеллектуальных качеств, которые необходимы для достижения успеха в профессиональной и управленческой деятельности;

2) Психобиографический метод позволяет получить в значительной мере объективную информацию об участниках диагностики, оптимизирует ее.

3) Изучение биографии участника позволяет получить комплексное представление не только о его личностных и профессиональных качествах, но и дает представление о способах принятия решений и поведения в реальных условиях, а также реакциях на внешние факторы и раздражители, способах преодоления препятствий на пути достижения целей.

При этом нужно отметить, что психобиографические методы диагностики могут применяться как отдельно, так и вместе с использованием классических и авторских тестов, опросников, творческих заданий и т.п. Таким образом, повышается шанс получить максимально достоверный портрет участника, отражающий ключевые характеристики его личности.

Психобиографические методы широко используются при оценке как государственных служащих, так и представителей коммерческого сектора для изучения их индивидуально-психологических и личностных особенностей. На данный момент методики, построенные на принципах биографического анализа личности, которые применяются в ходе оценочных процедур, демонстрируют высокую достоверность и прогностичность результатов с точки зрения анализа тех или иных личностных и профессиональных параметров. Надежность и валидность психобиографических методик подтверждается тем, что значения шкал подтверждаются или опровергаются теми или иными биографическими данными, так как диагностика в целом напрямую связана с реальной биографией и жизненным путем личности.

Факультет оценки и развития управленческих кадров имеет большой опыт применения психобиографических методов оценки в региональных конкурсах по формированию резервов управленческих кадров, в оценке руководителей муниципального, регионального и федерального уровней, а также при оценке

управленческого потенциала руководителей коммерческих организаций. Перечислим используемые методики.

Большая биографическая анкета (далее ББА) представляет собой комплексную анкету участника, содержащую в себе широкий перечень вопросов биографического характера. Так как вопросы носят и закрытый, и открытый характер, оценщик получает комплексное представление о жизненном пути участника, специфических индивидуальных особенностях его биографии и тех областей, в которых он развивается.

Личностно-профессиональное интервью состоит из перечня вопросов, которые могут быть адресованы участнику. Они направлены на анализ пути участника в комплексе: начиная с достижений прошлого, переходя к актуальной ситуации и собственному видению будущего. Интервьюер имеет возможность гибко подстраивать перечень и содержание вопросов под особенности биографического пути участника. В результате применение интервью позволяет получить большой объем информации с практическими примерами из жизни участника.

Видеопрезентация – это оценочная процедура, в процессе которой участник за ограниченное время рассказывает о наиболее важных фактах его биографии под запись камеры. При этом участник сам определяет, какие факты биографии важны для него. Диагностичным в применении данного метода является не только само поведение участника в достаточно стрессовых условиях, но и та информация, которую он самостоятельно выбирает и представляет в качестве наиболее значимой. Таким образом, оценщик имеет возможность получить информацию о том, что для участника скорее всего является наиболее важным и существенным в его жизни и, вероятнее всего, на чем он фокусирует свое внимание во внешнем мире.

Творческие задания предполагают написание эссе или кейсов. Эссе пишется в свободной форме и ограничивается только сферой, которую участник выбирает самостоятельно, исходя из личных предпочтений, области профессиональной деятельности или по ряду других причин. Кейсовое задание представляет собой уже предложенный перечень спорных ситуаций, к которым участник должен выразить свое отношение и аргументировать свою точку зрения. Свобода в написании творческих заданий позволяет проанализировать, какие элементы своей биографии приводит участник в качестве примера, затрагивает ли он их вообще, какие параллели проводит и в какой роли рассматривает предложенную ситуацию. Таким образом, представляется возможным оценить масштабность мышления участника, степень его осведомленности об актуальных социальных проблемах и определить тот уровень управления, с которого производится рассмотрение и решение заданной проблемы.

Биографические опросники содержат вопросы о семейных ценностях, жизненном пути, профессиональном выборе и других элементах биографии, которые имели место в жизни участника. Ответы на вопросы позволяют одновременно проанализировать не только условия, в которых происходило становление личности участника, но и те элементы биографии, которые он относит к положительным или отрицательным. Это позволяет выявить значимость различных жизненных фактов для участника и спрогнозировать его поведение в реальных условиях.

В рамках данной научно-исследовательской работы был проведен анализ результатов диагностики руководителей одного из региональных проектов. Анализ предполагал сопоставление ответов респондентов мужского и женского пола на два вопроса опросника биографического характера. Общее количество участников – 451 человек, из которых мужчин – 113 человек, женщин – 338 человек. В анализ были включены ответы на два закрытых вопроса с вариантами ответа: Вопрос 1 - «На руководящей работе Вы выполняли роль» и Вопрос 2 - «Какая неформальная роль наиболее характерна для Вас в работе?». Соотношение ответов на данные вопросы представляет большой интерес с точки зрения интерпретации, анализа восприятия участником своего места в общей системе управления, а также соотношения фактического и реального функционала участника в организации. Хотя направленность вопросов отчасти одинакова и направлена на выявление управленческой позиции, существенное различие заключается в том, что вопрос 1 отражает формальное наименование должности, а вопрос 2 – ее фактическое содержание. Часто имеют место ситуации, в которых респондент фактически не является руководителем, но по каким-то причинам фактически исполняет роль руководителя или несет ответственность за часть управленческих функций в организации, хотя формальное наименование должности этого не предполагает. Также возможно, что респондент в силу личностных особенностей не относит себя к категории руководителей, хотя является им. Возможна и обратная ситуация, когда респондент относит себя к категории руководителей и формально им является, но фактически не принимает участия в управлении и не готов нести ответственность за принятие управленческих решений. Таким образом, все перечисленные детали, играющие определяющую роль в вопросе диагностики управленческого потенциала, могут быть выявлены и проверены посредством применения психобиографических методов личностно-профессиональной диагностики.

На основе полученных результатов исследования можно сделать вывод о том, что почти половина респондентов (участников исследования) исполняет роль первого лица (49,67%) или заместителя первого лица (37,92%). При этом данное соотношение также

сохраняется внутри выборки мужчин и женщин в отдельности. Среди мужчин вариант ответа «первое лицо» выбрало больше половины респондентов, что составило 55,75%, среди женщин - 47,63%. Наименьшее число выборов из предложенных вариантов относится к варианту «не был(а) на руководящей работе» (среди мужчин – 0,00%, среди женщин – 0,59%, по всей выборке – 0,44%). Можно сделать предположение о том, что данный вариант ответа выбрала категория респондентов, которая по тем или иным причинам на момент участия не занимала руководящие позиции, но, возможно, исполняла обязанности, временно замещала руководителя.

В случаях, когда наблюдается расхождение между фактическим содержанием функционала должности и ее наименованием, необходимо прояснение фактического функционала участника и его собственного отношения к занимаемой управленческой позиции. С этой целью в биографическом опроснике был заложен вопрос о неформальной роли, которая чаще всего демонстрирует реальную позицию сотрудника в общей управленческой структуре организации.

На основе полученных результатов можно сделать вывод о том, что почти половина респондентов в качестве своей неформальной роли выбирает роль «организатора» (45,45%). При этом данное соотношение также сохраняется внутри выборки мужчин и женщин в отдельности. Среди мужчин вариант ответа «организатор» выбрало 46,02%, среди женщин - 45,27%. Второе место в частоте выбора отводится варианту ответа 4 – «аналитик» (среди мужчин – 15,04%, среди женщин – 12,72%, по всей выборке – 13,30%). Распределение третьего места в выборках уже отличается. Среди мужчин 9,73% отводится варианту ответа 9 – «хозяйственник», у женщин 11,83% варианту 5 – «дипломат».

Таким образом, можно сделать заключение, что, хотя большая часть респондентов, выбирая формальную роль «первого лица», тем не менее в качестве неформальной функции исполняет роль «организатора» процесса, а не только его руководителя. При этом факт необходимости анализа и сопоставления влияния различных факторов на управленческие процессы способствует частому выбору роли «аналитика», основная задача которого заключается в сборе разрозненной информации для ее обработки и использования для решения организационных задач различного уровня. Интересным представляется процентное распределение между ролями «хозяйственника» и «дипломата» у мужчин и женщин. Здесь можно сделать предположение о том, что свою роль играет разделение на «мужской» и «женский» стиль управления, имеющий ряд своих особенностей. В то время как мужчинам в большей степени отводится функция добычи ресурсов и их распределения, женщинам свойственен акцент на выстраивание

коммуникаций, поиск компромиссных решений в случае возникновения противоречий для решений общей задачи.

Проведенный анализ свидетельствует о том, что применение психобиографических методов в личностно-профессиональной диагностике позволяет решить целый спектр ключевых диагностических задач:

- 1) Получить комплексную картину того, каким образом и под воздействием каких факторов происходило становление человека, а также какая реакция и поведение ему свойственны в различных ситуациях;
- 2) Сопоставить прошлый опыт и актуальное ресурсное состояние человека в соответствии с особенностями его профессиональной деятельности и условий развития;
- 3) Сравнить результаты различных психобиографических методик для выявления ключевых и наиболее значимых для человека моментов его биографии;
- 4) Спрогнозировать возможную модель дальнейшего развития и продвижения человека с учетом его внутренних движущих факторов;

Таким образом, есть основание считать, что применение психобиографических методов является важным и необходимым в комплексе оценочных процедур руководителей различного уровня управления. Их подробное изучение является актуальным и требует дальнейшей теоретической доработки и практического использования.

2.3 Применение творческих заданий, кейсов и проективных методов оценки в личностно-профессиональной диагностике

Технология личностно-профессиональной диагностики и комплексного ресурсного анализа в том виде, в котором на она сегодняшний день применяется для получения представлений об управленческом потенциале руководителя и его личностных качествах, наряду с тестами и опросниками предполагает применение творческих и проективных оценочных методик.

Информативность и эффективность данных методик в плане прогностических возможностей, при их использовании в составе комплексной технологии личностно-профессиональной диагностики, находятся в фокусе нашего исследовательского внимания.

Под *творческими заданиями* в контексте описываемой технологии понимается изучение мнений, взглядов и убеждений участников, которые касаются направлений и специфики государственного развития страны в широком понимании. Творческие задания используются на предварительном этапе, то есть до очной работы с участником, и на основном этапе диагностики, когда происходит непосредственное взаимодействие участника и специалиста-консультанта.

Одним из *проективных методов* в личностно-профессиональной диагностике является методика «Видеопрезентация», которая также нацелена на получение информации количественного и качественного характера.

Стоит отметить нестандартный для психодиагностических методик подход к построению системы количественных показателей, валидизация и статистическое подтверждение надежности, которых представлено в данном разделе отчета научно-исследовательской работы.

Методика видеопрезентация представляет собой технологию получения и последующего анализа особенностей самопрезентации человека на видеокамеру.

Участнику предлагается в течение одной минуты обращаясь в объектив видеокамеры рассказать о себе ту информацию, которую он посчитает необходимым сообщить в отведенное время и которая характеризует его в наибольшей степени. Особенность проведения заключается в том, что человеку не дается дополнительного времени на подготовку своего выступления и у него есть только одна попытка. При этом контролировать время своего выступления участнику предлагается самостоятельно и в случае несоблюдения отведенного времени запись выступления не прекращается.

Принимая во внимание то, что помимо количественных показателей данная методика позволяет получить представление о ценностно-смысловых, мотивационных ориентирах и приоритетах, о субъективно значимых достижениях и иных личностных аспектах, которые сообщает о себе участник, мы можем говорить не только об основной вспомогательной функции данного инструмента оценки в рамках личностно-профессиональной диагностики, но и вариативном его применении в контексте иных технологий, базирующихся на ресурсном подходе.

2.4 Групповая активность в фокусе оценки управленческого потенциала

Групповые формы активности на сегодняшний день широко распространены как инструмент оценки не только актуального ресурсного состояния оцениваемого, но и потенциала его дальнейшего развития.

Групповые методики оценки позволяют сопоставить участников одной или нескольких групп между собой, сравнить их результативность, выявить лидеров и аутсайдеров с точки зрения проявления измеряемого признака [16].

Существуют разнообразные методы групповой оценки, наиболее известным из которых является ассесмент-центр. В мировом сообществе, занимающимся вопросами управления, под ассесмент – центром понимается определенный метод оценивания людей. Продуктом такого оценивания является суждение о человеке, его качествах, компетенциях, т.е. его оценка [17]. Оценка осуществляется посредством наблюдения

экспертов за поведением и действием участников. Впоследствии каждый участник получает совокупную оценку от экспертов – наблюдателей, на основе которой может быть сделан вывод о степени проявления измеряемого признака, соответствия участника ожидаемой модели поведения или принятия решений и т.д.

Такой метод оценки как проблемно-аналитическая деловая игра (далее ПАДИ) не столь распространен, однако имеет ряд существенных преимуществ в сравнении с классическим методом ассессмент-центра. ПАДИ предполагает совместную работу участников над заданной темой в несколько этапов. При этом тема обсуждения и внутренняя структура каждого этапа ПАДИ может быть выбрана в соответствии с целями оценки заказчика, что делает ее как инструмент оценки более гибкой и адаптивной по сравнению с другими формами групповой оценки. В процессе деловой игры участники обсуждают актуальные вопросы, затрагивающие различные аспекты управления [18]. Именно благодаря гибкости и возможности подстроить ПАДИ практически под любую задачу, связанную с диагностикой и оценкой, она получила в последнее время распространение и стала завоевывать популярность. Факультетом оценки и развития управленческих кадров данная оценочная технология была применена на проектах муниципального, регионального и федерального уровня. Нестандартные задания позволяют раскрыть способности кандидатов к индивидуальной и командной работе, выявляют специфику поведения в процессе принятия командных решений, особенности обработки информации и планирования индивидуальной и командной деятельности.

Перед началом игры участникам задается управленческая проблема, над которой они работают в группе поэтапно на протяжении всей активности. Под управленческой проблемой при этом понимается некий аспект жизнедеятельности организации или органа управления, вопрос, связанный с внутренней или внешней средой, вызывающий неудовлетворенность ситуацией и требующий своего решения.

В процессе игры рассматриваются только те проблемы, которые являются принципиально и практически решаемыми именно на том уровне управления, на котором находятся ее участники. Проблемы, причины которых лежат вне круга влияния органа, сотрудниками которого являются участники ПАДИ, рассматривать нежелательно, так как результатом игры должны быть практико-ориентированные мероприятия, которые действительно могут быть реализованы.

