

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Синягин Ю.В., Чирковская Е.Г.

**Обоснование и апробация модели управления
лично-профессиональным развитием лиц,
включенных в резерв управленческих кадров,
находящихся под патронажем президента российской
федерации, а также включенных в федеральный резерв**

Москва 2019

Аннотация. Ключевые слова: личностно-профессиональное развитие, профессиональное развитие, управление карьерой, резерв управленческих кадров, федеральный резерв, руководитель, система государственного управления, государственная гражданская служба, комплексный ресурсный анализ, индивидуальное сопровождение, личностно-ориентированное управление, карьерная перспективность.

Работа посвящена разработке научно обоснованной модели управления личностно-профессиональным развитием лиц, включенных в резерв управленческих кадров, построению алгоритма управления личностно-профессиональным развитием на основе комплексного ресурсного анализа и с использованием технологий индивидуального сопровождения личностно-профессионального развития и карьерного роста лиц, включенных в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, а также лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров.

Синягин Ю.В., заведующий научно-исследовательской лабораторией «Диагностика и оценка руководителей» ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Чирковская Е.Г., заведующий научно-исследовательским сектором научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» ВШГУ Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Данная работа подготовлена на основе материалов научно-исследовательской работы, выполненной в соответствии с Государственным заданием РАНХиГС при Президенте Российской Федерации на 2018 год

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|-----------|
| Введение | 6 |
| <i>1 Теоретический анализ концептуальных оснований и теорий управления личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом управленческого персонала различных организационных систем</i> | 7 |
| 1.1 Характеристика теоретических подходов к личностно-профессиональному развитию управленческого персонала в российской науке | 7 |
| 1.2 Основные научные положения и подходы в зарубежных исследованиях | 16 |
| 1.3 Обзор опыта управления личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом представителей резервов управленческих кадров в Российской Федерации и за рубежом | 20 |
| <i>2 Теоретическая модель управления личностно-профессиональным развитием лиц, включенных в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, а также лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров.....</i> | 30 |
| 2.1 Обоснование личностно-ориентированного подхода к управлению личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом представителей высших резервов управленческих кадров | 30 |
| 2.2 Теоретическое обоснование модели управления личностно-профессиональным развитием представителей высших управленческих резервов на основе их комплексного ресурсного анализа | 36 |
| 2.3 Типология возможных направлений личностно-профессионального развития лиц, включенных в высший резерв управленческих кадров | 44 |
| <i>3 Эмпирическое исследование факторов и индивидуальных траекторий личностно-профессионального развития лиц, включенных в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ, а также лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров....</i> | 53 |
| 3.1. Организация и основные результаты исследования | 53 |
| 3.2 Факторы и технологии личностно-профессионального развития и карьерного роста лиц, включенных в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ, а также лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров | 62 |
| 3.3 Результаты апробации элементов модели и алгоритма личностно-профессионального развития | 79 |
| 3.4 Методические рекомендации для кадровых служб по управлению личностно-профессиональным развитием лиц, включенных в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ, а также лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров | 84 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 88 |

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящей работе применяют следующие термины с соответствующими определениями:

Динамика личностно-профессиональных ресурсов - изменение уровня управленческой готовности резервистов, влияние на который оказывает как полученный и отрефлексированный управленческий опыт, так и развитие управленческого потенциала – совокупности ключевых универсальных мета-компетентностей: то есть некий «скачок» личностно-профессионального развития, который проявляется в субъективно значимых достижениях руководителя, объективной оценке его результативности и подтверждается, как правило, карьерным ростом.

Карьерная перспективность - соотношение составляющих управленческой готовности: актуального управленческого потенциала личности руководителя и его потенциала развития, обеспечивающее прогноз и вектор карьерного продвижения в ближайшей перспективе.

Комплексный ресурсный анализ - комплексный подход к оценке личностно-профессиональных ресурсов субъекта профессиональной деятельности: физических, психологических, интеллектуальных, социальных, индивидуальных, личностных, профессиональных, субъектных и пр., обеспечивающих эффективность его управленческой деятельности в различных контекстах (индивидуальном, организационном, социальном) как на актуальном уровне, так и в перспективе.

Личностно-профессиональное развитие - наращивание уровня управленческой готовности и потенциала руководителя, способности решать задачи нового уровня по отношению к его существующему должностному статусу, комплексное, целостное развитие личности, которое проявляется в развитии его как субъекта управленческой деятельности и профессионала.

| | |
|---|---|
| Резервы управленческих кадров | - сформированные в установленном порядке группы граждан Российской Федерации, обладающие необходимыми профессиональными и личностными качествами для назначения на целевые управленческие должности в системе государственного управления и местного самоуправления, включая организации федерального, регионального и местного подчинения. |
| Управление личностно-профессиональным развитием | - полисубъектный процесс реализации функциональной стратегии системы управления персоналом, направленный на достижение стратегических целей организации в области человеческого ресурса. |
| Управленческая готовность | - интегративное качество личности, предусматривающее функциональную подготовку в процессе обучения специальным дисциплинам и формирование личностной подготовленности к продуктивному решению управленческих задач. |
| Личностно-ориентированное управление | - это управление субъектами управленческой деятельности с опорой на их ключевые личностно-профессиональные и управленческие ресурсы и потенциалы. При личностно-ориентированном управлении системообразующим элементом выступает не процесс и не функция, а личность каждого субъекта деятельности: сам руководитель, сотрудники, граждане. Все организационные, координационные и административные процессы выполняют в рамках такого подхода обеспечивающую роль. Определенные результаты деятельности при таком управлении связаны, в большей степени, с социальными эффектами, чем с процессуальными и функциональными. |

Введение

Управление личностно-профессиональным развитием руководителей, включенных в резерв высших управленческих кадров, является комплексной и многогранной проблемой. С одной стороны – это эффективное использование резервов, в том числе привлечение их участников к разработке и решению различных стратегических задач, программ и проектов. С другой стороны – это планомерное, поступательное и целенаправленное личностно-профессиональное развитие резервистов с опорой на их личностно-профессиональные ресурсы и потенциалы, определение их индивидуальной карьерной траектории (профессиональной, управленческой и, возможно, политической).

Разработка научно обоснованной и апробированной на практике работы с резервистами модели управления личностно-профессиональным развитием лиц, включенных в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, а также лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров, актуальна и поможет задать концептуальные, содержательные и методологические ориентиры работы с резервами управленческих кадров.

1 Теоретический анализ концептуальных оснований и теорий управления личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом управленческого персонала различных организационных систем

1.1 Характеристика теоретических подходов к личностно-профессиональному развитию управленческого персонала в российской науке

Одним из направлений, обеспечивающих повышение потенциала сотрудников и их непрерывный профессиональный рост, является личностно-профессиональное развитие. Личностно-профессиональное развитие персонала может пониматься как в узком смысле этого понятия – развитие компетентности сотрудника, необходимой для исполнения функциональных задач, так и в широком смысле, – как комплекс поступательно изменяющихся динамических характеристик сотрудника, обеспечивающих его профессиональный рост и личностное саморазвитие, способствующих самореализации личности субъекта профессиональной деятельности и проявляющихся в его карьерном росте.

Под личностно-профессиональным развитием управленческого персонала мы понимаем наращивание уровня управленческой готовности и потенциала руководителя, способности решать задачи нового уровня по отношению к его существующему должностному статусу, комплексное, целостное развитие личности, которое проявляется в развитии его как субъекта управленческой деятельности и профессионала.

В связи с этим нам представляется, что управление личностно-профессиональным развитием – это полисубъектный процесс реализации функциональной стратегии системы управления персоналом, направленный на достижение стратегических целей организации в области человеческого ресурса.

Похожее понимание мы находим у Л.В. Кортенко [1], который отмечает, что профессиональное развитие персонала – это «...процесс целенаправленной реализации стратегии управления человеческими ресурсами, направленной на формирование определенных компетенций сотрудников. Планирование и реализация профессиональной карьеры предполагают взаимодействие профессионального развития и внутриорганизационной карьеры посредством достижения взаимосвязи целей организации и конкретного работника».

Описывая данный процесс как двусторонний, Л.В. Кортенко отмечает, что управление профессиональным развитием с позиции организации преследует цель повышения эффективности использования персонала, а с позиции работников – постоянное обогащение личностных характеристик, профессиональных знаний, навыков и умений, которые необходимы им для эффективного исполнения своих должностных функций, прав

и обязанностей, а также капитализирующих их и повышающих их конкурентоспособность на рынке труда [1].

Понятие «лично-профессиональное развитие» вошло в язык отечественной науки в 90-е годы XX века, когда в связи с активным общественным запросом на опережающий социально-экономический рост актуальной стала проблема повышения профессионализма во всех областях деятельности, в том числе (и в первую очередь) в области управления.

Изменения в социально-экономической сфере, переход к рыночной экономике привели к смене парадигмы в области научных представлений об отношениях между человеком, профессией и обществом.

Деятельностный подход, который был до этого единственным основанием при разработке моделей специалистов в рамках любой профессии, сохраняя свою значимость, в то же время обнаружил и свою недостаточность в качестве методологии и технологии управления развитием профессионалов.

С позиций деятельностного подхода специалист воспринимался как функция, обеспечивающая удовлетворение потребностей общества и производства, «развитие человека как главной производительной силы общества рассматривалось, как следствие изменений, происходящих в производстве под влиянием бурного развития науки, техники, экономических преобразований» [2], а профессионализм соотносился исключительно с квалификацией, т.е. со степенью «профессиональной подготовленности работника к выполнению конкретного вида работы, включающей теоретические знания и практические навыки, которые должны соответствовать нормам Единого тарифно-квалификационного справочника» [3]. Однако при переходе к новым социально-экономическим условиям, для которых характерны ситуации риска и неопределенности, стало понятно, что одной квалификации, одного профессионального мастерства недостаточно, чтобы обеспечить не только рост экономики в целом, но и реализацию каждого человека в пространстве его профессии.

Началось переосмысление понятия «профессионал» через призму *субъектного подхода*. С позиций субъектного подхода специалист начал рассматриваться, прежде всего, как субъект, т.е. активный и самостоятельный деятель, сознательно осмысливающий траекторию своего жизненного пути, сам определяющий свои профессиональные цели, вырабатывающий собственные нормы и эталоны. Именно как субъект специалист обладает способностью самоопределения, саморазвития, самосовершенствования, самореализации в профессии и в целом в жизни.