Основной акцент в вопросе сопоставления и соизмерения выставленных баллов заключается в необходимости соизмерения полученных данных у каждого эксперта между собой. Вопрос о возможности соизмерения и объединения индивидуальных оценок возможен, когда все оцениваемые признаки, наблюдаемые в ходе игры, измерены с

помощью одной и той же шкалы. Традиционные способы получения групповой оценки с помощью средних величин оказываются применимы тогда, когда эксперты производят оценку по одним и тем же параметрам и имеют единую точку зрения в понимании индикаторов проявления каждой компетенции. В то же время важным фактором, влияющим на объективность данных, является однородность оцениваемой группы с точки зрения должности, сферы деятельности и ряда других характеристик. В противном случае средние оценки теряют содержательный смысл и могут оказаться в определенном смысле «хуже», чем индивидуальные оценки, на основе которых они получены [19]. Таким образом, в качестве основных требований к проведению групповой формы оценки можно выделить следующие:

1) Приемлемое и обоснованное распределение оценок от экспертов, указывающих на независимость их мнений. При этом в случае расхождения точек зрения нескольких экспертов должна быть разработана процедура урегулирования и обоснования выставленных оценок;

2) Групповая надежность, выражающаяся в едином понимании критериев оценки и их содержания;

3) Подготовка экспертизы, которая призвана снижать систематические и случайные погрешности, связанные с подготовкой экспертов при проведении оценки.

Использование ПАДИ как оценочного инструмента позволяет учесть важность этих факторов. Оценка производится по единой шкале по всем параметрам оценки. Так же эксперты по оценке, закрепленные за группой, имеют большой опыт наблюдения за участниками конкурсов региональных резервов. Если возникает ситуация, когда эксперты не имеют специальной подготовки, формирование общего видения того, что под собой подразумевает каждая компетенция, не занимает много времени. Такое обучение экспертов можно оперативно провести с помощью демонстрации примеров поведения. Демонстрация и обучение могут проводиться как в офлайн (видеозапись проведения ПАДИ, примеры поведения и их сравнение с разбором по индикаторам), так и в онлайн (привлечение к ПАДИ в качестве сторонних наблюдателей без непосредственного включения в процесс оценки) и интерактивном (проведение демонстрационной игровой части ПАДИ при включении в процесс самих экспертов по оценке в качестве участников) вариантах.

Экспериментально установлено, что при соблюдении определенных требований проведение проблемно-аналитической деловой игры как инструмента оценки управленческого потенциала, несмотря на наличие ряда особенностей, более надежно, чем индивидуальная оценка, и имеет ряд существенных преимуществ, так как ПАДИ:

- Проста с точки зрения возможности организации и проведения (не требует наличия специфических условий);
- Результативна и направлена на непосредственное практическое решение реально существующих управленческих задач;
- Универсальна, так как может быть использована для оценки различных категорий участников;
- Адаптивна, так как структура игры может быть изменена согласно специфическим требованиям имеющейся задачи;
- Довольно проста с точки зрения проставления индикаторов оценки, обработки и получения конечного результата.

2.5 Применение интервью в личностно-профессиональной диагностике и оценке управленческого потенциала

Интервью выступает неотъемлемым инструментом в диагностике личности. Интервью, как диагностический метод, заключается в специально построенной, формализованной устной беседе специалиста с участником диагностики с использованием социально-психологического взаимодействия. Интервью является качественным методом исследования личности. Оно направлено на реализацию определенной цели. В процессе личностно-профессиональной диагностики интервью направлено на получение информации или сведений, которые позволяют наилучшим образом понять ценностно-смысловую сферу участника, его мотивы личностно-профессионального и карьерного развития, движущие силы его профессионального становления, паттерны его поведения в тех или иных ключевых ситуациях, стилевые особенности его управленческой деятельности, выраженность определенных компетенций, а также оценить их уровень проявленности в ситуации этого взаимодействия.

Степень формализации в ходе интервью может быть различной и зависит от поставленных исследовательских задач. Важно сохранять общий формат содержательных блоков и создавать располагающую к доверительной беседе среду. А также важным является не количество и последовательность задаваемых вопросов, а результат достигнутой цели применения данного метода – это достоверная оценка особенностей участника диагностики.

В технологии личностно-профессиональной диагностики руководителей высшего звена (резервистов управленческих резервов или кандидатов в резервы), разработанной научным коллективом под руководством профессора Ю.В. Синягина и реализуемой факультетом оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного

управления РАНХиГС при Президента РФ применяется биографическое личностно-профессиональное интервью. В данном контексте, этот метод направлен на выявление «устойчивых личностных характеристик, особенностей мотивации и целеполагания, а также ценностных ориентаций и стратегической жизненной идеи руководителя» – участника диагностики, как субъекта управленческой деятельности, и, как субъекта процесса выявления наиболее выраженных его личностно-профессиональных и управленческих ресурсов. В таком интервью используется ненаправленная техника, которая располагает респондента к свободному самовыражению и демонстрации им не только осознанных, но и неосознаваемых мотивов его деятельности, социально-психологических и ценностно-смысловых установок, оценок и стереотипов.

Общая выборка респондентов, прошедших биографическое личностно-профессиональное интервью составила: кандидаты в президентский резерв 2014-2016 гг. – 457 руководителей; кандидаты в президентский резерв 2017-2019 гг. – 199 руководителей; кандидаты в региональные резервы и участники управленческих конкурсов - 879 участников. При этом респонденты были сегментированы на несколько групп по критерию – уровень должности. Всего было выделено 5 основных групп, на основе классификатора (кодировщика) уровней должностей, разработанного на факультете оценки и развития управленческих кадров.

Следует отметить, что за время проведения личностно-профессиональной диагностики было два периода в модели обработки результатов, полученных в ходе интервью, без изменения содержания и структуры построения индивидуальной беседы. В первом периоде (2014-2016 гг.) в ходе обработки результатов интервью качественные характеристики переводились в количественные по определенному алгоритму.

Анализ полученных в ходе интервью эмпирических данных показал, что средние значения показателей выраженности поведенческих проявлений по всей выборке респондентов по 5-бальной шкале не дал большого разброса значений. Среднее значение выраженности всех показателей, которые отражают позитивные поведенческие проявления, составило 4,7 и стремится к максимально возможному – 5 баллам, а негативные всего 1,5 балла, что свидетельствует о близком расположении к нижней границе - 1 балл. Показатели стандартного отклонения демонстрируют очень низкий разброс значений от среднего показателя и свидетельствуют об однородности данной выборки по этим качествам, а так же о том, что данной выборке респондентов присущи эти черты в целом. Они отличают практически всех участников личностно-профессиональной диагностики данной профессиональной группы, направленных на диагностику в качестве кандидатов в резерв, то есть с определенной общей целью и

рекомендованных со стороны своих непосредственных руководителей высшего звена управленческих кадров системы государственного управления, как проявляющих управленческую успешность.

Проведенный анализ показал, что группа респондентов однородная по своему составу относительно выделенных в ходе интервью поведенческих проявлений, таких как: работоспособность, критический настрой, контактность, позитивность, сосредоточенность, соблюдение регламента, принятие задачи, трудность в понимании заданий, переключаемость, интерес к обратной связи, развернутость ответов, искренность, понимание вопросов, логичность. А также и то, что эти признаки не являются дифференцирующими и не позволяют выявить отличительные черты руководителей, в связи с чем, не могут быть выбранными в качестве критериев сравнения. Они выступают типичными чертами данной выборки респондентов. При этом эти признаки вполне могут выступать при необходимости нормативными критериями при решении иных задач.

Анализ проявления выделенных поведенческих деструкторов, которые также фиксировались в ходе интервью, показал следующее: в ходе прохождения личностно-профессиональной диагностики у некоторых респондентов наблюдались проявления выделенных поведенческих деструкторов. Например, больше всего проявлялась осторожность ($n=26$) и недоверчивость ($n=25$), а меньше всего агрессивность ($n=1$), нестабильность ($n=2$), высокомерие ($n=5$) и странность ($n=5$).

Однако доля проявлений поведенческих деструкторов во всей выборке очень незначительна и составляла от 0,2 до 5,5 %, что свидетельствует о том, что данные проявления не являются типичными для представителей данного сообщества руководителей, но могут выступать в качестве индивидуальных особенностей, отличающих таких респондентов, при этом, возможно, ситуационно. Данные сведения полезны для составления личностно-профессионального портрета участника диагностики.

В связи с этим, выделенные поведенческие индикаторы также не могут выступать дифференцирующими признаками и использоваться в этом качестве в личностно-профессиональной диагностике для выявления ключевых ресурсов респондентов, а могут быть маркерами для выявления их индивидуальных проявлений.

Учитывая возможности и преимущества метода биографического личностно-профессионального интервью, в 2017 году в рамках технологии личностно-профессиональной диагностики была проведена модификация алгоритма расчета количественных показателей. Задача состояла в том, что учитывая связь показателей между собой сохранить структуру, но расширить перечень параметров и перейти от

ранговой оценки информации, полученной посредством интервью к оценке шкалированной. Была построена единая оценочная числовая шкала по всем девяти итоговым показателям (компетенциям). Каждый итоговый показатель оценивался по 5-ти составляющим.

Корреляционный анализ основных показателей, полученных в ходе интервью, внутри групп президентского резерва и региональных проектов продемонстрировал то, что структура связей показателей у кандидатов президентского резерва является более интегрированной: все компоненты модели значимо взаимосвязаны между собой (коэффициенты корреляции от 0,52 до 0,75, при $p=0,01$, метод Пирсона), чем у кандидатов в региональные резервы: в данной группе респондентов наблюдается менее интегрированная картина, так, например, показатель «компетентность взаимодействия» в меньшей мере связан с остальными ($r=0,42$, при $p=0,05$, метод Пирсона), чем в первой группе. Таким образом, можно заключить, что представленный метод глубинного интервью позволяет обнаруживать не только актуальные показатели личностно-профессиональных качеств, но и «зоны роста» управленческого потенциала респондентов с разным уровнем должностей.

Практика применения отдельных диагностических инструментов показала, что каждый из них дает довольно обширную информацию о личностно-профессиональных и управленческих ресурсах руководителей, участвующих в личностно-профессиональной диагностике, позволяет дополнить комплексный личностно-профессиональный портрет данными, получаемыми с их помощью, представляет уникальные сведения о человеке. Каждый из представленных инструментов доказывает свою валидность и позволяет статистически значимо дифференцировать респондентов на основе критериев и показателей, которые заложен в их конструкцию.

3 Технология личностно-профессиональной диагностики и ее прогностические возможности

3.1 Прогностические возможности инструментария личностно-профессиональной диагностики

Одной из ключевых задач, которая стоит сегодня перед личностно-профессиональной диагностикой – оценка управленческого и личностно-профессионального потенциала и прогноз уровня управления, на который может претендовать руководитель уже сейчас (потенциал управленческой готовности), либо в ближайшем будущем на основе специальной работы по его развитию и саморазвитию (потенциал развития). На решение этой задачи направлены все инструменты, входящие в комплексную технологию личностно-профессиональной диагностики и оценки. Одним из таких инструментов выступает опросник оценки управленческого потенциала. Будучи первоначально создан как вспомогательный инструмент, обеспечивающей дополнительной информацией интервьюера, он, по мере накопления данных, стал выступать в качестве самостоятельной методики, в том числе и в рамках проведения дистанционной диагностики [20].

За время работы был накоплен значительный массив данных. Одной из его особенностей выступала фиксация по каждому респонденту уровня его реальной должностной позиции, который фиксировался в процессе проведения оценочных мероприятий с помощью специального классификатора разработанного на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС [21].

Полученные данные позволили поставить вопрос о возможности их использования не только для оценки управленческого потенциала и управленческой готовности вообще, но и в качестве показателя готовности к замещению конкретного уровня управленческих должностей, определяемых в соответствии с разработанным классификатором.

Проведенный анализ массивов накопленных данных показал, что в наибольшей степени удовлетворяющим условиям построения предикативной модели с точки зрения максимальной представленности руководителей различного уровня управления соответствовал массив, включающий результаты оценки 7178 руководителей. Вместе с тем и этот массив, что вполне логично для иерархической системы управления, характеризовался различной численностью представителей различных управленческих уровней в соответствии с используемым классификатором. С целью выравнивания численного состава групп для построения предикативных моделей, дополнительно использовались различные способы разбиения массива на 4 и 5 групп, численный состав которых был бы достаточен для качественного прогноза.

В каждом из них было по два варианта. Один строился на традиционном 11 уровневом классификаторе уровня управленческих должностей, где «0» уровень соответствовал начальным ступеням управления, а 11 – уровню федерального министра и губернатора. Во втором случае, использовался укрупненный классификатор, включавший пять уровней управления. Вместе с тем, даже этот шаг не позволил полностью выровнять группы по численному составу, что очевидно для преимущественно выстроенной по иерархическому принципу системы управления.

На различных этапах работы использовалось также разбиение, как на более сопоставимые по численности группы, так и на более соответствующие дифференциации руководителей по управленческим уровням.

Как мы уже отмечали, в качестве базы параметров, на основе которых предпринималась попытка построить предикативные модели, выступали результаты опросника оценки управленческого потенциала. При этом использовались не только шкалы опросника, но и ответы на конкретные вопросы, которые выступают достаточно важными с точки зрения содержания конкретной фактологической информации.

Таблица 2 - Распределение результатов участников по группам для построения предикативных моделей на базе результатов опросника оценки управленческого потенциала

Распределение на группы на основе пяти уровневого классификатора					
Level_4GR	Уровни управления	Число участников	Level_5GR	Уровни управления	Число участников
1	0	3342	1	0	3342
2	1	3642	2	1	3642
3	2	2360	3	2	2360
4	3-4-5	806	4	3	470
-	-		5	4-5	336
Всего		10150			10150
Распределение на группы на основе 11-ти уровневого классификатора					
Level_4_1_GR	Уровни управления	Число участников	Level_5_1_G R	Уровни управления	Число участников
1	0-1-2	4901	1	0-1-2	4901
2	3	2081	2	3	2081
3	4	1479	3	4	1479
4	5-11	1689	4	5	884
-		-	5	6-11	805
Всего		10150			10150

Одна из них является психобиографической и может быть, в свою очередь разделена на несколько составляющих. Первая группа вопросов – фактологические. Эта группа вопросов направлена на выявление объективных фактов биографии, которые, как мы уже отмечали выше, отличаются по степени субъектности. Это пол, возраст, стаж работы, возраст начала управленческой карьеры, управленческой и профессиональный опыт, успешность обучения в школе и вузе, опыт общественной работы и др. Вторая группа вопросов обозначена нами как ретроспективно-перцептивные. Ответы на эти вопросы менее объективны, поскольку основаны не на реальных документально подтверждаемых фактах, а на воспоминаниях респондентов, что в определенной мере отражает восприятие ими прошлых биографических событий. В эту группу входят вопросы о лидерстве в семье, финансовом положении семьи, неформальных школьных ролях, отношении к различным видам общественной активности и др. Третья группа вопросов - это перспективно-перцептивные вопросы, которые отражают вероятностную картину развертывания индивидуальной биографии в ближайшем и отдаленном будущем. Примером таких вопросов выступает вопрос о перспективах карьеры. Наконец, четвертая группа вопросов - это рефлексивно-перцептивные вопросы. Они направлены на выявление отношения респондентов к собственной биографии, удовлетворенность или неудовлетворенность пройденным жизненным путем. Примером таких вопросов выступает оценка удовлетворенности карьерой, социальным статусом, положением в обществе, а также жизненными достижениями. Именно последние две группы вопросов, дополняя группу фактологических и ретроспективно-перцептивных, обеспечивает психобиографичность опросника, показывая место всех этих событий в целостном жизненном пути человека как в прошлом, так и в ожидаемом будущем.

Вторую группу вопросов составляют полупроективные вопросы, направленные на выявление субъективных управленческих моделей и установок руководителей. Большая часть вопросов этой группы включает ответы, которые представляют собой по сути порядковые шкалы. Что касается психобиографических вопросов, то здесь в значительной мере преобладают вопросы, ответы на которые выступают как отдельные категории. Примером таких вопросов выступают, например, вопросы о детских и юношеских проблемах, порядке рождения, предпочитаемых управленческих ролях, сферах управленческого и профессионального опыта.

Исходя из этого, все ответы на вопросы опросника оценки управленческого потенциала можно разделить на несколько групп. Прежде всего, это вопросы, ответы на которые выступают в качестве порядковой шкалы и могут нормироваться. Вторая группа – ответы индикаторы. Среди них отдельной группой выступают те, которые имеют смысл

рассматривать как категории. В ходе подготовительной работы все такие ответы были преобразованы в индикаторы, а часть разбита на категории. Оснований включения в построение модели, наряду со шкалами, ответов участников на конкретные вопросы было несколько. Во-первых, ряд вопросов фактологического характера, входящих в опросник, не был задействован в ходе подсчетов шкал. Они носили дополнительный и информационный характер. Вместе с тем, они весьма значимы для понимания, например, широты управленческого и профессионального опыта. Их учет в значительной мере позволяет усилить прогностические возможности модели. Следует еще раз отметить, что ответы на эти вопросы выступали дополнительными параметрами и при проведении интервью, и при подготовке итоговых заключений по результатам личностно-профессиональной диагностики. Во-вторых, некоторые вопросы отражают формально-биографические признаки замещения должностей определенного уровня и без их учёта провести корректное соотнесение потенциала с уровнями управления достаточно затруднительно.

В качестве инструмента, с помощью которого проводились эксперименты, был выбран наиболее распространенный сегодня сервис машинного обучения Azure Machine Learning, который отличается дружелюбным интерфейсом и достаточно широким набором возможностей для обработки и анализа данных [22]. Этот же сервис позволяет также проводить обработку и анализ больших массивов данных с использованием различных инструментов.

Предварительно сгруппированные ответы на вопросы, а также значения по показателям, включенным в шкалы опросника оценки управленческого потенциала, в различных комбинациях включались в проведение серии экспериментов по построению предикативной модели, позволяющей предсказать, на основе созданного алгоритма реальный управленческий уровень руководителя, проходившего диагностику.

Для обучения построенной модели использовалось разбиение массива на две части. На базе одной из них проводилось «обучение модели», на втором проверка ее прогностических возможностей. В данном случае использовалось разбиение в соотношении 80% на 20%.

В качестве прогнозируемого показателя выступал номер уровня управления, реально занимаемый руководителем в соответствии с применяемым классификатором.

Всего на разных этапах работы было проведено более ста экспериментов.

В этих экспериментах варьировались:

- 1) Способы обработки данных, включающие использование при анализе данных и построении предикативной модели различных модулей.

- 2) Различные массивы результатов диагностики с различной представленностью управленческих групп.
- 3) Комбинации входных данных результатов диагностики с варьированием числа и количества вопросов, используемых в ходе анализа.

Наибольшие прогностические возможности на данном массиве данных были зафиксированы при использовании конструктора, включающего модуль многоклассового леса решений (Multiclass Decision Jungle).

Итогом проведенной работы выступили две модели. Первая из них в большей степени специфична и ориентирована на прогнозирование уровня управленческой готовности руководителей, прежде всего в системе государственной гражданской службы. В качестве исходных показателей в нее включены все шкалы опросника оценки управленческого потенциала, а также ответы на все вопросы, значительная часть которых относится, как мы уже отмечали, к психобиографическим. Часть из них включает в себя формально-биографические признаки, отражающие формальные требования к карьерному продвижению в этой сфере. При этом, все шкалы опросника управленческого потенциала, как было показано в целом ряде исследований значимо связаны, как с управленческим потенциалом, так и с управленческой готовностью [23].

Полученные в результате подготовки и тренировки модели результаты показали, во-первых, реальную возможность использования опросника оценки управленческого потенциала в качестве одного из инструментов оценки управленческой готовности руководителей в системе государственной гражданской службы. Во-вторых, позволили выявить ряд интересных феноменов.

На рисунке 1 представлены результаты работы одного из наиболее прогностически точного варианта оттренированной модели. Она демонстрирует достаточно высокую прогностическую точность с точки зрения совпадения реального управленческого уровня и спрогнозированного уровня управленческой готовности. Соответствующий показатель находится в пределах от 0,68 до 0,88. Ось ординат отражает реальные уровни управленческих должностей руководителей, зафиксированные с помощью классификатора управленческих должностей, используемого на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС. Еще раз напомним, что значения выделенных уровней не совпадают здесь с данными классификатора, а являются производными. Их соотношение с уровнями должностей, фиксируемых с помощью классификатора, приведены в таблице 2. Ось абсцисс – уровни управленческой готовности, спрогнозированные на основе данных опросника оценки управленческого потенциала. Из рисунка видно, что руководители, реально занимающие стартовые

управленческие позиции, по результатам прогноза модели соответствуют базовому (первому) уровню управленческой готовности в 88,3% случаев. Вместе с тем, даже на этом уровне 1% из них (по данным модели) обладают максимальной управленческой готовностью.

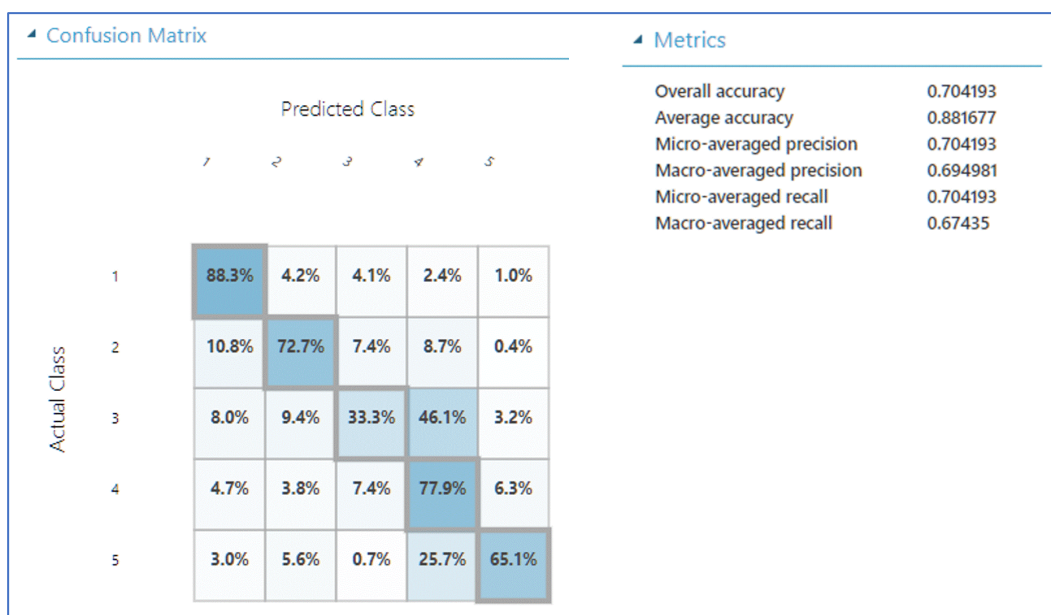


Рисунок 1 - Результаты прогноза управленческой готовности руководителей разного управленческого уровня с использованием шкал и большей части вопросов опросника оценки управленческого потенциала

Интересно, что на втором уровне управления, такой уровень готовности демонстрирует лишь 0,4% руководителей. Абсолютное совпадение с прогнозом демонстрирует здесь 72,7% руководителей, что также достаточно много. Аналогичные результаты демонстрируют и руководители, реально занимающие управленческие позиции четвертого, из выделенных на основе анализа, уровня. Аналогичный уровень готовности демонстрируют из них 77,9%. Весьма показательно, что 6,3% руководителей, занимающих этот уровень управления, показывают максимальный спрогнозированный уровень управленческой готовности. Несколько более дифференцированной выступает группа руководителей, занимающих наиболее высокие управленческие позиции (условного пятого уровня). Здесь доля тех, кто демонстрирует на основе прогноза максимальный уровень управленческой готовности, хотя и много – 65,1%, но намного меньше, чем в группах первого, второго и четвертого уровней управления. 25,7% из них демонстрирует управленческую готовность лишь четвертого из спрогнозированных уровней.

Безусловно, наибольший интерес представляет группа руководителей, реально занимающих выделенный нами третий уровень управления. Здесь наблюдается наибольшая дисперсия спрогнозированных оценок. Более того, совпадение реального и

спрогнозированного уровня составляет всего 33,3%. В соответствии с предикативной моделью 46,1% руководителей, реально занимающих третий из выделенных пяти уровней должностей демонстрируют по прогнозу управленческую готовность четвертого уровня. Здесь может быть несколько объяснений. Первое – ошибки классификатора, который неточно фиксирует реальный управленческий уровень. Безусловно, подобные неточности возможны. Вместе с тем, в ходе тренировки модели и проверки того, насколько зафиксированный с помощью классификатора уровень соответствует формальным показателям, была построена модель, в которой фиксировались исключительно формально-биографические признаки значимо связанные с уровнями должностей государственной гражданской службы: управленческий и профессиональный опыт, стаж работы на государственной гражданской службе, имеющийся классный чин. При проверке выяснилось, что эффект, обнаруженный нами при использовании всего опросника оценки управленческого потенциала, практически исчезает. Отсюда, более вероятным выступает иное объяснение. Наблюдающееся явление фиксирует то, что можно назвать эффектом «узкого горлышка» в карьерном продвижении на государственной гражданской службе. Этот эффект достаточно характерен для иерархических управленческих систем. Учитывая характер формально-биографических признаков, включенных в модель, третий уровень реального управления выступает местом «скопления квалификаций».

Второй эффект наблюдается при анализе распределения по уровням готовности руководителей, занимающих наиболее высокие управленческие позиции. Как мы уже отмечали, 25,7% руководителей, занимающих пятый управленческий уровень, демонстрируют лишь четвертый уровень управленческой готовности, спрогнозированный при использовании предикативной модели. Суть демонстрируемого эффекта в изменении критериев оценки при переходе руководителей на высшие управленческие уровни. Очевидно, что в целом ряде случаев основанием для замещения этих позиций выступает уже не только реальная готовность и квалификационные признаки, но и соответствие иным требованиям. В первую очередь это касается, как это было показано нами в серии предыдущих исследований, способности внутренне принимать и осознанно транслировать поставленные организационные задачи, наличие четкой собственной стратегической жизненной идеи, а также целый ряд иных личностных характеристик, связанных с ценностно-смысловой сферой личности руководителей [24]. Не все они в полном объеме фиксируются с помощью опросника оценки управленческого потенциала.

Построенная предикативная модель, как нам представляется, может представлять вполне определенный интерес, прежде всего, как инструмент экспресс прогноза, для

руководителей государственных органов, а также руководителей и специалистов кадровых служб в системе государственной гражданской службы. Вполне возможным выступает и ее использование при разработке индивидуальных программ личностно-профессионального развития. Однако, в любом случае, необходимым дополнением выступает индивидуальный профиль руководителя, полученный с помощью опросника оценки управленческого потенциала.

Как мы уже отмечали, в ходе разработки предикативных моделей нами была подготовлена и апробирована, а также частично валидизирована вторая – неспецифическая предикативная модель, включающая значения по всем основным шкалам опросника, а также ответы на ряд психобиографических вопросов, не имеющих непосредственного отношения к конкретной сфере управленческой деятельности, а описывающих конкретные достижения и факты биографии, которые, по результатам предыдущих исследований, были значимо связаны с уровнем управленческой готовности. Это: возраст; пол; знание иностранных языков; опыт общественной работы; субъективная оценка уровня своей должности; опыт управленческой работы и его направления; возраст начала управленческой карьеры; базовые семейные ценности; уровень достижений в реализации своих предложений; опыт и уровень руководства проектной работой.

В данной модели, в отличие от других, которые были преимущественно ориентированы на прогноз управленческой готовности именно в системе государственной гражданской службы, были полностью исключены ответы на вопросы, имеющие отношение к данной сфере управленческой деятельности. Именно эти признаки были выявлены в ходе построения модели, как имеющие наибольший вес в прогнозе.

В силу своей неспецифичности, эта модель в большей степени выступает средством оценки управленческого потенциала. Основанием для этого также выступает выявленная в рамках целого ряда предыдущих исследований, значимая статистическая связь выделенных шкал и биографических фактов с управленческим и карьерным потенциалом руководителей [23].

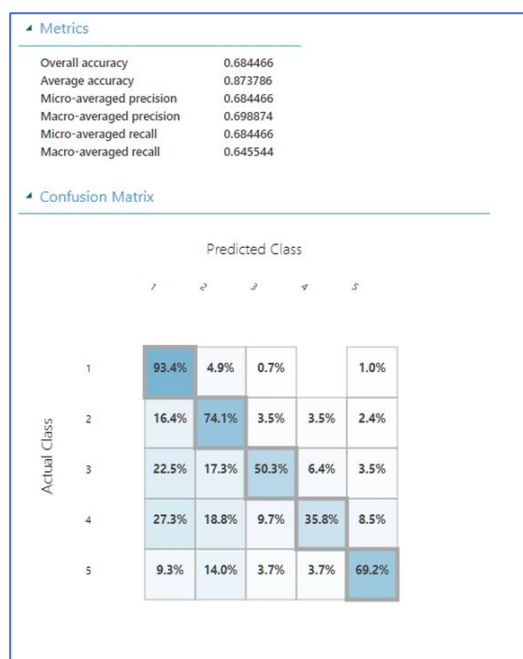


Рисунок 2 - Результаты прогноза управленческой готовности руководителей разного управленческого уровня с использованием шкал и части вопросов опросника оценки управленческого потенциала, фиксирующих ключевые достижения и их масштаб

Представляется интересным сравнение результатов, полученных на одном и том же массиве данных с использованием двух различных моделей. Если в первой, как мы уже отмечали, учитывался целый набор формально-биографических признаков, необходимых для карьерного перемещения в системе государственной гражданской службы, то во второй все эти признаки были исключены и заменены на индикаторы, фиксирующие реальные достижения, а также признаки, выступающие условиями и факторами управленческой эффективности. Полученные результаты прогноза по второй предикативной модели приведены на рисунке 2.