Одновременно с субъектным подходом в качестве методологического основания исследований в области профессионализма стал использоваться и *психосоциальный подход*, позволяющий выявлять исторические, социальные, культурные, личностные детерминанты реального состояния исследуемого объекта [4]. В рамках психосоциальных исследований специалист предстает не как абстрактный индивид, а как человек, живущий в определенное время, в определенном обществе. Исторические и биографические обстоятельства его жизни, национальная и профессиональная принадлежность, возраст и пол выступают как факторы, определяющие специфику его сознания и влияющие на его жизненную позицию. При этом развитие личности и общества рассматривается в качестве взаимосвязанных составляющих единого процесса [5].

Дополнительным к любому из перечисленных методологических подходов является *системный подход*, с позиций которого человек и социум в целом предстают как сложные, открытые, мягкие, самоорганизующиеся системы [6]. Системный подход позволяет исследовать личность и деятельность специалиста, а также отдельные психологические процессы, состояния и качества, обеспечивающие профессиональную деятельность и развитие как системы, которые взаимодействуют с другими системами и испытывают на себе их влияние, но не сводятся к ним.

С начала 90-х годов XX века проблема профессионализма стала предметом многочисленных исследований, авторы которых исходили из понимания профессионализма как особой личностно-деятельностной характеристики специалиста, позволяющей ему систематически, эффективно и надёжно решать сложные профессиональные задачи в изменяющихся условиях [7, 8, 9, 10, 11, 12, 13].

Становление профессионализма всегда предполагает личностно-профессиональное развитие субъекта профессиональной деятельности. Исследования в области личностно-профессионального (профессионально-личностного) развития стали логическим продолжением и углублением исследований по проблемам профессионализма [13, 14, 15, 16, 17].

В настоящее время личностно-профессиональное развитие определяется как:

- непрерывные индивидуальные, личностные, деятельностные и социокультурные изменения, происходящие под влиянием процессов социализации, обучения, воспитания и самосовершенствования [18];
- формирование ориентированной на высокие профессиональные достижения личности и становления ее профессионализма в рамках профессиональной деятельности, профессиональных взаимодействий и саморазвития [19];

- количественные и качественные личностно-профессиональные изменения, выступающие как результат оптимального саморазвития и самореализации [20];
- процесс и результат проявления системы характерных для субъекта профессиональной деятельности когнитивных, эмоционально-волевых, мотивационно-ценностных, коммуникативных изменений [21];
- целенаправленный процесс формирования личностных и профессиональных смыслов деятельности, социальных установок, интериоризация и усвоение профессионально-значимых свойств и качеств, овладение навыками саморазвития и самоактуализации [22];
- позитивная динамика в проявлении личностно обусловленных профессионально значимых свойств субъекта деятельности [23] и т.д.

Личностно-профессиональное развитие следует рассматривать как часть более широкого, личностного развития человека, которое включает не только субъектно-деятельностный, но и индивидуальный аспект.

Будучи частью общего развития человека личностно-профессиональное развитие является одновременно и процессом, и состоянием.

С процессуальной стороны личностно-профессиональное развитие происходит как развитие у специалиста уже имеющихся, но не проявившихся до этого личностных и деятельностных качеств или появление и становление свойств, которые отсутствовали ранее [24]. При этом личностно-профессиональное развитие предполагает целенаправленное формирование профессионально значимых личностных качеств в определенной образовательной или профессиональной среде и, одновременно, – целенаправленное развитие самим специалистом своих личностно-профессиональных качеств, а также приемов профессионального взаимодействия [14].

Внутренним источником и движущей силой личностно-профессионального развития являются возникающие в этом процессе внешние и внутренние противоречия [24], при этом качество субъектной активности специалиста и в целом его субъектные характеристики определяются степенью успешности разрешения возникающих противоречий и тем, какой способ разрешения противоречий он выбирает [25]. Здесь необходимо согласиться с С.Л. Рубинштейном, который отмечал, что «Прогресс, развитие может ... заключаться не в устранении противоречий, а в том, какие это будут противоречия, на каком уровне они будут возникать и как – на каком уровне – сниматься» [26].

Вне зависимости от среды, в которой происходит личностно-профессиональное развитие, его субъект сталкивается с противоречиями между:

- «стремлением к ассоциированности, принадлежности и противоположным ему стремлением к уникальности, отдельности, приватности, и др.» [27].

Помимо базовых противоречий в процессе личностно-профессионального развития его субъекты встают перед необходимостью разрешать противоречия между:

- задачами и целями профессиональной деятельности, и средствами, которыми они достигаются, имеющимися у них в наличии;

- собственными потребностями в непрерывном саморазвитии и самореализации и, с одной стороны, жестко заданными рамками и целями профессиональной деятельности, а с другой, собственными возможностями удовлетворить эти стремления и т.п.

Все эти противоречия специалист разрешает через освоение принципов продуктивной деятельности и решение профессиональных задач, построение персональных планов личностно-профессионального роста, использование методов психологической поддержки (сопровождения) [28].

Следует отметить, что процесс личностно-профессионального развития имеет двойную детерминацию: с одной стороны, он определяется исходным уровнем развития внутренних резервов его субъекта, а с другой, – особенностями профессиональной или образовательной среды и характером внешних воздействий на личность [29, 30]. При этом эффективность личностно-профессионального развития становится наибольшей, если этот процесс переходит на уровень саморазвития [30].

Как состояние личностно-профессиональное развитие выражается в том, что у специалиста формируются новые качества и, в итоге, он качественно изменяется как личность и субъект деятельности:

- повышается уровень ответственности личности;
- изменяется направленность личности, ценности и мотивы личности (мотивы достижения становятся приоритетнее, а также возрастает необходимость саморазвития);
- повышается уровень готовности к деятельности в нестандартных и сложных ситуациях и др.

Исследования показали, что факторами, которые способствуют оптимизации личностно-профессионального развития, являются:

- повышение престижа определенного рода деятельности;
- повышение социального статуса специалиста и его правовой защищенности;

- развитие личностных качеств, которые являются профессионально значимыми;
- обширная система представлений о себе как о профессионале в разнообразных профессионально значимых позициях и др. [28].

А также факторы, которые могут препятствовать личностно-профессиональному развитию, а именно:

- ограничения, обусловленные природой;
- нечеткость и «размытость» целей и мотивов деятельности;
- неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе [28].

В настоящее время личностно-профессиональное развитие управленческого персонала в исследованиях рассматривается, как целенаправленный процесс совершенствования профессиональных способностей и личностного потенциала субъектов управленческой деятельности, осуществляемый в профессиональной деятельности, саморазвитии и в рамках системы дополнительного профессионального образования, результатом которого является формирование текущего и перспективного уровней развития личности управленца [38].

Результаты исследований позволяют прийти к следующим основополагающим выводам:

- эффективность профессиональной деятельности кадров управления обуславливается как личностно-профессиональным развитием, так и результатом деятельности и саморазвития личности;
- личностно-профессиональное развитие кадров управления как система включает ряд взаимосвязанных компонентов, объединенных в единое целое;
- личностно-профессиональное развитие кадров управления потенциально вариативно, так как его процесс не является однонаправленным, а результаты не могут быть однозначно прогнозируемыми;
- личностно-профессиональное развитие кадров управления является не локальным процессом, характерным для начального периода становления профессионализма, а осуществляется на протяжении всего профессионального пути;
- неравномерность и неодинаковость личностно-профессионального развития управленческого персонала обусловлены личностными характеристиками и жизненным опытом человека.

Многие исследователи отмечают, что личностно-профессиональное развитие кадров управления – это сложный и долговременный процесс, связанный не только с обучением и повышением уровня специальных знаний, умений и навыков, квалификации и

специализации субъекта управленческой деятельности, но и с переструктурированием всей его личности, формированием новых ценностно-смысловых структур, новой профессиональной Я-концепции, нового типа взаимодействия с подчиненными и т.д. [2, 33, 35, 39].

Опыт подготовки кадров государственной службы на основе использования данных о их личностно-профессиональном развитии показал, что процесс личностно-профессионального развития является управляемым. [40]

Как показали исследования [28], наилучшие результаты достигаются при сочетании внешнего и внутреннего управления личностно-профессиональным развитием, когда в рамках профессионального обучения и переподготовки внимание специалиста акцентируется не только на развитии блока важнейших профессионально значимых личностных качеств, но и на необходимости формировать навыки самоуправления, приобретать опыт действий в нестандартных ситуациях профессиональной деятельности и взаимодействия, что обеспечивает повышение субъектной активности; развивать установку на познание своих возможностей и правильную самооценку достигнутого уровня профессионализма, что обеспечивает высокую осознанность процесса личностно-профессионального развития.

Личностно-профессиональное развитие при опоре на этот вид управления становится непрерывным процессом, при котором специалист способен не только управлять текущими событиями, сформировывать конструктивные межличностные отношения как «по вертикали», так и «по горизонтали», но и видеть возможные направления своего дальнейшего роста и выстраивать индивидуальную траекторию своего жизненного пути.

В настоящее время проблема управления личностно-профессиональным развитием управленческого персонала стала особенно актуальной в связи с тем, что в Российской Федерации начала работать новая государственная система формирования и использования управленческих кадров [41].

Модель управления личностно-профессиональным развитием лиц, включенных в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, а также включенных в федеральный резерв, разрабатывается научным коллективом факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС под руководством профессора Ю.В. Синягина.

Основными методологическими подходами, на которые опираются разработчики модели, являются ресурсный, контекстный и личностно-ориентированный.

В соответствии с *ресурсным подходом* целью личностно-профессионального развития резервов управленческих кадров является актуализация их внутренних ресурсов и развитие личностно-профессионального потенциала.

В качестве внутренних ресурсов при этом рассматриваются все индивидуальные и личностные особенности (черты характера, способности ценности и т.д.), принадлежащие человеку и образующие целостную систему, способную к саморегуляции, постоянно обновляющуюся и определяющую возможности субъекта деятельности [42].

Внутренние ресурсы человека, которые развиты наиболее полно и востребованы социумом, становятся компонентами личностного потенциала, а ресурсы, востребованные в конкретной профессиональной сфере, составляют личностно-профессиональный потенциал. [43].

Таким образом, с точки зрения ресурсного подхода оптимальность использования внутренних ресурсов человека определяет его возможности в достижении высокого уровня профессионализма.