Из рисунка 2 достаточно явно видно, что эта модель также имеет достаточно высокую точность прогноза. При этом в отличие от первой, она является намного более жесткой в плане прогнозируемого уровня готовности. При этом существенно меняется и сама структура распределения полученных данных. Наиболее высокая точность прогноза здесь наблюдается на первом уровне управленческой иерархии. Она достигает здесь 93,4%. Довольно высоким выступает совпадение уровня готовности и уровня должностной позиции на втором уровне управленческой иерархии. А вот дальше наблюдаются серьезные отличия. Частичное исключение из модели формально-биографических признаков приводит к тому, что фактически исчезает эффект «узкого горлышка», связанный с избыточностью квалификаций. В данной модели прогноза фиксируется другое - «дефицит компетенций» максимально проявляющийся на средних (третьем и четвертом) управленческих уровнях. Несколько лучшая, хотя и не идеальная,

картина наблюдается на пятом – наиболее высоком уровне управления. Здесь максимальный уровень готовности демонстрирует 69,2% руководителей. Таким образом, с одной стороны, на средних управленческих уровнях обнаруживается максимальное число руководителей, квалификационная готовность которых превосходит их реальный уровень управления. Вместе с тем, здесь же проявляется максимальный дефицит реальных компетенций и управленческой готовности.

Можно полагать, что именно это системное противоречие выступает причиной активного поиска и реализации иных, чем традиционные для государственной гражданской службы, способов карьерного продвижения. Прежде всего, речь идет о целой серии региональных открытых конкурсах на замещение вакантных управленческих должностей. Однако флагманским здесь выступает федеральный проект: «Лидеры России». Именно он положил начало всем этим проектам, обеспечив возможность попадания на управленческие должности в системе государственной гражданской службы тем, кто, не имея достаточных квалификаций, имеет необходимые сегодня управленческие компетентности.

Представляется, что каждая из прогностических моделей имеет свои специфические возможности для решения определенного круга задач. Первая позволяет определить реальный уровень управленческой готовности руководителей к исполнению управленческих должностей в рамках существующих требований к руководителям системы государственной гражданской службы с учетом необходимых квалификационных требований, вторая выявить претендентов на замещение управленческих должностей, обладающих необходимыми компетентностями и личностными качествами вне зависимости от формальных требований. Очевидно, что вторая модель более подходит для задач поиска и подбора именно управленческих талантов.

3.2 Вариативность применения технологии личностно-профессиональной диагностики с учетом ее прогностических возможностей

Как было показано выше, технология личностно-профессиональной диагностики, разрабатываемая и реализуемая в РАНХиГС при Президенте РФ на факультете оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления, выступает отдельной технологией диагностики управленческого потенциала и управленческой готовности.

Применение этой технологии вариативно. На основе многолетнего опыта теоретической и практической работы, а также, исходя из различных целей и задач направлений оценки, на текущий момент действует несколько треков личностно-

профессиональной диагностики, включающих вариативные наборы диагностических инструментов. В данной научно-исследовательской работе описано 2 основных трека:

1) Технология комплексного ресурсного анализа кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации (Президентский резерв - ПР);

2) Технология комплексного ресурсного анализа кандидатов в региональные резервы управленческих кадров и участников открытых управленческих конкурсов (Региональный резерв - РР).

Технология лично-профессиональной диагностики, применяемая для комплексного ресурсного анализа кандидатов в президентский резерв и процедура проводимой оценки, была очень подробно описана в более ранних научно-исследовательских работах научного коллектива под руководством профессора Ю.В. Сиягина, публикациях и данная работа не предполагает этого повтора.

Сводные данные по используемым инструментам в процедуре лично-профессиональной диагностики при отборе и оценке кандидатов в президентский и региональные резервы представлены таблице 3.

Таблица 3 – Процедура (используемые технологии) лично-профессиональной диагностики при отборе и оценке кандидатов в Президентский (ПР) и региональные резервы (РР) управленческих кадров

Технологии лично-профессиональной диагностики	Президентский резерв (ПР)	Региональный резерв (РР)
Предварительный этап – отбор респондентов		
Психобиографические методы как методы оценки управленческого потенциала	Выдвижение выше стоящим должностным лицом/субъектом выдвижения, подготовка представления на кандидата	Биографическая лично-профессиональная анкета (Большая биографическая анкета – ББА)
		Видеопрезентация
Другие методы		Анкета рекомендателей, Другие методы при необходимости

Продолжение таблицы 3

Основной этап – оценка респондентов		
Опросники и тесты как методы оценки управленческого потенциала	Опросник экспресс-оценки управленческого потенциала «ОУП 5.0»	
	Тест аналитических способностей	
	Пятифакторный опросник личности «Большая пятерка»	
		Опросник «Личностный стиль»
Психобиографические методы как методы оценки управленческого потенциала	Личностно-профессиональное интервью	
	Видеопрезентация	
	Творческие задания: кейсы и эссе	
Групповая активность в фокусе оценки управленческого потенциала		Проблемно-аналитическая деловая игра (ПАДИ)

Таким образом, два данных трека имеют общий набор инструментов: три опросниковых и тестовых метода (ОУП 5.0, тест аналитических способностей, «Большая пятерка») и личностно-профессиональное интервью, что составляет ядро технологии углубленной личностно-профессиональной диагностики.

Специфическими в первом случае являются видеопрезентация и творческие задания (на этапе оценки). Во втором – отборочный этап, включающий психобиографические и другие методы, расширенный набор личностных опросников («Личностный стиль») и наблюдение в ходе группового взаимодействия (ПАДИ). Такая вариативность вызвана, скорее, условиями проведения диагностики, нежели чем составом участников оценки или решаемой в ее ходе задачи. Так, в первом случае оценка проводится в очном формате, в течение четырех часов в специально отведенном для этого помещении при наблюдении консультанта. Во втором случае, из-за удаленности участников, сроков оценки и прочих возникающих требований со стороны Заказчика, компьютерная диагностика проводится в заочном формате, посредством интернет связи. В связи с этим, в технологию оценки был введен элемент наблюдения за участниками в процессе их деятельности по решению поставленных задач в условиях временно созданной ситуационной группы равностатусных участников и взаимодействия в группе по специальной методике ПАДИ – проблемно-аналитическая игра, описанная ранее в данной работе. Ядро технологии, а именно использование одних и тех же базовых

инструментов позволяет получать одни и те же итоговые интегральные показатели и иметь возможность их сопоставления, что позволяет собрать большой и однородный массив данных.

Кроме того, опираясь на обязательное применение основного опросника «Оценка управленческого потенциала» во всех треках технологии с уже доказанной и описанной в предыдущем параграфе высокой возможностью прогностичности его результатов, данные, получаемые в ходе диагностики по технологии «управленческих конкурсов и региональных резервов», также позволяют с высокой долей достоверности прогнозировать управленческий уровень участника на основе показателей его управленческой готовности.

Итак, представленные технологии личностно-профессиональной диагностики позволяют получить: итоговый интегральный показатель – управленческая готовность (актуальная готовность), который является основанием для формирования рейтингового списка участников.

Показатели составляющих управленческой готовности: лидерская, менеджерская и экспертная, а также набор управленческих метокомпетенций:

- стратегическое лидерство;
- управленческая компетентность;
- масштабность мышления;
- готовность к саморазвитию (потенциал развития);
- готовность к командной работе;
- настойчивость, целеустремленность и сила личности;
- компетентности межличностного и социального взаимодействия;
- компетентности самоуправления;

В ходе анализа данных, полученных при использовании разных вариативных набора технологии личностно-профессиональной диагностики зафиксировано следующее: при наличии некоторых различий интерквартильных размахов в группах резервов по показателям 9 метакомпетенциям, управленческой готовности и ее составляющих, вариативность технологий позволяет с одинаковой точностью определять интегральный показатель – актуальную готовность, что является принципиально важным для целей нашего исследования. Иначе говоря, различный набор технологий, специально подобранный для групп разного управленческого уровня, позволяет с одинаковой точностью определять управленческий потенциал респондентов и уровень их управленческой готовности.

Далее мы сопоставили эти группы по уровням должностей (таблица 4). При этом, стоит отметить, что эти инструменты одинаково точны и в оценке такой метакомпетенции как масштабность мышления.

Таблица 4 – Таблица сопряженности групп (резервов участников) и уровней должности

Уровень должности	ПР	РР	Итого
1. межличностный	1	140	141
2. организации	31	54	85
3. местный	91	4	95
4. региональный	62	0	62
5. федеральный	13	0	13
Итого	198	198	396

Представленная таблица наглядно демонстрирует разный уровень должностей (уровень управления) респондентов, что также свидетельствует о необходимости дифференцированного подхода в личностно-профессиональной диагностике и использовании специализированных инструментов.

Наиболее удобным для сопоставления является 2 уровень: уровень организации: 31 кандидат в президентский резерв и 54 человека – в региональные. Для анализа мы уравнили эти группы по количеству человек: 31 респондент в каждой группе.

Было установлено, что при наличии некоторых различий интерквартильных размахов в группах резервов по показателям 9ти метакомпетенций и составляющих управленческой готовности на одном уровне должностей, вариативность технологий позволяет с одинаковой точностью определять экспертную готовность. Различия в других показателях требуют дополнительного уточнения методической процедуры.

Отдельно стоит отметить, что набор технологий, составляющий ядро личностно-профессиональной диагностики:

ОУП + ТЗ + ЛПИ – в случае ПР;

ОУП + ПАДИ + ЛПИ – в случае РР

обладают высокой степенью интегрированности: значимые корреляции шкал опросника оценки управленческого потенциала со шкалами оценки творческих заданий и личностно-профессионального интервью лежат в пределах от 0,4 до 0,7 при уровне значимости меньше 0,05 в группе президентского резерва; значимые корреляции шкал опросника оценки управленческого потенциала со шкалами оценки проблемно-аналитической игры и личностно-профессионального интервью лежат в пределах от 0,3 до 0,7 при уровне значимости меньше 0,05 в группе региональных резервов. Данный результат может быть использован при дальнейшей оптимизации процедуры применения технологии личностно-профессиональной диагностики.

4 Методические рекомендации для специалистов кадровых служб по применению технологии личностно-профессиональной диагностики и оценки управленческого потенциала на основе ее прогностических возможностей

4.1 Результаты оценки управленческого потенциала и возможности их использования

Результаты оценки управленческого потенциала участников личностно-профессиональной диагностики целесообразно использовать в нескольких направлениях:

1) В интересах самого субъекта оценки (диагностики): в ходе индивидуальной или групповой «обратной связи», консультативной работы, управленческого коучинга. Кроме того, частным случаем «обратной связи» служит индивидуальный отчет.

Такой отчет должен быть определенным путеводителем участника оценки по полученным результатам, содержать понятную и полную инструкцию по работе с отчетом, методологический словарь, объясняющий использованные термины и понятия, объяснение полученных результатов и направления развития.

2) В интересах «заказчика» оценки, таковым может быть работодатель или его представитель. Использовать результаты оценки в данном случае возможно как опору при назначениях, продвижениях сотрудников и руководителей, направления их на программы обучения, лучшего понимания личностно-профессиональных и управленческих ресурсов.

3) Для кадровой работы, направленной на повышение результативности отбора при приеме на государственную гражданскую службу сотрудников и руководителей, при выдвижении в кадровые резервы, при формировании групп сотрудников и руководителей на обучение, при оценке соответствия сотрудника занимаемой должности, управление профессиональным развитием.

Данный подраздел посвящен описанию методики проведения «обратной связи», как специально организованной беседы специалиста по оценке и сотрудника организации.

Обратная связь – это обсуждение результатов оценки в ходе индивидуальной или групповой беседы участника диагностики с консультантом. Такое обсуждение имеет свои особенности и методику проведения.

Понятие «обратной связи»

Обратная связь – необходимая составляющая межличностного взаимодействия. Через обратную связь индивид ориентируется в окружающем мире, корректирует представления о себе и окружающих, более качественно выстраивает свое движение к целям. Получить обратную связь от внимательного, доброжелательного и знающего человека бывает большой удачей, такое взаимодействие может оказать сильное воздействие на жизнь в целом.

Именно поэтому так много внимания уделяется изучению обратной связи как в самом межличностном взаимодействии, так и в специфических контекстах: социально-психологическом тренинге, взаимодействии руководитель-работник, межличностной обратной связи в коллективах и малых группах, обратной связи в центрах оценки и по результатам личностно-профессиональной диагностики.

У обратной связи, как у коммуникативного акта, есть:

- функция,
- задачи, которые решаются обратной связью,
- форма подачи,
- содержание,
- характеристики, влияющие на результат подачи обратной связи,
- процесс, который запускается обратной связью в сознании реципиента,
- результат обратной связи.

Особенность такой коммуникации в следующем, именно отказ от влияния, предъявление своей личностной позиции и сохранение «пространства» для собственного решения и позиции реципиента наибольшим образом влияет на реципиента.

Также необходимо отметить, что в результате получения обратной связи реципиентом «происходит самоконфронтация, приводящая к «оттаиванию» индивида и пересмотру старых моделей поведения» [25]. Наибольшее значение здесь приобретает понятие - «оттаивание», поскольку оно довольно точно описывает процесс «разморозки» старых паттернов, представлений индивида и появления пластичного пространства для формирования новых. Отсюда также следуют условия, которые необходимо соблюдать в процессе предоставления обратной связи.

Подходы к целям и задачам «обратной связи»:

Согласно ресурсному подходу личность включает в себя систему постоянно возобновляемых и умножаемых ресурсов – интеллектуальных, психологических, волевых и прочих. Достижение поставленной цели и, в конечном счете, достижение успеха напрямую зависит от наличия уникальных ресурсов индивида и поэтому предполагает фокусировку на выборе и использовании ресурсов, имеющихся у личности, в процессе деятельности, в частности, профессиональной. Суть развития личности с позиции ресурсного подхода – раскрытие, актуализация заложенного в ней потенциала (ресурса развития) [26].

Ресурсный подход фокусирует внимание не на дефицитах и ограничениях человека, а на его многогранных возможностях и перспективах развития. При развитии «ресурсной массы» индивида происходит изменение его представлений о себе, своих

возможностях, сильных сторонах и особенностях как элементах уникальности, что позволяет ему иначе действовать в предлагаемых обстоятельствах, формируя свою новую реальность.

Синягин Ю.В. [27] указывает, что дополнительным ресурсом руководителя является способность целенаправленно работать с имеющимися ресурсами и рассматривает управленческий потенциал как совокупность следующих характеристик: ресурсы, необходимые для осуществления деятельности, скорость наращивания ресурсов, скорость восстановления ресурсов, способность к реструктурированию ресурсов, способность к мобилизации ресурсов в управленческой деятельности. При этом последние четыре ресурса относятся к метаресурсам.