В соответствии с *контекстным подходом* внутренние ресурсы управленческого персонала проявляются в зависимости от контекста, который характеризует локализованную во времени и пространстве внешнюю и внутреннюю среду жизнедеятельности руководителя [46]. Выделяют социальный, организационно-командный и индивидуально-личностный контексты, которые в своем взаимодействии, с одной стороны, обуславливают особенности развития личностно-профессионального потенциала управленца и его достигнутый уровень, а с другой стороны, выступают своеобразным фоном, определяющим его конкретные ожидания и ориентации, а также направления личностно-профессионального развития. [47].

Таким образом, в рамках контекстного подхода оптимальность личностно-профессионального развития управленца обусловлена комплексным воздействием на него индивидуально-личностного, социального и организационно-командного контекста его деятельности, при этом достижение оптимального уровня обусловлено, прежде всего, особенностями индивидуально-личностного контекста, определяющего степень активности управленца как субъекта личностно-профессиональных самоизменений.

Личностно-ориентированный подход выступает в рамках разрабатываемой модели, с одной стороны, как методологическая основа, а с другой стороны, – как стратегическая цель управления личностно-профессиональным развитием руководителей. В первом случае речь идет о личностно-ориентированном подходе в организации работы с резервами управленческих кадров, во втором случае – о личностно-ориентированном подходе к

управлению, в соответствии с которым управление рассматривается «как целенаправленное взаимодействие субъектов, призванное обеспечить повышение эффективности управленческой деятельности через ее направленность на человека путем создания условий для личностного роста, профессионального развития, возможностей приложения собственных знаний и умений, использования творческого потенциала для развития человечества» [48].

Личностно-ориентированный подход в организации работы с резервами управленческих кадров предполагает:

- Признание самобытного и самоценного субъективного опыта личности;
- Выявление особенностей руководителя как субъекта;
- Построение индивидуальной работы с максимальной опорой на личностный смысл;
- Постоянное согласование в ходе работы двух видов опыта – социального и индивидуального [49].

Специфика реализации личностно-ориентированного подхода к управлению личностно-профессиональным развитием резервов управленческих кадров заключается в создании особого рода развивающих ситуаций, которые затрагивают вопросы статуса, признания, самоопределения, ведущих жизненных ценностей и целей и ставят лицо, включенное в резерв управленческих кадров, перед необходимостью проявлять себя как личность и профессионал, тем самым запуская механизмы личностно-профессиональных самопреобразований.

Личностно-ориентированный подход к управлению личностно-профессиональным развитием управленческих кадров поддерживает индивидуальность руководителя, позволяет максимально полно удовлетворять его образовательные, профессиональные, жизненные потребности, обеспечивает свободу выбора содержания и путей развития, а также способов самореализации в профессиональном пространстве.

Ресурсный, контекстный и личностно-ориентированный подходы взаимодополняют, корректируют и расширяют друг друга, позволяя разработчикам модели управления личностно-профессиональным развитием лиц, включенных в резерв управленческих кадров, видеть разные стороны рассматриваемого феномена.

Опора на описанные выше методологические подходы и учет перечисленных методологических принципов позволяет обосновать модель управления личностно-профессиональным развитием лиц, включенных в резерв управленческих кадров, в соответствии с которой:

– Основным субъектом управления личностно-профессиональным развитием выступает управленец, для которого объектом управления является собственный личностно-профессиональный потенциал;

– Процесс управления личностно-профессиональным развитием осуществляется, с одной стороны, как целенаправленная деятельность участников резервов, а с другой, как совокупная деятельность психологов и руководителей органов управления и реализуемых ими средств обеспечения процесса личностно-профессионального развития. Согласование позиций субъектов управления личностно-профессиональным развитием обеспечивает повышение эффективности этого процесса;

– Целью управления личностно-профессиональным развитием лиц, включенных в резерв управленческих кадров, является осознание ими собственной стратегической жизненной идеи, развитие их личностно-профессионального потенциала, повышение уровня управленческой готовности, формирование долговременной карьерной стратегии;

– Результат управления личностно-профессиональным развитием лиц, включенных в резерв управленческих кадров, проявляется в повышении уровня их профессионализма в области управления и эффективности профессиональной деятельности и саморазвития.

1.2 Основные научные положения и подходы в зарубежных исследованиях

В рамках разрабатываемой нами модели управления личностно-профессиональным развитием руководителей государственной службы мы выдвигаем две ключевые идеи, связанные, прежде всего, с продуктивностью использования личностно-ориентированного и ресурсного подходов и необходимостью изучения международного опыта оценки управленческой деятельности и ее мотивации.

Идея личностно-ориентированного управления, возникшая как альтернатива классическим подходам к управлению, опирается на предположение о том, что на суть и структуру системы управления, в том числе и государственного, существенно влияет, с одной стороны, тенденция к гуманизации общественных отношений, а с другой, – возрастание требований к личности, которые предъявляет ей динамично изменяющийся социум. В результате управление постепенно переводится в личностно-ориентированную парадигму. Это делает личностно-ориентированный подход одним из ведущих трендов современного управления.

Личностно-ориентированный подход в управлении отвечает запросу на реализацию «кровной идеи», в процесс управления оказываются включены единомышленники, которые

опираются на единые ценности, что дает наибольший управленческий эффект. Это позволяет определить личностно-ориентированное управление как целенаправленное взаимодействие субъектов, обеспечивающее повышение эффективности управленческой деятельности через ее направленность на всех участников профессиональных взаимодействий путем создания условий для личностно-профессионального совершенствования, реализации творческого потенциала, его использования для блага общества [50].

На примере международных компаний мы представляем анализ концептуальных оснований и теорий управления личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом управленческого персонала различных организационных систем в ведущих мировых компаниях.

В первую очередь отметим систему Extended DISC International [51] – представляющую четырехсекторную модель исследования поведения человека в окружающей среде или в определённой, чаще всего, профессиональной ситуации. Система Extended DISC International направлена на улучшение понимания и развитие конструктивного взаимодействия между сотрудниками и их руководителями, повышение эффективности деятельности, минимизацию монетарного способа мотивации. Теория Extended DISC International базируется на четырех поведенческих типах. Позже американский ученый Уильям Маултон-Марстон, создав типологию DISC, утверждал, что поведение человека может быть описано с точки зрения двух критериев: как человек воспринимает среду, в которой он действует (благоприятная/неблагоприятная) и как он действует и реагирует на конкретные ситуации (активно/пассивно) [52].

Таким образом, DISC рассматривает *стили поведения и предпочтения в поведении*.

- D – (Dominance) Доминирование: как человек реагирует на проблемы и вызовы;
- I – (Influence) Влияние: как человек взаимодействует, влияет на окружающих;
- S – (Steadiness) Постоянство: как человек реагирует на изменения;
- C – (Compliance) Соответствие: как человек следует правилам.

Направленная на учет ресурсов и личностных характеристик система Extended DISC International может быть весьма эффективной как инструмент личностно-профессионального развития, в том числе, и управленческих кадров.

Другой популярной системой является активно применяемая в компании Coca-Cola Hellenic система «управление талантами» («Talent Management») [53]. Эта система направлена скорее на развитие персонала, возвращение талантов внутри самой компании,

а не на привлечение их со стороны. Основой системы выступает сочетание двух технологий – оценки и мотивации. В качестве ориентира в данной системе используется модель высокопотенциального работника Hi-Po (High potential), которая по мнению специалистов компании складывается из четырех компонентов: результативность (Perfomance), способность к обучению (Learning Agility), следование ценностям компании (Values), мотивации и амбиции. [54].

Описанная на примере компании Coca-Cola система «управление талантами» сегодня достаточно широко применяется во всем мире, в том числе и в России. Результаты ее реализации показывают на возможность использования не только в разных сферах управления персоналом, но и в сфере личностно-профессионального развития сотрудников. [55]

Также популярным методом оценки персонала является технология «Assessment center» – один из методов комплексной оценки персонала, предполагающий применение целого ряда взаимодополняющих методик и характеризующийся оценкой реальных качеств, потенциала и профессиональных особенностей сотрудников, их соответствия должностным требованиям. Собственные центры существуют в таких крупных американских компаниях, как IBM, "General Electric", "Philips", "Ford", "Pepsi", "Standart Oil", "Ford Motor Company", "Kodak" и т.д. Из российских компаний можно отметить РАО ЕЭС России, ОАО "Сбербанк", "Уралсиб", "Газпром", "Билайн", "М.ВИДЕО" [56].

Состав процедур ассесмент центров может варьироваться. Чаще всего он состоит из трёх основных блоков:

- Деловые игры (моделирующие упражнения);
- Интервью;
- Тесты и опросники.

Основой ассесмент центра выступает новая парадигма оценки: подразумевается, что недостатки, которые могут быть выявлены в процессе какого-то одного испытания, будут скомпенсированы преимуществами в иных. Финальное решение об участнике ассесмент центра выносится по результатам прохождения всех испытаний [57].

Не так давно появилась еще одна технология – Performance Management (управление эффективностью работы). Она представляет собой усовершенствованный вариант метода управления по целям (MBO – Management by Objectives), направленный на повышение управляемости организации. В соответствии с технологией комплексно применяют три инструмента: постановку задач и оценку (организации, подразделений и сотрудников) по их выполнению на основе KPI; разработку и контроль соблюдения стандартов

эффективности, касающихся типовых действий и операций; моделирование и оценку компетенций работников. [51].

Поскольку любая оценка важна не только как определенный показатель деятельности, а как показатель динамичный, развивающийся, в рамках проекта мы рассматриваем ее в связи с мотивацией, которая понимается как динамичный многоступенчатый психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, определяющий характер его деятельности и обусловленный рядом его личностных качеств.

С этих позиций интересна технология мотивации персонала по методу МВО – «управление по целям». Основная суть метода «Управление по целям» заключается в кооперативном определении целей, выборе направления действий и принятия решений. Важной частью метода «управления по целям» является сравнение фактической эффективности деятельности сотрудников компании с набором установленных стандартов [56]. Метод позволяет «оцифровать» многие очень важные процессы, связанные с управлением «человеческими ресурсами», при помощи формализации процессов, а также определения и постановки задач в формате SMART [59]:

Несмотря на высокую эффективность данного метода и возможность его использования в целях личностно-профессионального развития, некоторые специалисты отмечают несколько важных его недостатков:

- 1) Акцент делается на постановке целей, а не на разработке плана.
- 2) Недооцениваются факторы окружающей среды, в том числе ресурсы работника, а также фактор занимаемой должности.
- 3) Недостаточное внимание уделяется непредвиденным нештатным обстоятельствам, которые могут существенно повлиять на выполнение поставленных целей.
- 4) Пренебрежение человеческой природой [60].

В то же время уже сама по себе процедура постановки целей является во многих случаях стимулом для активизации процесса личностно-профессионального развития.

Следующей, популярной, например, в США, системой мотивации является система «Pay for Performance» – «плата за исполнение» (PFP). Под PFP понимается, что вознаграждение, которое получает работник, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности [61].

С позиции анализа технологий управления личностно-профессиональным развитием сотрудников интересен опыт некоторых компаний, в которых вместо того, чтобы начислять ежегодные прибавки автоматически, сотрудники имеют возможность получать

дополнительное обучение навыкам, которые, по мнению компании, повысят ее производительность. [62].

Положительной стороной PFP является тесная связь вознаграждения, которое получает сотрудник, с эффективностью его деятельности.

Большая часть критики PFP связана с неудачными способами ее применения, в том числе с теми случаями, когда вознаграждение сотрудника зависит от субъективного мнения руководителя, которому сложно установить и описать значимые различия между хорошо выполняющими свою работу подчиненными. Чтобы преодолеть подобную трудность, компании необходимо использовать независимые методы оценки. PFP критикуют также за то, что она якобы наносит удар по командной работе, т.к. создает ненужную конкуренцию среди сотрудников (хотя все чаще применяются именно «командные вознаграждения»). Несмотря на подобную критику, следует признать, что данная система обеспечивает организации высокую мотивацию сотрудников, рост отдачи от них и, в итоге, увеличение прибыли всей компании.

Настоящий анализ важен для научно-методического обеспечения внедрения новых принципов кадровой политики в деятельность в том числе и государственной гражданской службы, разработки требований к структуре и содержанию кадровой работы, повышения открытости деятельности государственных органов.

1.3 Обзор опыта управления личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом представителей резервов управленческих кадров в Российской Федерации и за рубежом

Как было отмечено выше, понятие «личностно-профессиональное развитие» как психологическую категорию начали использовать в 2002 году. А.К. Маркова показала, что существует взаимосвязь между профессиональным и личностным развитием, т.е. повышение уровня профессионализма влечет за собой развитие личности [63].

В то же время можно проследить взаимосвязь между личностно-профессиональным развитием и карьерой, которая выступает как свидетельство и доказательство развития личности [64, 65].

Ряд отечественных психологов (Е.А. Климов, С.Н. Чистякова, Н.С. Пряжников) связывают понятие успешной карьеры с профессиональным самоопределением. Р.Л. Кричевский писал, раскрывая себя как личность, становясь творцом и архитектором своей карьерной траектории, своего профессионального пути, человек способен достичь своего «акме» – индивидуальной вершины в личностном и профессиональном развитии [66]. И.Д. Ладанов понимает карьеру как «процесс реализации человеком себя, в качестве субъекта

карьеры, и своих возможностей в условиях профессиональной деятельности» [67]. Е.А. Климов рассматривает карьеру как путь по ступеням мастерства и видам деятельности [68].

В исследованиях, выполненных под руководством Е.Г. Чирковской (2017, 2018 гг.) проводится анализ теоретических подходов к пониманию взаимосвязи между личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом. По мнению многих исследователей, глубинной детерминантой развития личности является стремление к повышению самооценки. Одним из путей реализации этого стремления является карьерный рост. Недаром ряд исследователей рассматривает карьеру как процесс профессионального самоопределения, который имеет в своей основе Я-концепцию личности как относительно целостное образование, изменяющееся по мере взросления человека [69].

Зарубежным исследователям профессиональной карьеры, среди которых большую долю занимают американцы, свойственно давать максимально широкое, всеобъемлющее толкование карьеры, определяя ее как жизненный путь человека, разбитый на определенные, связанные с трудовой деятельностью, периоды или этапы, это «последовательность и комбинация ролей, которые человек выполняет в течение всей жизни» [69].

Зарубежным исследователям свойственно вносить свои отличительные особенности в понятие «карьера», которые практически не встретишь среди отечественных авторов. Таким примером может послужить определение К. МакДениэлса, который пишет, что карьера — это своего рода «стиль жизни». Т.е. это не только трудовая деятельность и должностной рост в рамках профессиональной жизни, но и деятельность в свободное от работы время.

В качестве широкой трактовки зарубежные исследователи предлагают рассматривать карьеру как цепочку определенных событий, ситуаций, моментов, которые характеризуются выбором альтернатив в различных сферах жизни (образовании, профессии, семье). Так как все эти компоненты находятся в плотной зависимости друг от друга Н. Джисберс и И. Мур предложили понимание карьеры как «процесса саморазвития индивида в течение жизни через интеграцию ролей, окружений и событий в жизни человека» [70].

Чаще всего в зарубежной литературе можно встретить определение карьеры Дональда Сьюпера, который рассматривает карьеру как цепь событий в жизни человека. Особое место он уделяет именно социальным ролям и соотносит их с трудовой деятельностью. Эти роли могут быть связаны напрямую с трудовой деятельностью,

например, студент, специалист, работник, наставник. Или косвенно – родитель, гражданин [71].

Исследование проблемы карьеры в системе государственного управления находится на начальном этапе своего развития. Но, так или иначе, она базируется на общих концепциях и идеях, которые были рассмотрены ранее.

И.П. Лотова, в докторской диссертации «Развитие профессиональной карьеры кадров государственной службы» определяет карьеру, как продвижение по иерархичной должностной лестнице, в ходе которого реализуется личностно-профессиональное развитие, обеспечивающее государственному служащему выполнение роли субъекта профессиональной карьеры [72].

Среди современных моделей карьеры можно выделить изменчивую или поливариантную карьеру – *protean career*. Данная карьера, как показало исследование Е.А. Могилёвкина, характерна для руководителей системы государственного управления. Поливариантная карьера характеризуется сменой должностных позиций, сфер деятельности, а также географического положения.

В работах ряда авторов отмечается тот факт, что трудовая деятельность, связанная с государственным и муниципальным управлением, является более привлекательной, чем коммерческая и предпринимательская деятельность [73, 74]. Однако трудовая деятельность на государственной службе и построение карьерного пути обладают набором особенностей, что обусловлено жесткой регламентацией деятельности, следствием которой касаются всех этапов: приема на службу, работы с кадрами, ротации, принятия кадровых решений и т.д. А.Я. Кибанов, А.С. Лобачева [75], А.А. Суворов [76] отмечают важность проработанного законодательного регулирования, четко регламентированной и выстроенной работы с кадрами, включая работу с резервами, при выстраивании успешного карьерного пути в системе государственного управления.

Успешность карьеры государственного служащего может определяться набором как объективных, так и субъективных факторов. В исследовании [77], направленном на выявление понимания госслужащими понятия «успех» в карьере, отмечается, что большая часть респондентов отождествляет карьерную успешность и удовлетворенность трудом, другими словами, служащий успешен в карьере, если занимается деятельностью, которая приносит удовлетворение. Одна треть участников проведенного исследования определяет успех набором исключительно субъективно значимых факторов, т.е. служащий успешен в карьере, если удовлетворены его личные потребности, которые зачастую повышают его самонимение и самооценку (данное может выражаться в стабильности работы, в

удовлетворенности условиями труда, заработной платой и т.д.). В своих работах Р. Мертон [78] отмечал, что государственная служба и ее бюрократическая система являются привлекательными с точки зрения стремления к увеличению гарантий, максимизации стабильности социальных выгод и стремления к безопасности профессионального труда.

Вторая треть участников исследования определяет успешность карьеры набором объективных факторов, таких как продвижение по карьерной лестнице, престиж занимаемой должности, расширение профессиональной ответственности. Часть респондентов успешность карьеры связывает с общественным признанием (общественным одобрением), в то время как группа респондентов под успешностью понимает пользу, принесенную обществу, вклад в «общее дело».

Поликанов Д.В. под успешной карьерой понимает приобретенные знания, накопленный профессиональный опыт и обладание набором личностных компетенций и качеств [79]. В то время как Ратковская И.А. считает, что успешное карьерное развитие в системе государственного управления в основном зависит от внутренних особенностей личности, а именно – ценностных ориентаций и установок личности [80].

Одна из важных основ успешности в карьере на государственной службе – совершенствование в профессиональном плане, постоянное повышение уровня своих знаний, наращивание компетенций, навыков и умений, расширение профессионального видения и масштабности мышления. Также необходимым условием успешной карьеры выступает личностное развитие внутренних особенностей личности, таких как лидерские качества, настойчивость, упорство, целеустремленность, инициативность и т.д. [81]. Наряду с этим не менее важным является карьерное планирование, построение индивидуальных планов профессионального развития, построение карьерограмм [82]. Карьерное планирование выступает детерминантом понимания перспектив деятельности, следовательно, способствует повышению мотивации служащих к эффективной деятельности, поскольку дает некую определенность и видение [83].

Особенностью системы государственного управления является то, что некоторые руководящие должности являются назначаемыми, следовательно, это формирует определенный «карьерный потолок» для штатных, амбициозных служащих. Куракин А.А. относит данное к двухуровневой структуре чиновничества, в которой существуют «параллельные» карьерные лестницы для одной группы служащих (привилегированных) и другой группы служащих (менее привилегированных) [84].

В целом построение карьеры в системе государственного управления затруднено ввиду следующих причин: существующих разночтений в реализации кадровой политики

из-за отсутствия применения единой системы ее осуществления; присутствия излишнего влияния политических сил; наличия возможности «бокового входа»; несовершенств в системе контроля за исполнением кадровыми службами своих обязанностей; неполноценно развитой системы наставничества; отсутствия систематизированного коучинга и карьерного консультирования на практике с не формальным подходом к данному процессу [85].

В Российской Федерации существует практика формирования управленческих резервов. Она все время обновляется как новыми концептуальными подходами, так и технологическими находками.

Проведенный анализ показал, что уровни резервов управленческих кадров в Российской Федерации различаются по субъекту формирования, целевым должностям, на которые формируется резерв, и порядку формирования. Выделяют: резерв управленческих кадров, находящийся под патронажем Президента Российской Федерации, федеральный резерв управленческих кадров, окружные резерв управленческих кадров, резервы управленческих кадров субъектов Российской Федерации, муниципальные резервы управленческих кадров. Вместе с резервами управленческих кадров существуют кадровые резервы на государственной гражданской (муниципальной) службе, которые формируются для замещения должностей государственной и муниципальной службы, а также для замещения не управленческих должностей [86].