Отсюда цели обратной связи по результатам личностно-профессиональной диагностики в ресурсном подходе: формирование понимания собственных ресурсов, способов привлечения их в управленческую деятельность и их влияние на ее результаты. Таким образом, мы можем сказать, что в ресурсном подходе обратная связь в первую очередь является источником самопознания, средством формирования «Я-концепции» участника диагностики. Создание мотивации на развитие формируется не за счет указания на недостаток какого-либо ресурса, а за счет признания полезности либо результативности уже существующих ресурсов. Таким образом, в процессе обратной связи в рамках ресурсного подхода можно выделить несколько аспектов:

- ассимиляция уже полученных результатов, формирование понимания своих стратегий успеха и ресурсов, вовлеченных в достижение значимого результата;
- поскольку эффективность руководителя зависит также и от умения наращивать, восстанавливать и реструктурировать ресурсы, обратная связь может включать также и обсуждение этих стратегий у участников диагностики;
- также необходимо указать, что обратная связь в ресурсном подходе выполняет функцию обучения. Через обратную связь участник диагностики обучается системному взгляду на ресурсы личности, получает язык описания, которым может в дальнейшем пользоваться для формирования представлений о себе, собственных ресурсах, но также и о ресурсах окружающих его людей. Таким образом, через обратную связь происходит воздействие на систему представления индивида в целом.

В то же время в некоторых случаях может наблюдаться разрыв между ожиданиями участников диагностики и указанными целями. Часто от обратной связи реципиенты ожидают компетентного либо дефицитарного подходов, информации о соответствии некоей «норме», указания на точки роста, отсутствие необходимых качеств и компетенций, а также указания на конкретные действия, которые необходимо начать

выполнять. Несоответствие обратной связи таким ожиданиям может влиять на снижение степени принятия обратной связи.

Таким образом, можно выделить качества участников диагностики, которым в большей степени подойдет ресурсный подход в предоставлении обратной связи:

- самостоятельность в мышлении. Готовность самостоятельно принимать решения и формировать способы поведения, исходя из предоставляемой информации. Готовность использовать полученную информацию для достижения собственных целей и внутренний запрос на получение такой информации;
- развитое абстрактное мышление и готовность переводить абстрактные теоретические конструкции в русло практической деятельности, а конкретно – в поведение. Любой ресурс (как более абстрактный, например, лидерские качества, так и более конкретный, например, умение находить неожиданные, нестандартные способы преодоления сопротивления в процессе достижения цели) является, в конечном счете, теоретическим конструктом. Умение распознать теоретический конструкт в практической деятельности и использовать это знание для достижения собственных целей позволяет взять полезность из обратной связи в ресурсном подходе;
- развитая рефлексия – умение наблюдать и проанализировать собственную деятельность и соединить полученные результаты с текущими чертами, а также связать будущие результаты с развитием дополнительных ресурсов;
- внутренний локус контроля, достаточная степень интернальности. Доверие тому, что достижение целей зависит от собственных усилий и ресурсов порождает желание их узнавать и усиливать;
- ориентация на ценности, а не на нормы;
- высокая степень готовности к обучению и саморазвитию, осознанное стремление развиваться и наличие цели саморазвития.

Критерии эффективности обратной связи

Обратная связь эффективна, если она ведет к изменениям или к интенциям на эти изменения.

В процессе предоставления обратной связи по результатам личностно-профессиональной диагностики консультантам необходимо использовать дескриптивную форму обратной связи, которая нейтрально и конкретно описывает личностно-профессиональные ресурсы, имеющиеся у реципиента, и формы их проявления, а также описывает причинно-следственные связи между наличием либо отсутствием какого-либо ресурса, поведением и результатами деятельности реципиента.

Условия предоставления обратной связи, влияющие на ее эффективность

Помимо выбора формы обратной связи для эффективного принятия обратной связи реципиентом необходимо выполнение нескольких условий.

1) Чтобы изменение представления о себе прошло успешно, необходимо снятие или ослабление психологических защит. Механизм психологической защиты служит одним из основных препятствий на пути принятия человеком новой информации о себе, предохраняя систему представлений о себе, Я-концепцию от разрушения. В момент «оттаивания» я-концепции реципиент в определенном смысле теряет равновесие, предстает перед коммуникатором в своей уязвимости, и именно поэтому нуждается в атмосфере доверия и поддержки.

Психологические защиты реципиента ослабляются при выполнении следующих условий:

- Создание коммуникатором атмосферы поддержки и безопасности;
- В профессиональном контексте отсутствие у коммуникатора собственных потребностей, которые удовлетворяются через предоставление обратной связи реципиенту. Иными словами, обратная связь должна быть поставлена на службу реципиенту, а не коммуникатору (консультанту). Обратная связь, служащая потребности коммуникатора (например, потребность в доминировании, собственной значимости, или позиция «защиты»), может быть распознана как манипуляция (фактически и, являясь таковой), и вызвать сильную защитную реакцию и, возможно, контратаку;
- Равенство позиций. Личностное присутствие коммуникатора индуцирует личностный отклик реципиента. Б. Оберхофф в своем большом исследовании переменных принятия межличностной обратной связи показал, в частности, что «между правдоподобием обратной связи с точки зрения реципиента и такими характеристиками личности коммуникатора, как компетентность, естественность, способность к соучастию и признание ценности другого человека существует тесная связь» [26];
- Приглашение к совместному обсуждению в противоположность навязыванию готовых решений. Попытка нормирования личностно-профессиональных ресурсов может быть воспринята как давление и вызвать защитную реакцию;
- Сохранение индивидуального психологического пространства для формирования реципиентом собственной позиции по отношению к информации, получаемой им в процессе обратной связи. Именно это пространство позволяет реципиенту сформировать или сохранить субъектную позицию по отношению к информации, получаемой в ходе обратной связи.

2) Доверие к информации, получаемой в процедуре обратной связи, обеспечивается также доверием к экспертности коммуникатора (консультанта) и

процедуре диагностики. Так, согласно исследованию Колкуновой Т.Ю. [28], «позитивное отношение сотрудника к процедуре оценки увеличивает степень принятия обратной связи». Согласно этому же исследованию, на увеличение степени принятия обратной связи влияют положительная оценка сотрудниками уровня квалификации ведущего и экспертов.

3) Понимание рецепиентом того, каким образом результаты обратной связи могут быть поставлены ему на службу, помогать ему достигать свои цели, в том числе повышать свою «профессиональную стоимость» увеличивает вовлеченность в процесс получения обратной связи, степень принятия информации и действовать в соответствии с ней.

4) Согласно исследованиям, низкие оценки снижают вероятность принятия обратной связи. Особенностью ресурсного подхода является отсутствие «низких» или «высоких» оценок, соответственно, уход от оценочности в целом и рассмотрение каждой черты как ресурса с точки зрения ее полезности помогает создать атмосферу ценности и безопасности для рецепиента.

Также необходимо отметить, что для принятия обратной связи необходимо выполнение одновременно двух условий: ее хорошая форма и атмосфера доверия и поддержки в процессе предоставления обратной связи.

Процедура предоставления индивидуальной обратной связи

Сама процедура предоставления обратной связи включает в себя несколько этапов:

1) Введение.

Процедура обратной связи начинается с вводной части, целью которой является объяснение участнику диагностики целей и регламента предстоящей работы, а также установление контакта.

Для установления контакта с участником необходимо поприветствовать его; представиться, назвать свое имя и должность. При необходимости кратко рассказать о формате, о себе, процедуре диагностики и особенностях методологии. Также необходимо рассказать о цели обратной связи (возможность для участника диагностики понять свои уникальные личностно-профессиональные и управленческие ресурсы, обеспечивающие эффективную деятельность, сильные и слабые стороны, точки роста, наметить пути развития в случае необходимости).

Также необходимо оговорить степень конфиденциальности процедуры обратной связи.

В случае необходимости консультант предоставляет участнику диагностики возможность задать вопросы.

2) Основная часть.

В начале основной части необходимо прояснить ожидания участника диагностики в отношении процедуры обратной связи. Какие собственные задачи он хотел бы решить с помощью информации, полученной в ходе обратной связи, в чем для него могла бы быть полезность данной процедуры. Относительно этого запроса консультант будет выстраивать всю дальнейшую беседу, «работая» на создание пользы для участника.

На практике можно выделить 5 типов ожиданий:

1) Конкретный, ясный запрос, который связан с процедурой обратной связи. Примеры таких запросов: «хочу понять, как мои сильные и слабые стороны могу повлиять на возможный переход на государственную службу», «хочу увидеть динамику моих лично-профессиональных ресурсов», «у меня застой в развитии, хочу понять, почему»;

2) Обобщенный запрос, связанный с процедурой обратной связи и содержащий интерес к ней участника диагностики. Примеры таких запросов: «хочу узнать о себе что-то новое», «интересно узнать результаты диагностики»;

3) Достаточно конкретный запрос, не связанный с процедурой диагностики. Например, «научиться разрешать конфликты», «испытываю сильные эмоции, когда встречаюсь с неудачами»;

4) Ожидания, скорее связанные с получением оценочного суждения. Например, «хочу узнать, хорошо ли все у меня»;

5) Желание с помощью процедуры обратной связи достичь собственных целей, к примеру, произвести впечатление на консультанта чтобы улучшить результаты диагностики и реализовать карьерные амбиции. Как правило, это ожидание не озвучивается консультанту напрямую, а следует из поведения участника диагностики в процессе обратной связи.

Разные ожидания также соответствуют разным типам поведения участников диагностики в процессе процедуры обратной связи.

Процедура обратной связи производится в диалогическом режиме – по мере предоставления информации о результатах прохождения диагностических процедур необходимо прояснять как понимание участником диагностики отдельных теоретических конструктов, так и узнавание им этих конструктов в его практической деятельности. Основное внимание необходимо уделять тому, каким образом конкретные личные особенности, лично-профессиональные ресурсы проявляются в деятельности участника, формируют его поведение, и какое влияние на достижение целей участника, эффективность его деятельности они имеют. После такого «узнавания» необходимо

побудить участника сформировать отношение к полученной информации, а после – намерение к действию. В такой последовательности необходимо обсудить все личностно-профессиональные ресурсы, обращая внимание на сочетания различных черт.

В некоторых случаях участник диагностики обесценивает свои ресурсы, поскольку видит только их негативную сторону, что приводит к автоматическому желанию избавиться от этого ресурса. В этом случае необходимо предлагать ему наращивать дополнительные ресурсы в противоположность отказу от существующих.

3) Заключение.

В завершение процедуры обратной связи необходимо попросить участника диагностики осмыслить полученную обратную связь и подвести ее итоги, сделать выводы. Также необходимо обсудить, насколько прошедшая обратная связь соответствовала его ожиданиям, в чем была ее полезность и сформировал ли участник диагностики какие-либо намерения к изменению. Также можно предложить ему задать вопросы и рассказать о следующих шагах в процедуре диагностики.

Групповая обратная связь по результатам комплексного ресурсного анализа

Групповая обратная связь, в отличие от индивидуальной, не предполагает детального рассмотрения индивидуальных особенностей участников диагностики, и совместного анализа полученных результатов консультантом и реципиентом. В то же время она предполагает уникальную возможность познания себя через сравнение с другими: нахождение тех, кто имеет сходные черты, и тех, кто имеет отличающиеся черты. Это открывает дополнительные возможности для самоидентификации.

Групповая обратная связь позволяет предложить участникам результаты диагностики исключительно в обобщенном виде. Важно понимать, что участникам диагностики предлагаются обобщенные характеристики, которые могут иметь разный уровень социального одобрения. Так, в нашей культуре больше одобряются выраженные лидерские качества, и меньше – отсутствие инициативы и большого опыта. Особенностью данного вида связи является то, что участники группируются в соответствии с выраженностью различных личностно-профессиональных ресурсов и может возникнуть автоматическое восприятие образовавшихся групп, как иерархических – от лучших к худшим. Надо заметить, что принятие обратной связи в данном случае, как правило, не влияет на намерение действовать в соответствии с предложенными рекомендациями.

Одновременно с этим в силу обобщенности характеристик и обобщенности рекомендаций может отсутствовать «узнавание» себя в обратной связи, распознавание предложенного описания в структуре собственного опыта. В этой связи необходимо перевести оценочно-атрибутивную связь в дескриптивную, то есть решить две задачи: а)

перевести восприятие полученной информации из оценочной плоскости в описательную и б) обеспечить связь описания с существующим опытом участников диагностики.

Таким образом, первое, с чем сталкиваются и консультанты, и участники диагностики в процессе обратной связи – с сильными, как позитивными (при позитивной оценке), так и с негативными (при негативной оценке) эмоциями. В случае если обратная связь положительна, мы можем наблюдать удивление, радость, гордость, восхищение, удовлетворение, ощущение собственной значимости, в случае обратной связи, воспринимаемой как отрицательная – эмоции раздражения, негодования, разочарования в себе или обратной связи, печали, растерянности, стыда, удивления, ощущение собственного несоответствия или незначимости. И те, и другие эмоции не столько помогают, сколько мешают принятию обратной связи и формированию намерения следовать рекомендациям. Соответственно, первой задачей консультанта является помощь в отреагировании эмоций и состояний. Может быть предложено несколько способов отреагирования эмоций в зависимости от стадии развития группы и допустимости обсуждения эмоциональных состояний:

- Организация группового обсуждения эмоциональной реакции участниками группы;
- Называние возможных эмоциональных реакций консультантом-модератором обратной связи таким образом, чтобы у участников группы произошло узнавание себя, своего эмоционального состояния при отсутствии необходимости озвучивать его персонально;
- Предложение консультантом-модератором групповой обратной связи возможных эмоциональных состояний в виде метафор, созданных таким образом, чтобы эмоциональное состояние было в них точно отражено и распознано участниками группы.

Во всех случаях может быть необходимо объяснение участникам диагностики, для чего необходимо обсуждение эмоциональных состояний – без эмоционального отреагирования интеллектуальная функция часто бывает недоступна, то есть недоступно осмысление полученных результатов и рекомендаций.

Также хочется отметить, что работа с эмоциональным отреагированием может быть точечно необходима на всем продолжении группового обсуждения результатов обратной связи.

После эмоционального отреагирования можно перейти к этапу перевода результатов из оценочно-атрибутивного спектра в дескриптивный. Предлагаемая процедура:

1) Выделение ресурсов в предложенной характеристике. Для более эффективной работы можно предложить героев художественных произведений (возможно, кинофильмов) для иллюстрации обобщенной характеристики группы.

2) Обсуждение, проявляются ли эти ресурсы в деятельности участников диагностики как ресурсы и как эти ресурсы помогают участникам достигать своих целей. Например, в чем ресурсная составляющая такой черты, как склонность к подчинению. Обсуждение должно быть проведено таким образом, чтобы участники группы распознали это в своем опыте.

3) Поскольку узнавание себя происходит также за счет сравнения с другими, необходимо организовать этот процесс и управлять им. Для этого предлагается сфокусировать внимание группы на ее уникальности относительно других групп, а далее – проанализировать, в чем полезность ресурсного комплекта данной группы для других групп. Также необходимо проанализировать, чем полезны ресурсы участников других групп для данной, в чем может быть синергия от их взаимодействия. В качестве установки может быть принята ценность инаковости.

4) Обсуждение, какие ресурсы могут быть наращены в предлагаемом пути развития, и в чем потенциальная полезность этих ресурсов для участников диагностики.

5) На данном этапе повторно предлагается вывести внимание участников группы в область взаимодействия с другими группами. В процессе группового взаимодействия необходимо спроектировать, каким образом наращивание указанных ресурсов может служить более эффективному взаимодействию с участниками из других групп, и, в конечном счете, усилить возможность привлечения ресурсов участников из других групп для достижения собственных целей.