Формирование резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, происходит на основе перечня поручений Президента Российской Федерации от 1 августа 2008 г. № Пр-1573.

В декабре 2014 года Президент Российской Федерации одобрил новый состав «президентского резерва». Право на рекомендацию кандидатов в президентский резерв получили должностные лица Администрации Президента, члены Правительства, а также руководители иных государственных органов федерального уровня и высшие должностные лица субъектов Российской Федерации.

Впервые за весь период развития государственной кадровой политики в Российской Федерации отбор кандидатов в президентский резерв с 2014 года стал осуществляться с применением технологии комплексного ресурсного анализа кандидатов, в состав которого вошла личностно-профессиональная диагностика. Существенной отличительной особенностью личностно-профессиональной диагностики, применяемой при формировании президентского резерва, является ее ресурсная модель. Использование ресурсного подхода в оценке кандидатов направлено на выявление их сильных сторон,

ключевых личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, позволяет определить уровень актуальной управленческой готовности кандидатов, а также их карьерную перспективность. Данный подход продолжает разрабатываться и применяться при формировании различных уровней управленческих резервов с 2014 г. по настоящее время. [86]

Федеральный резерв управленческих кадров в Российской Федерации представляет собой базу данных высокопрофессиональных и перспективных сотрудников органов исполнительной власти федерального уровня, государственных органов субъектов Российской Федерации, а также государственных корпораций и организаций, которые входят в перечень, определяемый Правительством Российской Федерации.

Федеральный резерв управленческих кадров состоит из высшего, базового и перспективного уровней. Высший уровень составляет руководящий состав государственных органов федерального и регионального значения, а также государственных корпораций и организаций. К базовому уровню резерва относятся руководители среднего звена государственных органов федерального и регионального значения, а также государственных организаций и корпораций. Перспективный уровень резерва состоит из государственных гражданских служащих, а также сотрудников государственных организаций и корпораций не старше 35 лет.

По состоянию на 28 декабря 2017 года количество лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров, составляет 1893 человека, среди которых в высшем уровне звена – 396 резервистов, в базовом уровне звена – 711 резервистов, в перспективном уровне – 890 резервистов.

По состоянию на 1 января 2018 года количество лиц, включенных в резерв управленческих кадров субъектов Российской Федерации, составляет 8615 человек.

Разработка и успешное функционирование эффективной и соответствующей современным условиям системы подбора кадров для государственной службы является стратегической задачей для нашей страны.

В этих условиях должно быть выделено стратегическое направление кадровой политики, направленное на использование эффективных методов поиска, отбора и развития способных и успешных специалистов с инновационным мышлением, которые обладают требуемым управленческим потенциалом для замещения руководящих постов. Особое место должна занимать работа с резервом кадров, и в первую очередь формирование этого резерва.

Процесс формирования кадрового резерва включает три последовательные стадии – подготовительный этап, конкурсный отбор и стадия развития. [87].

В контексте нашего исследования представляет интерес и опыт регионов по формированию резервов управленческих кадров и работе с ними в области личностно-профессионального развития их участников.

Заметим, что региональный опыт разнится в своих концептуальных подходах к формированию резервов. В региональной практике встречаются модели, основанные на дефицитарном и нормативном подходах в оценке личности. Это во многом связано с отсутствием в Российской Федерации на текущий момент единой системы управленческих резервов, единой базы данных талантливых и перспективных управленцев разных субъектов России, различных отраслей и уровней управления. Однако работа в этом направлении постоянно ведется. Мы, в свою очередь, считаем, что с позиции личностно-профессионального развития руководителей и их карьерного роста формировать и продвигать резервы необходимо на основе ресурсного подхода к персоналу, что, в свою очередь, позволяет выстраивать индивидуальные карьерные траектории участников резервов с опорой на их сильные стороны в структуре управленческой готовности.

Так, Л.А. Гусева, О.В. Юрьева, Н.В. Волкова отмечают, что оценка управленческих компетенций кандидатов на включение в резерв управленческих кадров, дают комплексное представление о кадровом потенциале кандидатов, возможностях их перемещений и повышений в должности, сильных и слабых сторонах потенциала каждого кандидата, а также о возможностях включения кандидата в списки при формировании групп для обучения [88].

Опыт работы научно-образовательного Центра карьерного сопровождения государственных служащих ВШГУ РАНХиГС позволил определить направления и содержание различных форм работы, которые обеспечивают личностно-профессиональное развитие резервистов. Подготовка резервистов включает: составление индивидуального плана профессионального развития; программ подготовки и личностно-профессионального развития, куда входят образовательные программы, самоподготовка, участие в наставнической деятельности, участие в конференциях, форумах и проектной деятельности, индивидуальный и групповой коучинг, стажировки, планируемые должностные перемещения; ежегодные отчеты, на основе которых планируются дальнейшие программы развития [86].

Таким образом, резерв управленческих кадров формируется с целью оперативного замещения руководящих должностей, а также активного личностно-профессионального

развития резервистов с целью формирования «команды единомышленников», способных решать государственные задачи в рамках своих должностных позиций, но в контексте стратегического видения развития страны, готовые оперативно включиться в решение вновь поставленных задач. Кандидаты в управленческий резерв проходят процедуру тщательной оценки управленческих компетенций и потенциала. Прошедшие отбор руководители имеют возможность проходить индивидуальные программы личностно-профессионального развития и наращивать опыт для дальнейшей управленческой деятельности.

Проведенный анализ свидетельствует, что к показателям личностно-профессионального развития относятся как личные представления о собственных изменениях, фиксированные в виде субъективно-значимых событиях, так и подтверждающих их объективные события, связанные с назначениями и поощрениями этих руководителей [86].

Научные и технологические разработки в области оценки и сопровождения личностно-профессионального развития участников управленческих резервов разного уровня, выполняемые научным коллективом Факультета оценки и развития управленческих кадров, находят свое воплощение и в программных документах, и в методических руководствах. Так, в ноябре 2017 года Комиссией при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров одобрена Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации. В качестве одного из новых и перспективных подходов концепция определяет формирование резервов управленческих кадров на основе выявления личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов и последующее их личностно-профессиональное развитие, определяющее уровень их управленческой готовности как к оперативному замещению определённого уровня управленческих должностей, так и к умению без изменения должностного статуса выполнять задачи иного масштаба, качества и содержания, в контексте стратегии развития государства и реализации государственной политики. Общая концепция впервые вводит в обиход управления персоналом в системе государственного управления такое понятие, как «личностно-профессиональные ресурсы – профессионально-деловые, личностные, в том числе морально-этические, качества кандидатов и лиц, включенных в резерв управленческих кадров, сформированные на основе накопленного профессионального, управленческого и жизненного опыта, позволяющие проявлять эффективность и

результативность на занимаемых должностях, а также потенциал развития данных качеств» [89].

Концепция также определяет, что «лично-профессиональное развитие – процесс приобретения кандидатами и лицами, включенными в резерв управленческих кадров, знаний, умений, навыков, профессионального и жизненного опыта, позитивно влияющий на их профессиональное развитие и отражающийся в соответствующем уровне эффективности и результативности профессиональной деятельности и личных профессиональных достижениях» [89].

Методические рекомендации по реализации Общей концепции формирования и использования управленческих кадров были подготовлены по поручению Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, в них также нашли отражение концептуальные подходы к формированию и использованию резервов управленческих кадров на основе ресурсного подхода, в марте 2018 года они были опубликованы на сайте <https://gossluzhba.gov.ru/rezerv>.

Так, авторы методических рекомендаций, в состав которых вошли и научные сотрудники Факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ, отмечают, что «...направления работы с представителями резерва управленческих кадров должны отвечать принципам целостности, комплексности, развития, индивидуализации и персонализации. Основным методологическим подходом реализации программы сопровождения лиц, находящихся в составе резерва управленческих кадров, должен являться лично-ориентированный подход в управлении» и предлагают комплекс форм и методов работы с резервистами, направленных именно на развитие их управленческой готовности на основе лично-профессионального развития [89].

Опытно-экспериментальная работа по реализации основных положений Общей концепции начата в различных регионах Российской Федерации.

Зарубежный опыт формирования и использования управленческих резервов также представляет существенный интерес в контексте данной работы.

В странах Европы и Америки уже давно и прочно сложилась практика работы с персоналом в контексте компетентностного подхода и в настоящее время наблюдается широкое распространение идей ресурсности личности в организационном контексте. Поэтому вопрос о потенциальных возможностях личности и влиянии на результативность деятельности различных организационных систем рассматривается в этом ключе.

В то же время опыт ряда Азиатских стран в данном направлении еще до конца не изучен и не осмыслен. Это, например, касается Китайской народной республики, которая в

настоящее время является быстроразвивающейся страной с большим количеством крупных организаций. Как отмечают в своей работе Ш. Цзян и О.А. Пешкова, формирование эффективной системы развития персонала в китайских компаниях сегодня особенно актуально. [90, 91].

В Сингапуре в основе системы отбора кандидатов на работу в государственном секторе лежит модель компетенций HAIR (Helicopter view, Analysis, Imagination, Reality) [92]. Исследования компании Wardhowell показывают, что «... концепция HAIR описывает, как должен мыслить и действовать государственный служащий: в частности, обладать умением смотреть на вещи с высоты птичьего полета, под разными углами и при необходимости фокусироваться на деталях, глубоко и рационально анализировать ситуацию и применять воображение и творчество для генерации новых подходов к решению, но при этом не забывать о реальности и интегрировать видение и креативность с конкретными действиями. При оценке потенциала к модели HAIR добавляются компетенции «ориентация на результат» и лидерство» [92].

Зарубежный опыт работы с резервами управленческих кадров во многом может быть использован для развития аналогичной отечественной системы. В последующем мы более подробно обратимся к зарубежному опыту по теме данной научной работы.

2 Теоретическая модель управления личностно-профессиональным развитием лиц, включенных в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, а также лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров

2.1 Обоснование личностно-ориентированного подхода к управлению личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом представителей высших резервов управленческих кадров

Чтобы обосновать преимущества личностно-ориентированного подхода к управлению личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом представителей высших резервов управленческих кадров, рассмотрим ряд подходов к определению влияния личностных и профессиональных особенностей на карьерное движение руководителей.

Так, Е.Г. Молл предположила, что на развитие карьеры могут влиять индивидуальные, личностные, индивидуальные факторы и факторы внешней среды [93]. Также, по ее мнению, на карьерную траекторию оказывают влияние история жизни человека и возрастные особенности.

А.А. Деркач писал о том, что «профессиональная карьера обусловлена многообразием непсихологических и психологических факторов, часть из которых носит выраженный личностный характер, такие как: целеустремленность, самоэффективность, интернальность, мотивация к карьере, эмоциональная устойчивость, психотизм» [94].

Более широкую классификацию факторов, влияющих на успешность карьерной траектории, предлагает Дж. Гринхаус. Он описывает следующие факторы: стратегия карьеры; инвестиции в человеческий капитал; межличностные отношения; семейные отношения; личностные факторы; организационные факторы; мотивационные факторы.

А. Кудашев провел и описал сравнительный анализ индивидуальных характеристик личностей, которые добились успешной карьеры в системе государственного управления. На основе результатов исследования, был сделан вывод, что успешная карьерная траектория для руководителей системы государственного управления и менеджеров организаций связана с рядом общих личностных черт: средний или высокий уровень интеллектуального развития, ответственность, стремление к достижению цели, общительность, эмоциональная уравновешенность, уверенность в себе.

Ф.Р. Филиппов, определяя карьеру как «продвижение человека по ступеням производственной, социальной, административной или иной иерархии» [95], выделил следующие определяющие ее характер факторы: психологические (личные особенности человека), макроэкономические (господствующий тип общественно-экономических

отношений) и социальные (объективно предоставляемые данным обществом возможности для осуществления карьеры) [74].

Представленных классификаций недостаточно для более глубокого погружения в тему. Но все они имеют определенные сходства, и могут дополнять друг друга.

Все описанные в классификациях факторы условно можно разделить на две большие группы: внешние и внутренние. Внешние факторы связаны с организацией, внутренние – с личностями [96]. Среди внешних факторов выделим общие, или внеслужебные и специальные, или служебные. Такое разделение условно, так как общие факторы включают многие, имеющие карьерное значение характеристики работника, и наоборот, специальные факторы во многом определяет его отношение, поведение, связи в семье и обществе [67].

Дж. Холланд выделил шесть типов личности: исследовательский (интеллектуальный), артистический, социальный, предпринимательский, реалистический и конвенциальный. Один из этих типов всегда доминирует у конкретного человека. Таким образом, можно рассмотреть вероятность направления карьерной траектории будущего руководителя системы государственного управления с точки зрения типов личности. [69].

Одним из факторов, обеспечивающих успешную карьерную траекторию, является *активность* руководителей. К проявлениям активности, характерным для карьерно-ориентированных руководителей, можно отнести [93]:

- 1) Выход за рамки должностных, служебных и гражданских обязанностей;
- 2) Проявление своих возможностей во всех ситуациях;
- 3) Стремление к расширению, совмещению обязанностей, концентрации власти;
- 4) Использование нестандартных, нетрадиционных средств;
- 5) Чрезвычайные усилия, связанные с физической формой, имиджевыми характеристиками.

Среди специальных профессиональных навыков, играющих важную роль в успешной управленческой деятельности и управленческой карьере на основе характеристики, выдвинутой Д. Хантом и Р. Осборном, выделим:

- 1) Концептуальные навыки: аналитические, способность решать комплексные задачи.
- 2) Управленческие навыки: способность решать специальные задачи, принимать эффективные решения.
- 3) Навыки планирования и организации: способность грамотно распределять ресурсы, выбрать правильное направление развития, лучшую альтернативу.

4) Коммуникативные навыки: ораторские, навыки аргументирования, способность эффективно взаимодействовать с людьми, ясно и убедительно выражать свои мысли в устной и письменной форме.

5) Навыки принятия решений: способность в полной мере использовать имеющуюся информацию, находить новые ее источники, логическое мышление, способность грамотно делегировать полномочия.

6) Навыки снятия стресса: способность сохранять высокую работоспособность, сохранять энергию.

7) Способность к эмпатии.

8) Поведенческая гибкость: способность изменять личное поведение в соответствии с целями или реагировать на изменение ситуации.

9) Административные навыки: способность стимулировать и руководить (направлять) людьми или группами для достижения цели или выполнения задания. Объективность – способность объективно оценивать усилия персонала и его слабости.

10) Личное влияние: способность производить хорошее впечатление.

В соответствии с шестифакторной моделью, факторами успешности карьерной траектории являются: интернальный локус контроля (возложение ответственности за то, что происходит, на себя); высокий энергетический уровень; потребность в достижениях; толерантность (устойчивость) к неопределенности; осознание ограниченности во времени; уверенность в себе [71].

Существенное изменение отношения к карьере как со стороны сотрудников, так и со стороны организаций привело к появлению нового понятия – «управление карьерой». Так, А.И. Турчинов, А.Я. Кибанов под управлением карьерой понимают комплекс проводимых кадровой службой организации мероприятий по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. Управление карьерой предполагает партнерство, сотрудничество трех сторон: работника, его руководителя и кадровой службы. В связи с этим становится актуальной разработка новых форм сопровождения личностно-профессионального развития кадров управления.

Определению типичных карьерных траекторий было посвящено одно из исследований научного коллектива факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, базой которого стали руководители системы государственного управления – руководители высшего звена

управленческой власти федеральных органов исполнительной власти и, субъектов Российской Федерации.

Исследование позволило получить ряд интересных фактов. Так, изучение карьерных траекторий показало, что у более молодых руководителей, по сравнению со старшим поколением, больше времени в карьерной траектории составляет период получения образования. Эта же тенденция наблюдается и у руководителей более высокого уровня должности. Зафиксировано, что чем выше уровень должности руководителя, тем больше времени он в рамках своего карьерного роста вложил в свое образование. Еще одним интересным фактом является то, что у руководителей высшего звена системы государственной службы, в среднем, большое место в жизни заняла военная служба.

Профессиональная карьера, то есть работа по основной специальности, полученной в процессе обучения, преобладает у руководителей среднего звена системы государственного управления и заместителей руководителей организаций, в то время, как у руководителей и заместителей руководителей администраций субъектов Российской Федерации и федеральных органов исполнительной власти преобладает собственно управленческая карьера.

Сравнительный анализ индивидуальных карьерных траекторий руководителей системы государственного управления показал, что у руководителей, занимающих высокие должностные позиции, как правило, преобладает сочетание «*традиционного и суперавантюрного*» типа (31% от группы респондентов) и «*авантюрного и традиционного*» типа (19% от группы респондентов) карьеры. В чистом виде суперавантюрная карьерная траектория зафиксирована только у трех человек из данной группы руководителей. Рост авантюрных карьер, по мнению ученых, обусловлен, скорее всего, потребностью в подборе кадров по принципу личной преданности. Такие этапы карьерного пути могут проявляться в разной последовательности.

В исследовании было выделено два вида карьерных траекторий руководителей высшего уровня управления. В рамках первого вида, как правило, карьера начинается традиционно, идет постепенный должностной рост, включающий от трех до пяти карьерных шагов. Затем происходит резкий скачок по карьерной лестнице с нарушением последовательности и пропуском значительного числа должностных позиций, от двух карьерных шагов, в случае перехода к авантюрной карьере, до четырех – шести карьерных шагов в случае перехода к суперавантюрной карьере.

Второй вид характеризуется резким должностным скачком в довольно раннем возрастном периоде (примерно до 30-35 лет), а затем карьерная траектория как бы замирает

и входит либо в фазу «карьерного тупика», либо отражает небольшое постепенное, традиционное повышение должностного уровня. При этом деятельность руководителя чаще направлена на сохранение достигнутой на ранних этапах карьеры должностной позиции.

Иная картина наблюдается у руководителей среднего звена системы государственного управления и заместителей руководителей организаций. У них чаще, чем у представителей остальных групп респондентов встречается «традиционный» тип карьеры (23% от числа респондентов данной группы), а также наблюдается такое сочетание как «традиционный и эволюционный» тип карьеры (5 человек). Вообще эволюционная карьера чаще всего встречается именно в этой группе. В чистом виде или в сочетании с другими этапами карьерного пути она зафиксирована у 25% респондентов данной группы.

Исследование показало, что у респондентов разных групп существуют типичные сочетания карьерных шагов, которые создают характерный рисунок карьерной траектории руководителя разного уровня управленческой иерархии. Это в последующем может быть использовано при разработке модели и алгоритма управления карьерой руководителей разного уровня управления [69].

В литературе можно встретить описание различных моделей карьеры, сегодня уделяется большое внимание новым теоретическим моделям карьеры. Они приобрели популярность за счет того, что существенным элементом этих новых теорий является признание значимой роли индивида в управлении своей карьерой. В представленных теоретических моделях особую значимость представляют факторы рационального использования карьерного капитала и активного карьерного поведения [102].

Обращение к понятию *карьерного капитала* связано с ресурсным подходом к карьере. Предполагается, что карьерный капитал состоит из трех «способов знания». Первый способ – «knowing-how» – «знания как», обеспечивают индивида важными для его карьеры способностями и навыками, знаниями для высокой производительности. Второй способ – «knowing-why» – «знания зачем», наделяют индивида энергией, мотивацией и идентификацией с миром работы. Третий способ – «knowing-whom» – «знания кто», состоят из спектра межорганизационных, внутриорганизационных, профессиональных и социальных связей.

Проактивное поведение, согласно Ш.К. Паркеру, связано с предупреждающими действиями, направленными на себя или окружение, которые предпринимает индивид. Термин «проактивность» подразумевает предвосхищение, предупреждение, планирование, стремление. Т.е. проактивное поведение предполагает, что субъект карьеры планирует,

предвосхищает результат, исход, имеющий влияние на него самого или его окружение [103].

Концепции изменчивой карьеры (protean career) и карьеры без границ (boundaryless career) сегодня представляют большой интерес. Они дают возможность проследить динамику и текучесть карьеры. Данные представления о карьере стали часто противопоставлять традиционным [104].

Д. Холл существенно дополнил представление о профессиональной карьере и внедрил новое понятие protean career «поливариантная карьера» или «многогранная карьера». Поливариантная карьера – это процесс, которым управляет человек (self-directed), а не организация. Процесс состоит из разнообразного опыта человека в образовании, обучении, работы в организациях, изменениях в профессиональной деятельности и т.д. Критерием успеха является внутренние (психологические), а не внешние результаты. Поливариантная карьера формируется скорее индивидом, чем организацией, и время от времени ее можно перенаправить для удовлетворения потребностей человека [105].