Критерий эффективности групповой обратной связи в данном контексте: умение участников диагностики распознавать ресурс в том, что есть.

Особенно большое значение при групповой обратной связи должно быть уделено атмосфере доверия и поддержки, подробно обсужденной выше. Это становится особенно значимым, поскольку ослабление психических защит должно произойти в ситуации публичности, в процессе группового взаимодействия. Особенно важным в данной форме работы становится самопредъявление (предъявление личностной позиции) консультанта-модератора групповой работы, установка на «нормальность», «окейность» любых реакций и проявлений.

В завершение групповой обратной связи, так же, как и в индивидуальной, необходимо провести подведение итогов, осмысление всего процесса обратной связи, обсуждение ее полезности для участников группы.

Таким образом, процедура «обратной связи» по результатам личностно-профессиональной диагностики может быть применена в разных форматах. Это неотъемлемая часть личностно-профессиональной диагностики, которая обеспечивает ее развивающий характер, снимает тревогу по поводу оценки и актуализирует интерес к собственной личности, своей «Я-концепции» руководителя, обеспечивает прицельные, осознаваемые и обоснованные векторы личностно-профессионального развития. В основе такой работы, безусловно, лежит понимание полной технологии личностно-профессиональной диагностики и интерпретации ее результатов, а это обеспечивается подготовленностью специалиста по оценке или специалиста кадровой службы, имеющих дополнительную специальную подготовку.

4.2 Типология направлений личностно-профессионального развития на основе результатов оценки управленческого потенциала посредством технологии личностно-профессиональной диагностики

Проведенный анализ результатов диагностики руководителей различного уровня управления с использованием разработанного на факультете и используемого в ходе личностно-профессиональной диагностики много лет, опросника оценки управленческого потенциала (N=7440), позволяет выделить несколько ключевых признаков, которые могут быть положены в основу типологизации. Эти признаки имеют наиболее выраженные корреляции с эффективностью управленческой деятельности, что было показано в целой серии ранее проведенных нами исследований.

Прежде всего, это интегральные показатели управленческой готовности и управленческого потенциала. Именно эти показатели, как правило, выступают ключевыми в ходе проведения личностно-профессиональной диагностики при оценке кандидатов в зачисление в кадровые управленческие резервы. Уже сочетание этих двух показателей позволяет выделить четыре группы участников, существенно отличающихся друг от друга и требующих различных подходов при определении траекторий их личностно-профессионального развития.

- 1) Группа руководителей с высокими (выше среднего) показателями развития управленческого потенциала и высокой (выше среднего) управленческой готовностью. Эта группа наиболее сильных участников, которые уже готовы к замещению управленческих должностей достаточно высоко уровня и имеют как реальные карьерные перспективы, так и перспективы высокой эффективности управленческой деятельности при развитии качеств, необходимых на этих управленческих позициях.

- 2) Группа руководителей, имеющих высокий управленческий потенциал при не очень высоком уровне развития управленческой готовности. Это весьма перспективная группа, участникам которой целесообразно представление возможностей приобретения дополнительного управленческого и профессионального опыта на более высоких управленческих позициях.
- 3) Группа с высокой управленческой готовностью, но с менее высоким управленческим потенциалом. Участники этой группы, очевидно, нуждаются в его развитии в рамках специальных образовательных программ, а также в процессе индивидуальной работы с наставниками.
- 4) Наконец, это группа с относительно невысоким управленческим потенциалом и невысокой (ниже средней) управленческой готовностью. Представителям этой группы требуется, как приобретение дополнительного опыта, так и участие в образовательных программах, направленных на повышение управленческого потенциала.

Проведенный нами анализ показывает существенные различия представленности этих групп на разных уровнях управления (рисунок 3).

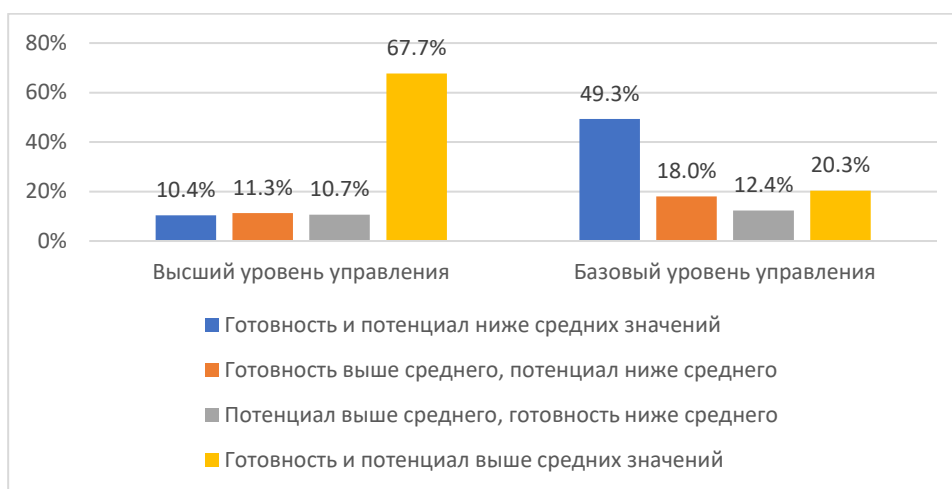


Рисунок 3 - Процентное распределение лиц с различным соотношением управленческого потенциала и управленческой готовности в группах руководителей различного уровня управления (N=7440)

Следует подчеркнуть, что и готовность, и потенциал выступают развиваемыми личностно-профессиональными характеристиками. Это весьма важно, поскольку их использование при построении типологии позволяет наметить реальные пути развития. В качестве следующих показателей, положенных в основу типологии на основе различных вариантов обработки массива полученных данных, используются индикаторы степени выраженности индивидуальной мотивации. Это управленческая и профессиональная мотивация, а также их соотношение. Как и первые два, это также изменяемые показатели.

Их связь с эффективностью деятельности не требует особых доказательств. Весьма важно, что соотношение профессиональной и управленческой мотивации задает индивидуальный вектор карьерного движения по линии: «лидер», «менеджер», или «эксперт» в рамках разрабатываемой нами трехкомпонентной модели управленческой готовности.

Наконец в качестве пятого признака выделяется еще один признак, влияние которого на эффективность деятельности современного руководителя доказана многими исследованиями. Это готовность к обучению и изменениям. Роль этого показателя возрастает с каждым годом. При этом полученные нами данные подтверждают высокую корреляционную связь данного признака с уровнем управления современных руководителей. В качестве дифференцирующего признака по этому основанию нами использовалась шкала опросника оценки управленческого потенциала – готовность к обучению и саморазвитию. Здесь, как и в предыдущих случаях, за основу деления бралось медианное значение, полученное на фоновом массиве руководителей – 5,5 балла.

Оптимальным вариантом, безусловно, выступает использование еще двух признаков, которые позволяют более детально проанализировать возможные пути развития по линиям «лидер» - «менеджер» - «эксперт». Это степень выраженности стратегической жизненной идеи в сочетании со склонностью и способностью к лидерству, а также ориентация на поставленные задачи в сочетании с готовностью к командной работе.

Вместе с тем, на первых этапах анализа на уровне подведения итогов личностно-профессиональной диагностики, можно ограничиться и сформулированным набором из пяти признаков. Они дают возможность выделения 32 индивидуальных профилей, которые могут быть использованы на этапе отбора. Дополнительные признаки целесообразно использовать на следующих этапах работы при определении индивидуальных траекторий личностно-профессионального развития. При использовании полного набора признаков, число индивидуальных профилей возрастает до 128 и дает возможность сделать рекомендации значительно более индивидуализированными. При этом возможно использование различных комбинаций выделенных признаков в зависимости от конкретной задачи, что позволяет, как повышать, так и понижать число выделяемых комбинаций.

В ходе анализа было выделено 32 группы участников с разной комбинацией проявления выделенных признаков (таблица 5).

Таблица 5 - Распределение массива по группам в зависимости от степени выраженности признаков. «<» - проявление признака ниже средних значений по выборке, «>» - значения признака выше среднего по массиву

Группа	Код	Опыт	Потенциал	Управл. мотивация	Проф. мотивация	Готовность к развитию
1	00000	<	<	<	<	<
2	00001	<	<	<	<	>
3	00010	<	<	<	>	<
4	00011	<	<	<	>	>
5	00100	<	<	>	<	<
6	00101	<	<	>	<	>
7	00110	<	<	>	>	<
8	00111	<	<	>	>	>
9	01000	<	>	<	<	<
10	01001	<	>	<	<	>
11	01010	<	>	<	>	<
12	01011	<	>	<	>	>
13	01100	<	>	>	<	<
14	01101	<	>	>	<	>
15	01110	<	>	>	>	<
16	01111	<	>	>	>	>
17	10000	>	<	<	<	<
18	10001	>	<	<	<	>
19	10010	>	<	<	>	<
20	10011	>	<	<	>	>
21	10100	>	<	>	<	<
22	10101	>	<	>	<	>
23	10110	>	<	>	>	<
24	10111	>	<	>	>	>
25	11000	>	>	<	<	<
26	11001	>	>	<	<	>
27	11010	>	>	<	>	<
28	11011	>	>	<	>	>
29	11100	>	>	>	<	<
30	11101	>	>	>	<	>
31	11110	>	>	>	>	<
32	11111	>	>	>	>	>

Все проявления признаков были закодированы. Проявление признака выше среднего было обозначено «1», ниже среднего – «0». Таким образом, группа со всеми значениями признаков ниже среднего получила код «00000», а со всеми значениями выше среднего – «11111».

В ходе анализа, прежде всего, обнаружилось, что все комбинации выделенных признаков отражают реальные, а не чисто теоретические личностно-профессиональные профили. Все выделенные группы были представлены в массиве руководителей. Очевидно, что численность в них руководителей оказалась различной. Минимальная по численности группа включала 15 человек, а максимальная – 1011. Это объясняется во многом тем, что в массив были включены руководители различных уровней и сфер управления. Кроме того, здесь была фоновая группа не имеющая реального опыта управленческой деятельности.

Каждая из выделенных групп достаточно интересна с позиций, как отбора, так и определения направлений личностно-профессионального развития. Очевидно, что с позиций отбора наибольший интерес представляет группа с высоким потенциалом и готовностью, выраженной профессиональной и управленческой мотивацией, представители которой готовы к дальнейшему развитию и изменениям – группа: «11111».

Не менее интересна группа руководителей с аналогично высокими показателями по всем выделенным признакам, за исключением управленческого и профессионального опыта – группа: «01111». Это, безусловно, весьма перспективные руководители, не получившие пока достаточного опыта.

Как обнаружилось в ходе анализа, каждая из выделенных групп имеет свой индивидуальный профиль по другим шкалам опросника оценки управленческого потенциала, которые не входили в признаки, положенные в основу типологизации. Так, например, группа с максимально высокими значениями по всем выделенным признакам (11111) отличается от всех других групп максимально выраженными коммуникативной компетентностью и управленческими способностями, высокой готовностью к риску, силой личности, ориентацией на поставленные задачи, мотивацией достижения, лидерскими склонностями и способностями, интернальностью, выраженностью стратегической жизненной идеи, ориентацией и минимальной из всех групп дистанцией в организационных отношениях. Проведенный сравнительный анализ представленности выделенных групп на различных уровнях управления показал принципиальную возможность и перспективность подобного разделения. Так, на высших (4-5 по пятиуровневой классификации уровней управления, разработанной на факультете оценки

и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС) уровнях управления и базовых уровнях четко наблюдается различная представленность выделенных групп (таблица 6). Из таблицы 6 видно, что абсолютное большинство руководителей высшего управленческого уровня (63,9%) входят в последние четыре выделенные в ходе анализа группы – 28-32.

Максимальное их число – 35,7% представляют группу 30 («11101»). Это группа с высокими показателями по всем признакам, кроме профессиональной мотивации. В ее состав входят руководители, четко ориентированные именно на управленческую карьеру. Интересно, что представителей этой группы достаточно много и на базовом управленческом уровне – 8,2%. 10,7% представителей высшего уровня управления те, кто входит в уже описанную выше группу 32 («11111»). Наконец, примерно такое же число представителей высшего уровня управления входят в группу 29 («11100»). Это достаточно интересная группа. Ее представителей можно назвать «успокоившиеся». Это руководители с высоким управленческим потенциалом, имеющие значительный управленческий опыт, мотивированные, прежде всего, на управленческую карьеру, однако не проявляющие готовности к дальнейшему личностно-профессиональному росту и развитию.

Представителей этой группы, как показывает более глубокий анализ, отличают максимально высокие склонность и способность к лидерству, меньшие, чем в других группах, готовность к подчинению, средняя управленческая дистанция, высокая сила личности и выраженные управленческие способности. Очевидным «минусом» этой группы является единственное – отсутствие выраженной готовности к изменениям.

Таблица 6 - Распределение по группам руководителей различного уровня управления. В таблицу включены данные по группам с максимальным составом участников (более 2.0% от численности группы)

Группа	Базовый уровень	Высший уровень
30	8.2%	35.7%
32	4.6%	10.3%
29	2.86%	10.27%
28	2.02%	7.60%
14	4.7%	5.3%
4	16.0%	2.7%
20	5.7%	2.7%
5	3.6%	1.9%
16	3.5%	1.9%

Приложение таблицы 6

6	3.0%	1.9%
3	16.0%	1.5%
19	4.8%	1.5%
8	3.6%	1.1%
1	3.1%	0.0%

Еще одной группой с достаточно высокой численностью на высшем управленческом уровне выступает группа 28 («11011»). Это весьма интересная группа руководителей, которых можно назвать «руководители – эксперты». Их отличает преимущественная ориентация на профессиональный рост при невысокой управленческой мотивации. От других, описанных выше групп, ее представителей отличают значительно более высокая ориентация на гуманистическую управленческую концепцию, а также высокая склонность и способность к командной работе.

Наконец, последней группой с достаточно высокой численностью является группа 14 («01101»). В ее состав входят 5,3% руководителей высшего управленческого уровня. По своему профилю эта группа сходна с группой 30. Ее отличием выступает небольшой опыт управленческой и профессиональной деятельности на фоне высокой управленческой мотивации, высокого управленческого потенциала и высокой готовности к развитию и изменениям. Представители этой группы, а это, по большей части, достаточно молодые руководители, характеризуются максимальной, по отношению ко всем остальным группам, интернальностью, мотивацией достижения, склонностью к риску и самопринятием. Это весьма перспективные руководители, преимущество которых может оказаться очевидным по мере приобретения ими управленческого опыта.