Д.П. Бриско, Д.Т. Холл, Р.Л. ДеМут (Briscoe, Hall, DeMuth, 2006) писали в своих исследованиях о связи между изменчивой карьерой и карьерой без границ, подчеркивая, однако, их независимость друг от друга.

Сегодня также многие исследователи в области психологии труда говорят о гибридных карьерах (или работа по совместительству, двойная карьера, «карьер-калейдоскоп»). Основная идея такого вида карьеры – сочетать сразу несколько видов деятельности в разных сферах, чаще не в рамках профессиональной. Такие карьеры не сопровождаются полной занятостью, они свободные и гибкие. Но чтобы эффективно развивать данную карьеру, человеку необходимо обладать высоким уровнем навыков самоменеджмента и быть готовым к риску.

Ключевым фактором развивающего подхода является проблема развития человека.

Проблема выявления карьерной траектории руководителя системы государственного управления заключается в том, что он является одновременно и субъектом и объектом карьерного роста. Его субъектность проявляется в возможности самостоятельно выбирать метод и способ своего личностно-профессионального развития, стратегию карьерного движения и цели. Однако система государственного управления является сложной иерархической системой, в которой взаимодействия и отношения имеют жесткие, формальные рамки. Помимо этого, на государственных служащих оказывают воздействие многие внешние объективные факторы, которые могут существенно повлиять

на карьерную траекторию. Таким образом, руководитель системы государственного управления является и субъектом, и объектом карьерного роста [71].

Н.С. Щекин, в статье «Проблемы профессионального развития государственных служащих на современном этапе: новые подходы» выделил четыре этапа карьерной траектории государственных служащих, которые также можно применить ко всей системе государственного управления: «выбор карьеры» и «поиск своего места в жизни»; вхождение в должность и профессиональная адаптация; овладение новой ролью; оценка своей карьерной траектории, свои результаты и достижения, соотнося образ будущего карьерного роста со всей своей жизнью.

Наиболее продуктивной для роста руководителя системы государственного управления является стадия стабильной работы. Этот период характеризуется усилиями по закреплению прошлых результатов, а также предполагает новые служебные продвижения. Период является прежде всего творческим, поскольку многие психологические и материальные потребности удовлетворены. [106]

Таким образом, успешная карьерная траектория руководителей системы государственного управления — это результат достижения определенных этапов карьеры к определенному возрасту. Она основывается на индивидуальной Я-концепции руководителя и концептуальной модели профессионально-управленческой карьеры, которую руководитель самостоятельно выбирает в начале своего профессионального пути.

2.2 Теоретическое обоснование модели управления личностно-профессиональным развитием представителей высших управленческих резервов на основе их комплексного ресурсного анализа

Эффективность управленческих решений современного руководителя определяется не только уровнем его профессиональной подготовки и способностью противостоять факторам внешней среды, но и совокупностью личностных характеристик самого руководителя, его особенностями, устремлениями и ценностными ориентациями.

С одной стороны, необходимо знание о ресурсном состоянии руководителя, включенного в резерв управленческих кадров, а с другой стороны, важно оценить динамику его развития за периоды нахождения его в составе резерва, чтобы в дальнейшем задавать направления развития его личностно-профессиональных качеств. Подобный подход позволит прогнозировать возможности того или иного руководителя, определять уровень его карьерной перспективности [107, 108], определять целесообразность включения руководителя в резервы управленческих кадров различного уровня, а в дальнейшем

назначать его на более высокие государственные должности, а также обозначать векторы личностно-профессионального развития.

В связи с этим актуальным является вопрос о разработке эффективного инструментария, способного не только выявлять актуальный уровень управленческой готовности руководителя, но и измерять ее динамику и направления ее развития. Актуальность разработки обусловлена рядом факторов:

1 Измерение динамики развития руководителя позволит определить уровень его готовности к саморазвитию и изменениям, скорость наращивания компетентностей и уровень управленческой готовности руководителя.

2 Отслеживание динамики развития позволит разработать индивидуальный план развития, который будет соответствовать актуальным потребностям конкретного управленца с учетом специфики его работы и личностных особенностей.

3 Измерение динамики является более объективным инструментом оценки, так как отображает уровень результативности и потенциал руководителя в процессе, а не статично.

На Факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС была разработана авторская методика оценки управленческого потенциала и управленческой готовности руководителей. Методика была апробирована на более 20000 руководителей высшего звена в системе государственного управления. Методика ОУП («Комплексная методика экспресс-оценки управленческого потенциала руководителя ОУП») зарекомендовала себя как эффективный инструмент оценки личностных и профессиональных черт руководителей, по результатам которой можно судить о дальнейших перспективах развития руководителя [46].

Такие ключевые требования к диагностическим инструментам, как валидность, надежность и достоверность данного инструмента подтверждены апробацией в многочисленных исследованиях, многолетним использованием и выборкой в несколько десятков тысяч респондентов-руководителей высшего эшелона государственной власти.

Методика включает 24 шкалы, оценивающие личностные и профессиональные качества тестируемого, его склонность к профессиональному развитию, особенности мотивации карьерного роста и продвижения.

В системе итоговых показателей по результатам личностно-профессиональной диагностики руководителей государственной службы, реализуемой на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, выделено девять метакомпетентностей:

– *Стратегическое лидерство* – способность развивать и поддерживать энергетический и психологический потенциал сотрудников, заражать их своими идеями, формулировать стратегические цели организации, видеть стратегические перспективы деятельности и развития организации; харизматичность.

– *Управленческая компетентность* – наличие готовности и способностей к эффективной реализации менеджерских функций; готовность к административной деятельности; способность к стратегическому планированию, организации, контролю, координации деятельности больших организационных структур; готовность к принятию самостоятельных управленческих решений.

– *Масштабность мышления* – способность видеть и системно анализировать ситуации не только с позиций занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном контексте.

– *Готовность к саморазвитию* (потенциал развития) – готовность к личностно-профессиональному росту, обучению и саморазвитию (готовность обучаться в практической деятельности как абсолютно новым технологиям, так и новым способам реализации привычной деятельности; ориентация на профессиональное и личное совершенствование; стремление эффективно действовать в условиях изменений).

– *Готовность к командной работе* – ориентация на командное взаимодействие в профессиональной деятельности; владение навыками командного решения задач, принятия командных решений; готовность к внутреннему принятию поставленных организационных целей и задач деятельности и развития организационно-управленческих структур.

– *Компетентности межличностного и социального взаимодействия* – способность к конструктивному взаимодействию; владение умениями и навыками эффективных коммуникаций; готовность к компромиссу; толерантность.

– *Настойчивость, целеустремленность и сила личности* – способность к преодолению сопротивления внешней среды при выполнении профессиональной и управленческой деятельности; способность «держаться цель».

– *Компетентности самоуправления* – знание своих сильных и слабых сторон; стрессоустойчивость, выдержка; самообладание, уравновешенность.

– *Экспертно-аналитическая компетентность* – способность на основе имеющегося профессионального опыта и знаний к глубокому разностороннему и системному анализу профессиональных и управленческих проблем.

Данные компетентности определяют, насколько руководитель готов к участию в тех или иных государственных проектах и каким потенциалом развития он обладает.

В основу технологии личностно-профессиональной диагностики была также заложена трехкомпонентная модель управленческой готовности и, соответственно, управленческого потенциала. Данная модель прошла апробацию и получила подтверждение на представительной выборке, которая включала три тысячи руководителей государственной гражданской службы Российской Федерации. Ядро группы составили кандидаты в резерв управленческих кадров, находящиеся под патронажем Президента Российской Федерации, а также участники высшего резерва управленческих кадров федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации [109].

В соответствии с моделью, управленческая готовность руководителя включает три взаимосвязанные, но самостоятельные составляющие, преобладание каждой из которых задает индивидуальную картину управленческой готовности руководителя и позволяет определить как наиболее эффективные управленческие позиции, на которых он может эффективно действовать в данный момент времени, так и пути их развития, и, соответственно, повышения управленческого потенциала с учетом, как имеющихся у данного руководителя ресурсов, так и специфики его жизненной и карьерной стратегий.

На основе полученных в ходе диагностики данных об уровне развития данных компетенций формируется профиль участника, по которому можно судить о дальнейшем пути развития управленца. Преимущества модели заключаются в следующем:

- Модель является комплексной и учитывает одновременно личностные качества управленца, его профессиональную подготовку, а также особенности биографии.
- Модель дает представление об актуальном ресурсном состоянии участника, а также позволяет определить, какими перспективами развития обладает участник. Таким образом, ее можно использовать при решении задач как настоящего, так и будущего развития.
- Модель универсальна в применении и может быть использована в работе с государственными гражданскими служащими различных уровней и профилей работы.

Одна из попыток реализовать идеи оценки динамики управленческой готовности руководителей высшего звена была предпринята на факультете оценки и развития управленческих кадров в 2017 году в ходе комплексного ресурсного анализа участников программы развития кадрового управленческого резерва, который включал в себя отдельные диагностические процедуры на разных этапах обучения: на входе, в процессе обучения и на выходе. Всего в диагностике приняли участие 73 руководителя высшего звена управления. Комплекс процедур оценки включал в себя прохождение комплексного тестирования, интервьюирование и участие в проблемно-аналитической деловой игре.

Результаты, полученные «на входе» в программу, свидетельствовали об актуальном на тот момент ресурсном состоянии участников. Совокупные данные диагностики были направлены на выявление уровня выраженности девяти мета-компетенций у каждого участника.

В 2018 году была проведена повторная диагностика участников с целью выявления динамики развития участников программы и сравнения уровня выраженности личностно – профессиональных качеств на старте программы и на момент ее завершения.

Так как повторное проведение тестирования менее чем через год могло продемонстрировать недостоверные результаты, измерение динамики производилось при помощи сопоставления результатов личностно-профессиональной диагностики и результатов взаимной оценки участников.

Взаимная оценка участников (или оценка 360⁰) представляет собой инструмент для определения эффективности участника оценки, а также его личных и профессиональных качеств на основе анализа мнения людей, с которыми он непосредственно взаимодействует в ходе совместной работы. Метод основан на комплексном анализе субъективных оценок окружающих и их мнения об участнике.

Оценка также акцентирует внимание на оценке выраженности компетенций, под которыми понимается набор взаимосвязанных навыков, знаний, мотивационных факторов и личностных характеристик человека, которые проявляются в его поведении. А поведение, в свою очередь, является прогнозом его успешности/неспешности в той или иной роли.