Максимальный состав на базовом управленческом уровне имеют две группы – 3 («00010») и 4 («00011»). Это преимущественно молодые руководители, не обладающие выраженным управленческим потенциалом и не ориентированные на управленческую деятельность как основную в их жизни. При этом их профессиональная мотивация достаточно высока. Основное отличие этих групп – готовность к развитию и изменениям. Если представители группы 4 нацелены на развитие, то в третьей группе готовность к этому ниже среднего по всему массиву. Представителей третьей группы отличают: максимальная среди всех остальных групп ориентация на безопасность и готовность к подчинению, выраженная жесткость управленческой концепции минимальные среди всех групп готовность к риску, сила личности, ориентация на поставленные задачи, мотивация достижения, склонность и способность к лидерству, выраженность стратегической

жизненной идеи и интернальность. Этим они отличаются, как от всех остальных групп, так и от группы 4. Здесь средние значения по перечисленным шкалам также не очень велики, но значительно выше. Очевидно, что для личностно-профессионального развития представителей этих групп требуется значительная индивидуальная работа.

Наконец, еще одну группу, представленность которой более 5% на базовом управленческом уровне составляют руководители с высокой управленческой готовностью, невысоким управленческим потенциалом и слабо выраженной управленческой мотивацией. При этом профессиональная мотивация у них выше средней. Также высока у них и готовность к развитию и изменениям – группа 20 («10011»). Потенциально это руководители-эксперты, при условии повышения их управленческой мотивации и специальной работы по развитию лидерской и менеджерской компетентности.

Проведенный анализ показывает достаточно высокую дифференцирующую способность представленного варианта типологии при сравнении реально отличающихся по уровню управления групп. Как мы уже отмечали, для более детальной дифференциации путей развития целесообразно использовать дополнительные признаки. Весьма интересна проверка возможностей типологии при оценке отбора в кадровые резервы региональных управленческих команд. Проведенный анализ на массиве из 539 участников очного этапа конкурсов по формированию региональных управленческих команд. Сравнение по распределению участников по выделенным группам между теми, кто не прошел в финал (483 человека) с финалистами (56 человек) показало, что между ними наблюдаются достаточно заметные различия (рисунок 4).

Прежде всего, обращает на себя внимание относительно небольшое число групп, по которым распределяется основная масса финалистов и полуфиналистов. Это говорит о достаточно сходных критериях предварительного их отбора. Кроме того, видно, что основными критериями отбора в финал и полуфинал выступали управленческий потенциал и управленческая мотивация. Все группы вошедших в финал характеризуются высокими значениями по этим двум признакам. Вторым по значимости выступает критерий готовности к изменениям.

Следует отметить, что выделение ключевых критериев достаточно просто провести сопоставив коды групп с максимальным числом участников. Как мы уже отмечали, все они кодируются шестизначным кодом. Совпадение «1» в порядковых номерах кодов большинства групп явно указывает на ключевые критерии отбора.

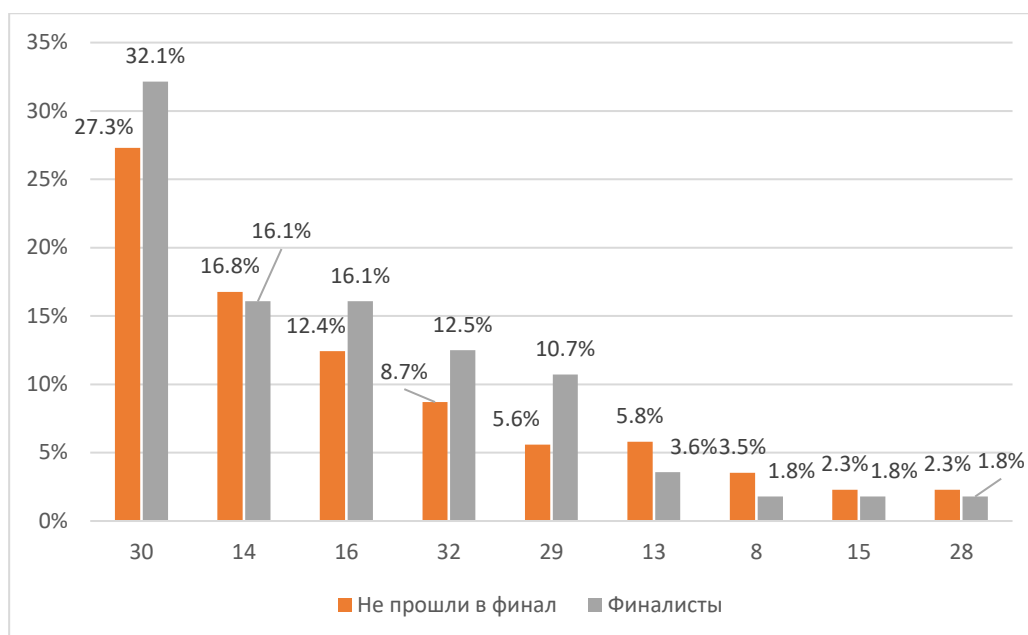


Рисунок 4 - Процентное распределение участников региональных конкурсов с различным статусом по ключевым группам. В таблицу включены группы, численность которых превышает 2% в одной из статусных групп.

Всего в массив были включены результаты конкурса в пяти регионах РФ. Значительный интерес представляет сравнение ключевых групп финалистов в этих регионах.

Таблица 7 - Процентное распределение финалистов региональных конкурсов по выделенным группам

№ группы	Регион 1	Регион 2	Регион 3	Регион 4	Регион 5	Код группы
4			10,00%			00011
5	6,67%					00100
8					8,33%	00111
13		9,09%		12,50%		01100
14	6,67%		20,00%	12,50%	41,67%	01101
15				12,50%		01110
16	6,67%		30,00%	25,00%	25,00%	01111
28					8,33%	11011
29	20,00%	27,27%				11100
30	46,67%	63,64%	10,00%	25,00%	8,33%	11101
32	13,33%		30,00%	12,50%	8,33%	11111

Во-первых, оказалось, что регионы значительно отличаются, как по составу групп полуфиналистов, так и по составу групп финалистов, что позволяет говорить о некоторых отличиях в подходах к проведению конкурсных процедур. Во-вторых, само число групп,

по которым разделились финалисты и полуфиналисты, существенно отличалось. Так, число групп с не нулевым числом участников составило от 8 до 20.

Несколько различным оказался и состав групп финалистов, однако, в целом, можно отметить некоторое сходство в подходах (Таблица 7). Весьма значимым выступает тот факт, что во всех регионах в число финалистов вошли участники 30 группы, которую, как мы отмечали, отличает высокая выраженность всех признаков, за исключением профессиональной мотивации. В четырех из пяти регионов в финале оказались и представители 32 группы – те, кто характеризуется высокими показателями по всем выделенным критериям. Наконец, также в четырех регионах в составе финалистов оказалась группа 16, которая включает лиц высокими показателями по всем выделенным признакам, за исключением опыта.

Более детальный анализ по сопоставлению кодов групп финалистов показывает, что ключевыми с точки зрения отбора при значимости всех выделенных показателей являются различные критерии. Так, в третьем и пятом регионах на первое место выходит готовность к развитию и изменениям. Во втором, этот показатель проявляется в минимальной степени. В четвертом регионе, жесткий приоритет отдается потенциалу и мотивации.

Проведенный краткий анализ позволяет сделать вывод о том, что построение типологии на основе результатов личностно-профессиональной диагностики выступает достаточно эффективным инструментом, как на этапе отбора, так и на этапе построения программ личностно-профессионального развития. Приведенный пример не ограничивает возможности построения иных групп, в том числе более детально описывающих различия участников личностно-профессиональной диагностики.

При разработке типологий направлений личностно-профессионального развития на основе результатов личностно-профессиональной диагностики управленческого потенциала, управленческой готовности и ее составляющих целесообразно опираться на модель, интегрирующую в себе такие составляющие управленческой готовности, как лидерскую, менеджерскую и экспертную.

По аналогии была разработана модель, основанная на типах управленческой готовности. Для разработки типологии был использован опросник «Оценка управленческого потенциала (ОУП)» (автор Ю.В. Синягин), в котором были выделены отдельные шкалы, которые имеют более тесную связь с теоретическими конструктами лидерства, а именно:

- Выраженность стратегической жизненной идеи
- Склонность и способность к лидерству

- Управленческий опыт
- Способность и склонность к командной
- Готовность к обучению и саморазвитию
- Профессиональный опыт и готовность к деятельности

Далее, данные показатели были распределены на основе экспертных оценок между профилем лидера, менеджера и эксперта. Для реализации возможности автоматического отнесения субъекта к тому или иному типу на основе статистического анализа (оценивалось распределение оценок по каждой из вышеупомянутых шкал) были определены критические точки (значения), соответствующие выраженности того или иного качества. Таким образом, были выделены 12 типов, по 4 для каждого профиля – лидер, менеджер, эксперт. Для каждого из двенадцати типов были сформулированы рекомендации, на основе данных по результатам интервью с руководителями в сфере государственного управления.

Рекомендации были сформулированы на основе следующих принципов:

- Указывают на и подчеркивают наиболее яркие ресурсы участника.
- Указывают направление развития с учетом выраженности ресурсов.
- Описывают возможности усилить актуальные ресурсы.

Данная типология может использоваться как при формировании автоматических отчетов, так и при очной индивидуальной обратной связи, предоставляемой экспертом/консультантом.

В случае автоматического отчета участнику дается следующее пояснение с целью сориентировать в данной типологии и показать возможности ее использования: «Данные рекомендации созданы на основе анализа Ваших ответов на опросники, направленные на выявление Ваших уникальных лично-профессиональных ресурсов. Каждая рекомендация соответствует определенной роли (Наставник, Исследователь и т.д.), которая может определять Ваш собственный путь с целью саморазвития и совершенствования. Содержание рекомендаций позволит Вам структурировать и сфокусировать процесс саморазвития на определенных целях. Рекомендации – это одни из возможных ориентиров для Вас на данном этапе Вашей карьеры и развития. Возможно, они отражают то, о чем вы давно думали или то, что Вы уже делаете и применяете на практике. А может быть они позволят Вам увидеть для себя новую задачу или еще раз напомнят о том, что Вы давно планировали начать делать. Соотнесите Ваш актуальный план развития с представленными рекомендациями, и мы надеемся, что в них Вы откроете для себя новые возможности. Удачи Вам на этом пути!».

При предоставлении очной обратной связи целесообразно обсудить с участником результаты диагностики, сделав упор на выраженность управленческих ресурсов (на основе опросника ОУП). Методика «обратной связи» описана в предыдущих разделах данной работы.

В таблице ниже представлена типология лидерских моделей поведения на основе уникальных личностно-профессиональных ресурсов. Особенностью модели является то, что определяющие ее конструкты описывают ценностно-смысловую сферу личности, а не поведение лидера (руководителя) по отношению к подчиненным или последователям.

Таблица 8 - Типология руководителей на основе показателей управленческой готовности

Лидер	Менеджер	Эксперт
Наставник	Капитан	Архитектор
Созидатель	Чемпион	Романтик
Просветитель	Соратник	Исследователь
Первооткрыватель	Путешественник	Единомышленник

Для каждой модели определены типы, соответствующие проявлениям тех или иных показателей. Типы руководителей, выделенные в рамках профиля «Лидер», представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Типология лидерских моделей поведения

№	Первый показатель	Значение	Второй показатель	Значение	Путь
1	Выраженность стратегической жизненной идеи	≥ 7	Склонность и к лидерству	≥ 6	Путь наставника
2	Выраженность стратегической жизненной идеи	≥ 7	Склонность и к лидерству	< 6	Путь просветителя
3	Выраженность стратегической жизненной идеи	< 7	Склонность и к лидерству	≥ 6	Путь Созидателя
4	Выраженность стратегической жизненной идеи	< 7	Склонность и к лидерству	< 6	Путь первооткрывателя.

Для каждого из выделенных типов предложены соответствующие ценности, определяющие рекомендации по реализации уникальных личностно-профессиональных ресурсов для представителя соответствующего типа (таблица 10).

Таблица 10 - Соотношение типов и ведущих ценностей

Путь	Ценности
Путь наставника	Находи лучшее в других, Поддерживай, Вдохновляй.
Путь просветителя	Объединяй, заражай идеей, дари смыслы
Путь созидателя	Осознавай. Осмысляй. Будь полезным
Путь первооткрывателя	Познавай себя, смотри шире, ищи призвание

Для каждого типа разработаны подробные рекомендации, отражающие конкретные направления развития. Данные рекомендации в первую очередь касаются стремления лидера формировать и создавать новую управленческую идеологию, цель, за которой другие готовы идти. Для каждого типа соответственно будут характерны различные управленческие инструменты.

Менеджерские модели поведения характеризуются такими показателями, как управленческий опыт и способность к командной работе. Если управленческий опыт определяет уровень развития собственно инструментов управления, то навыки командной работы показывают ценностную ориентацию руководителя – коллективную или индивидуальную. Распределение типов в рамках менеджерской модели поведения представлено в таблице 11.

Таблица 11 - Типология менеджерских моделей поведения

№	Первый показатель	Значение	Второй показатель	Значение	Путь
1	Управленческий опыт	≥ 7	Способность и склонность к командной работе	≥ 7	Путь Капитана
2	Управленческий опыт	≥ 7	Способность и склонность к командной работе	< 7	Путь Чемпиона
3	Управленческий опыт	< 7	Способность и склонность к командной работе	≥ 7	Путь Соратника
4	Управленческий опыт	< 7	Способность и склонность к командной работе	< 7	Путь Путешественника

По аналогии с лидерским типом для каждого из выделенных типов были предложены соответствующие ценности (таблица 12). Ценности, определенные для менеджерского типа связаны в большей степени с ролью руководителя по отношению к своей команде. Если «Капитан» – это та роль, которая характеризуется полным вовлечением в жизнь команды и коллектива, то тип «Чемпион» скорее предполагает создание руководителем ролевой модели, которая будет мотивировать сотрудников не за

счет непосредственного влияния и инструментов мотивации, а за счет собственной успешности данного руководителя.

Таблица 12 - Соотношение типов и ведущих ценностей

Путь	Ценности
Путь Капитана	Создавай культуру, управляй отношениями, развивай команду
Путь Чемпиона	Объединяй людей, слушай, формируй команду
Путь Соратника	Достигай целей, создавай ценности, экспериментировуй
Путь Путешественника	Управляй отношениями, создавай собственные принципы, делай открытия

Для каждого типа подобраны рекомендации, разработанные с учетом специфики определяющих данные типы характеристик и отражающие конкретные направления развития.

Экспертные модели поведения характеризуются такими показателями, как открытость новому и профессиональный опыт. Если открытость новому связана с готовностью к саморазвитию, то профессиональный опыт позволяет руководителю ориентироваться в предметной области и соответствующей сфере управления. Распределение типов представлено в таблице 13 ниже.

Таблица 13 - Типология экспертных моделей поведения

№	Первый показатель	Значение	Второй показатель	Значение	Путь
1	Готовность к обучению и саморазвитию	≥ 7	Профессиональный опыт и готовность к деятельности	≥ 4	Путь Архитектора
2	Готовность к обучению и саморазвитию	≥ 7	Профессиональный опыт и готовность к деятельности	< 4	Путь Исследователя
3	Готовность к обучению и саморазвитию	< 7	Профессиональный опыт и готовность к деятельности	≥ 4	Путь Романтика
4	Готовность к обучению и саморазвитию	< 7	Профессиональный опыт и готовность к деятельности	< 4	Путь Единомышленника

Рекомендации, определяющие конкретные направления развития, основаны на таких уникальных ресурсах личности руководителя, как открытость новому опыту и умение использовать профессиональный опыт в управленческой деятельности.

Следующие особенности данной модели позволяют нам говорить о том, что она может быть положена в основу личностно-профессионального развития руководителей:

1) Модель основана на показателях, доказавших свою эффективность в рамках диагностики управленческого потенциала руководителей. Нами были выделены именно те характеристики и параметры, которые показали наибольшую дифференцирующую силу.

2) Выбранные показатели предполагают развитие в рамках соответствующей идеологии или ценностной модели. Соответственно подобный подход предполагает высокую личностную вовлеченность руководителя в работу по дальнейшему саморазвитию.

Таким образом, использование результатов личностно-профессиональной диагностики с учетом их прогностичности имеют широкий спектр интерпретации и использования в кадровой работе, могут успешно выступать основанием для построения программ личностно-профессионального развития, карьерного сопровождения, обучения, продвижения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Научно-исследовательская работа на тему: «Разработка технологии личностно-профессиональной диагностики и оценки управленческого потенциала с использованием моделей прогнозной аналитики» посвящена вопросам повышения точности прогноза оценки управленческого потенциала действующих и потенциальных руководителей системы государственного управления на основе применения целостного диагностического комплекса, разработанного на базе общей методологии, и построения прогностических аналитических моделей с использованием современных облачных технологий анализа и обработки данных и применением алгоритмов и технологий машинного обучения.

В ходе работы были решены все поставленные задачи:

1) проведен обзор и анализ существующих за рубежом и в России методологических подходов и практических технологий оценки управленческого потенциала;

2) проведен анализ ключевого диагностического инструментария, который входит в состав комплексной технологии личностно-профессиональной диагностики с позиции их диагностических возможностей, валидности и способности к дифференциации групп респондентов;

3) на основе анализа массива данных, полученного при реализации разных вариантов технологии личностно-профессиональной диагностики в целях оценки управленческого потенциала и управленческой готовности руководителей, выявлены и обоснованы ее прогностические возможности для последующего ее применения в целях реализации кадровой политики в системе государственной гражданской службы.

4) разработаны методические рекомендации для специалистов кадровых служб в сфере государственного управления по применению технологии личностно-профессиональной диагностики и ее элементов на основе данных о ее прогностических возможностях.

Полученные результаты в ходе научно-исследовательской работы показывают:

1) проанализированные зарубежные источники фиксируют, что первостепенной, наиболее важной задачей выступает отбор ключевых и редких как по специальности, так и по уровню профессионализма специалистов;

2) в отношении оценки за рубежом на текущий момент прогрессирует тенденция внутреннего отбора, развития и продвижения кадров, главным направлением считается не подбор персонала, а управление эффективностью (performance management) и автоматизация HR-процессов на основе банка различных данных о персоналиях;

3) среди применяемых технологий и практик оценки управленческого потенциала за рубежом наиболее популярны: «HeadHunter», «Mirapolis Recruit», «FriendWork», «Recruiter Keepteam», «GoRecruit», «Personium», «Keepteam» и т.п.;

4) преобладает ориентация на оценку и развитие мягких навыков (эмоциональный интеллект, креативность, убеждение, сотрудничество, адаптивность), необходимых для достижения успеха практически на любой должности;

5) цифровая трансформация управленческих процессов и процессов управления персоналом провоцирует развитие таких технологий, как blockchain и облачные вычисления. Все большее число организаций обращаются к онлайн-оценкам, симуляциям, сетевым играм и упражнениям, которые измеряют навыки и компетенции сотрудника для определения его или ее лидерского потенциала. Значительное число цифровых платформ за рубежом содержат инструменты, направленные на изучение и оценку удовлетворенности и вовлеченности специалиста или руководителя в свою деятельность, что пока не используется в российской практике;

6) в отечественной практике оценки управленческого потенциала на текущий момент обнаруживается широкое распространение компетентностного подхода. При этом применяемые подходы распространяются и на оценку потенциала личности и на прогнозирование возможного поведения оцениваемых. Заметно, что произошел плавный переход от оценки по компетенциям к оценке ресурсов и потенциала;

7) фокус внимания в оценке все чаще направлен на прогноз эффективности руководителя в различных ситуациях и обязательно включает в себя оценку личностного (и иного) потенциала, оценку управленческих (и иных) навыков, оценку стиля поведения. Методы оценки напрямую связаны с предметом оценки. Так, оценка потенциала осуществляется с помощью личностных опросников, тестов способностей, оценки мотивации (методики или интервью), интервью (психологическое). Оценка навыков и стиля поведения осуществляется с помощью интервью по компетенциям и ассесмент-центров;

8) отдельной технологией диагностики управленческого потенциала и управленческой готовности выступает технология личностно-профессиональной диагностики, которая разрабатывается и реализуется в РАНХиГС при Президенте РФ на факультете оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления;

9) практика применения отдельных диагностических инструментов показала, что каждый из них дает довольно обширную информацию о личностно-профессиональных и управленческих ресурсах руководителей, участвующих в

лично-профессиональной диагностике, позволяет дополнить комплексный лично-профессиональный портрет данными, получаемыми с их помощью, представляет уникальные сведения о человеке.

10) каждый из описанных инструментов доказывает свою валидность и позволяет статистически значимо дифференцировать респондентов на основе критериев и показателей, которые заложены в их конструкцию на основе общей методологии;

11) полученные данные позволяют использовать их не только для оценки управленческого потенциала и управленческой готовности вообще, но и в качестве показателя готовности к замещению конкретного уровня управленческих должностей, определяемых в соответствии с разработанным классификатором;

12) итогом проведенной работы выступили две модели. Первая из них в большей степени специфична и ориентирована на прогнозирование уровня управленческой готовности руководителей, прежде всего, в системе государственной гражданской службы. Она демонстрирует достаточно высокую прогностическую точность с точки зрения совпадения реального управленческого уровня и спрогнозированного уровня управленческой готовности. Вторая, в силу своей неспецифичности, в большей степени, выступает средством оценки управленческого потенциала. Основанием для этого также выступает выявленная в рамках целого ряда предыдущих исследований, значимая статистическая связь выделенных шкал и биографических фактов с управленческим и карьерным потенциалом руководителей.

13) построенная предикативная модель может представлять вполне определенный интерес, прежде всего, как инструмент экспресс прогноза для руководителей государственных органов, а также руководителей и специалистов кадровых служб в системе государственной гражданской службы. Вполне возможным выступает и ее использование при разработке индивидуальных программ лично-профессионального развития. Однако, в любом случае, необходимым дополнением выступает индивидуальный профиль руководителя, полученный с помощью опросника оценки управленческого потенциала.

14) наиболее мощными дифференцирующими признаками в модели выступили такие шкалы опросника оценки управленческого потенциала, как: лидерская склонность и способность, выраженность стратегической жизненной идеи, мотивация достижения, самопринятие, сила личности, профессиональный и управленческий опыт, управленческая мотивация и управленческие способности, социальная мобильность, а также склонность и готовность к риску.

15) набор методов, составляющих ядро технологии личностно-профессиональной диагностики обладают высокой степенью интегрированности: значимые корреляции шкал опросника оценки управленческого потенциала со шкалами оценки творческих заданий и личностно-профессионального интервью лежат в пределах от 0,4 до 0,7 при уровне значимости меньше 0,05, а значимые корреляции шкал опросника оценки управленческого потенциала со шкалами оценки проблемно-аналитической игры и личностно-профессионального интервью лежат в пределах от 0,3 до 0,7 при уровне значимости меньше 0,05. Данный результат может быть использован при дальнейшей оптимизации процедуры применения технологии личностно-профессиональной диагностики.

16) результаты оценки управленческого потенциала участников личностно-профессиональной диагностики возможно использовать в нескольких направлениях, в интересах: самого субъекта оценки (диагностики): в ходе индивидуальной или групповой «обратной связи», консультативной работы, управленческого коучинга; «заказчика» оценки, таковым может быть работодатель или его представитель, как опору при назначениях, продвижениях сотрудников и руководителей, направления их на программы обучения, лучшего понимания личностно-профессиональных и управленческих ресурсов; для кадровой работы, направленной на повышение результативности отбора при приеме на государственную гражданскую службу сотрудников и руководителей, при выдвижении в кадровые резервы, при формировании групп сотрудников и руководителей на обучение, при оценке соответствия сотрудника занимаемой должности, управление профессиональным развитием;

17) процедура «обратной связи» - неотъемлемая часть личностно-профессиональной диагностики, которая обеспечивает ее развивающий характер, снимает тревогу по поводу оценки и актуализирует интерес к собственной личности, своей «Я-концепции» руководителя, обеспечивает прицельные, осознаваемые и обоснованные векторы личностно-профессионального развития. В основе такой работы, безусловно, лежит понимание полной технологии личностно-профессиональной диагностики и интерпретации ее результатов, а это обеспечивается подготовленностью специалиста по оценке или специалиста кадровой службы, имеющих дополнительную специальную подготовку;

18) управленческая готовность и управленческих потенциал, управленческая и профессиональная мотивация, а также их соотношение, степень выраженности стратегической жизненной идеи в сочетании со склонностью и способностью к лидерству, а также ориентация на поставленные задачи в сочетании с готовностью к командной

работе выступают развиваемыми личностно-профессиональными характеристиками и задают индивидуальный вектор карьерного движения по линии: «лидер», «менеджер», или «эксперт» в рамках трехкомпонентной модели управленческой готовности. Это весьма важно, поскольку их использование при построении типологии, которая позволяет выделить от 32 до 128 индивидуальных профиля и позволяет наметить реальные пути развития;

19) проведенный анализ показывает достаточно высокую дифференцирующую способность представленного варианта типологии при сравнении реально отличающихся по уровню управления групп. При разработке типологий направлений личностно-профессионального развития на основе результатов личностно-профессиональной диагностики управленческого потенциала, управленческой готовности и ее составляющих целесообразно опираться на модель, интегрирующую в себе такие составляющие управленческой готовности, как лидерскую, менеджерскую и экспертную.

Проведенная работа показывает ее актуальность, значимость и необходимость. Позволила уточнить подход, выбранные методы и этапы, предмет исследования и показала ее большой потенциал реализации в системе кадровой работы государственной гражданской службы

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. HR. URL: http://hr-elearning.ru/shl-prognozy-v-hr-i-ocenke-personala2020/?fbclid=IwAR1QdE8nLdHKYANg5NO2IF_9YWm65suxek8Frt72h6_kzGrqrxOYqS_BOms (дата обращения: 30.04.2020).
2. Succession Planning: A Full Guide. URL: https://www.analyticsinhr.com/blog/succession-planning/?utm_source=activecampaign&utm_medium=email&utm_campaign=weekly-newsletter&utm_content=newsletter (дата обращения: 30.04.2020).
3. Leadership Simulations. URL: <https://aptmetrics.com/wp-content/uploads/2018/08/LeadershipSelectionSimulationFlyer.pdf> (дата обращения: 10.04.2020).
4. Robert E. Lewis «The Fundamentals of Leader Assessment» (The Fundamentals of Assessing High-Value Talent). URL: <https://aptmetrics.com/wp-content/uploads/2019/04/APT-Fundamentals-WhitePaper.pdf> (дата обращения: 03.03.2020).
5. Benchmarks for Executives. URL: www.ccl.org/leadership/assessments/executiveOverview.aspx (дата обращения: 03.03.2020).
6. Hire, promote, and develop exceptional leaders. URL: www.ddiworld.com (дата обращения: 02.02.2020).
7. Business unbound. Together creating the new world of work. URL: www.halogensoftware.com (дата обращения: 10.04.2020).
8. Assessment center method. URL: <https://www.123test.com/assessment-center-method/> (дата обращения: 10.04.2020).
9. What are the best leadership assessment tools? URL: <https://www.6-group.com/what-are-the-best-leadership-assessment-tools/> (дата обращения: 06.04.2020).
10. Big Five personality test traits. URL: <https://www.123test.com/big-five-personality-theory/> (дата обращения: 02.04.2020).
11. Оценка потенциала к развитию. URL: // <https://talent-q.ru/products/potential/> (дата обращения: 02.04.2020).
12. Новое в оценке персонала. URL: http://www.detech-group.ru/wp-content/uploads/2017/06/Simonenko-Svetlana_Otsenka-potentsiala.pdf (дата обращения: 04.02.2020).
13. Потенциал: как выявить скрытые способности? URL: // <https://www.detech-group.ru/read/literatura/potencial-kak-vyyavit-skrytye-sposobnosti/> (дата обращения: 04.02.2020).

14. Информационный портал «Госслужба». URL: // <https://www.gossluzhba.gov.ru/rezerv> (дата обращения: 14.04.2020).
15. Синягин Ю.В. Комплексная диагностика и оценка управленческого персонала: Монография. М.: Изд-во РАГС, 2009. 68 с.
16. Критерии оценки персонала. URL: <https://bbooster.online/stati/kriterii-otsenki-personala.html> (дата обращения 11.05.2020).
17. Российский стандарт центра оценки. Электронная версия. URL: http://hrdevelopment.ru/federations/f_assess/02.pdf (дата обращения 11.05.2020).
18. Проблемно – аналитическая деловая игра. URL: <https://gspm.ranepa.ru/post/news/611> (дата обращения 11.05.2020).
19. Исследования в современном управлении. URL: <https://mirznanii.com/a/165109-28/issledovaniya-v-sovremennom-upravlenii-28/> (дата обращения 12.05.2020).
20. Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. М.: Дело, 2020.
21. Развитие технологии анализа личностно-профессиональных ресурсов кандидатов при формировании резервов управленческих кадров – Отчет о научно-исследовательской работе. РАНХиГС, 2017.
22. Azure Machine Learning. URL: <https://studio.azureml.net/> (дата обращения 05.11.2020).
23. Синягин Ю.В. Факторы, условия и биографические предикторы успешной управленческой карьеры в системе государственной гражданской службы // Государственная служба №4 2019, с.6-21.
24. Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. Москва, 2020.
25. Соловьева О.В. Специфика обратной связи в межличностном общении: дис. канд. псих. наук: 19.00.05
26. Дружилов С.А. Индивидуальные ресурсы и потенциалы личности как необходимые условия становления профессионализма человека // Современные научные исследования и инновации. 2011. № 4.
27. Синягин Ю.В. Теоретико-методологический анализ проблемы ресурсного подхода к оценке управленческого персонала» в рамках научно-исследовательского проекта РГНФ «Ресурсный подход к оценке управленческого персонала» № 09-06-00602а URL: <http://refdb.ru/look/3402752-pall.html> (дата обращения 05.11.2020).

28. Колкунова Т. Ю. Социально-психологические закономерности принятия обратной связи (в двух-целевом центре оценки): дис. канд. псих. наук: 19.00.05