Оценка по методам «Взаимная оценка» и «самооценки лидер – менеджер – эксперт» предполагала, что участники не только оценивают уровень выраженности каждой из девяти метакомпетентностей в поведении коллеги, но и определяют степень выраженности данной компетентности. Обработка полученных результатов производилась в несколько этапов:

- 1) Производился расчет уровня выраженности каждой метакомпетентности у участника согласно результатам оценки по результатам «Взаимной оценки» и «самооценки лидер – менеджер – эксперт». Расчет производился посредством подсчета среднего балла по каждой метакомпетентности.
- 2) Определялось, имел ли место положительный прирост в на основе сопоставления данных: результатов диагностики 2017 года и взаимной оценки 2018 года.
- 3) В случае наличия прироста измерялась степень интенсивности выраженности метакомпетентности на основе оценок коллег.

- 4) В случае выявления положительной динамики и наличия оценки интенсивности выраженности показателя слушателю присваивались баллы в зависимости от уровня выраженности каждой мета-компетентности.

В результате сопоставления данных динамики было выявлено, что в среднем по группе наибольший прирост произошел по компетентности «Готовность к командной работе» (+1,6). Далее приросты по уровню выраженности компетентностей имеют следующий вид: Экспертно-аналитическая компетентность (+1,4), Готовность к саморазвитию (+0,9), Управленческая компетентность (+0,9), Компетентность самоуправления (+0,7), Стратегическое лидерство (+0,4), Компетентность взаимодействия(+0,4), Масштабность мышления (+0,4), Настойчивость, целеустремленность (-0,2).

Выявленная тенденция может свидетельствовать о том, что в ходе образовательной программы участники в наибольшей степени развили компетентности командного взаимодействия, способность договариваться и работать над совместными проектами. Это может быть объяснено тем, что образовательная программа предполагала преимущественно проектную работу в команде, что стимулировало участников развивать внутреннюю готовность к командной работе.

Прирост по степени выраженности экспертно-аналитической компетентности может говорить о нескольких фактах. В ходе совместной работы участники проявляли себя как эксперты в своих областях, а значит, произвели соответствующее впечатление и на своих коллег. В то же время участие в программе повлияло и на развитие экспертно-аналитической компетентности. Обмен опытом, работа с самой актуальной информацией, анализ данных стимулировали развитие экспертной составляющей у участников программы.

В свете выявленных личностно-профессиональных ресурсов участников программы при организации дальнейшей работы с ними в рамках постпрограммных мероприятий рекомендуется, в первую очередь, обращать внимание на наиболее выраженные ресурсы. При этом может быть применена следующая стратегия развития личностно-профессиональных ресурсов участников:

- 1) Активно привлекать участников к проектно-инновационной деятельности в качестве руководителей проектов (особенно при наличии выраженной управленческой мотивации);

2) Стараться четко определять их место и роль в решении такого рода задач, подчеркивая значимость проектов лично для них и повышенное внимание руководства области к этим задачам (определяемым как приоритетные);

3) Посредством привлечения к участию в проектной деятельности продолжать развивать навыки командной работы, отмечая наиболее соответствующие каждому участнику роли и функции. Стараться помочь повысить эффективность поведения и деятельности в целом в данных ролях и в рамках данных функций, акцентируя внимание на успехах;

4) Активно внедрять принципы распределенного лидерства, опираясь на участников, продемонстрировавших наиболее успешные модели поведения в рамках проектной и командной работы;

5) Продолжить развитие навыков как командного, так и межличностного взаимодействия в целом. По мере возможности обучать участников коммуникативным технологиям, чаще ставить в ситуации интенсивных межличностных коммуникаций;

6) Обеспечивать умеренный уровень сложности решаемых задач, постепенно повышая планку сложности, создавая ситуации необходимости преодолевать как внешние препятствия, так и собственные внутренние ограничения. Превращать достижение особо значимых результатов в события;

7) Попытаться помочь каждому из участников определить собственную ключевую жизненную идею в тесной связи с осуществляемой деятельностью.

Дальнейшая работа с участниками в рамках образовательной программы будет иметь несколько направлений:

1) Работа по совершенствованию инструментария оценки, разработка отдельной динамической шкалы в рамках самой диагностики. Данная мера позволит своевременно оценивать тенденцию личностного и профессионального развития управленца с целью мониторинга и сопоставления его личных, профессиональных целей и требований к занимаемой должности.

2) Апробация модели на нескольких выборках респондентов с целью подтверждения ее валидности и целесообразности использования в системе оценки государственных гражданских служащих.

3) Изучение особенностей оценки различных категорий участников в зависимости от уровня занимаемой должности, статусного положения и восприятия участника окружающими.

4) Формирование комплекса оценки, направленного на измерение динамических черт управленца. Разработка рекомендаций по развитию и формированию соответствующих образовательных программ, нацеленных на развитие необходимых личностных и профессиональных черт руководителя.

Поиск способов оценки динамики управленческой готовности управленческих кадров осуществлялся и с позиций анализа динамики количественных показателей, лежащих в основе мета-компетенций. Повторные измерения показателей отдельных тестовых методик, чьи шкалы являются составными элементами девяти базовых мета-компетенции, позволяют составить представление об изменении с течением времени таких ключевых итоговых параметров, как управленческий потенциал и управленческая готовность руководителя.

Одним из методологических оснований технологии комплексного ресурсного анализа является психобиографический подход. Исходя из этого, ключевая роль в измерении актуальных личностно-профессиональных ресурсов отводится конкретным событиям профессиональной и управленческой биографии руководителя, а также его субъективной оценке этих событий.

Взаимное влияние управленческого потенциала руководителя, его готовности к новым профессиональным вызовам и способности к решению управленческих задач все большего масштаба и переживанием им субъективно значимых событий в профессиональной жизни не вызывают сомнения. В традиционном представлении бытует мнение – чем с большими трудностями сталкивался руководитель и чем больший процент успешного исхода из этих ситуаций формируют его опыт, тем выше вероятность его высокой продуктивности на более ответственной должностной позиции. Вместе с тем очевидно, что для составления более полной картины о степени его готовности к усложнению профессиональной деятельности необходимо целостное представление об изменении ценностно-смысловой, мотивационной, экзистенциальной сфер его личности в процессе преодоления этих трудностей.

Для эмпирического изучения природы влияния профессиональных событий в жизни руководителя и его ценностно-смысловых ориентиров деятельности на специфику его личностно-профессионального развития, представляется целесообразным формирование отдельного профильного диагностического инструмента или же реструктуризация действующих методик комплексного ресурсного анализа без потери их валидности.

Поскольку являющаяся базисом для получения информации в числовом значении в рамках технологии комплексного ресурсного анализа методика «Комплексная методика

экспресс-оценки управленческого потенциала руководителя ОУП» методологически опирается на психобиографический подход, уместным представляется разработка в рамках данного опросника отдельной шкалы, позволяющей оценить динамику личностно-профессионального развития.

Разработка подобной шкалы предполагает группировку уже используемых вопросов, параллельно работающих на действующие шкалы опросника, в отдельный блок с последующим расчетом корреляции между вопросами с наибольшей динамикой и итоговыми показателями комплексного ресурсного анализа.

Динамическая шкала ОУП, в свою очередь, может выступать как относительно самостоятельная шкала, направленная на выявление отдельных составляющих управленческого потенциала руководителя, так и способствовать построению более точного динамического рейтинга выраженности управленческой готовности руководителя. Эта задача определяет перспективы дальнейших исследований. На текущий момент вопросы, выделенные в динамическую шкалу, необходимо подвергнуть более глубокому анализу.

2.3 Типология возможных направлений личностно-профессионального развития лиц, включенных в высший резерв управленческих кадров

В ходе исследования была разработана концепция выделения типичных направлений личностно-профессионального развития лиц, включенных в резерв управленческих кадров, которая предполагает выделение в управленческой готовности ядерных показателей, с точки зрения её развития. Такими показателями являются стратегическое лидерство, сила личности (составляющая компетентности «Настойчивость и целеустремленность»), масштабность мышления, готовность к обучению и саморазвитию.

Нами был проведен анализ данных управленческой готовности участников Кадрового управленческого резерва 2017 г (72 человека) с точки зрения наличия ядерных составляющих управленческой готовности для определения потребности в развитии.

При анализе мы исходили из того, что потребность в развитии может определяться, как минимум, двумя способами:

– В индивидуальной работе с участниками резервов – в процессе построения индивидуального плана развития с учетом данных комплексного ресурсного анализа. В процессе работы по построению индивидуального плана развития может также быть использован методический инструмент БИОРАН (биографический ресурсный анализ) с целью выявления личностно-профессиональных ресурсов на основе биографического

анализа, а также с целью построения карьерной траектории и выявления ресурсов, которые нуждаются в дальнейшем развитии.

– Через выявление общих закономерностей в потребности к развитию, путем построения типичных профилей управленческой готовности. Для получения таких типичных профилей мы использовали сравнение индивидуальных профилей управленческой готовности участников кадрового резерва с обобщенными показателями управленческой готовности руководителей государственной службы, показавших самые высокие показатели управленческой готовности по данным комплексного ресурсного анализа (далее – «эталонная группа»). В процессе анализа была определена разница между индивидуальными показателями управленческой готовности участников кадрового резерва и соответствующими данными нашей выборки. Анализируя эту разницу, мы выделили следующие группы участников:

1) 4 ключевые компетенции развиты выше показателей «эталонной группы» (СЛ+, Н+, ММ+, ГО+) Высококомпетентные руководители, в большинстве своем обладающие развитой коммуникативной компетентностью и высокой экспертностью, развитой компетентностью самоуправления. Дальнейшее развитие управленческой компетентности, а также готовности и умения работать в команде

2) Лидерские компетенции (сила личности и настойчивость и целеустремленность) развиты выше показателей «эталонной группы», масштабность мышления ниже показателей «эталонной группы» (СЛ+, Н+, ММ-). Группа руководителей, обладающих развитой лидерской составляющей управленческой готовности (значения трех составляющих управленческой готовности – стратегическое лидерство, настойчивость и целеустремленность, а также компетентность взаимодействия у всех участников группы выше, чем значения «эталонной группы»), обладающие большим потенциалом к развитию (у 6 человек из 7 (86%) показатели готовности к обучению и саморазвитию выше, чем у эталонной группы). Нарращивать масштабность мышления и экспертность самоуправления; дальнейшее повышение экспертности.

В качестве самостоятельного направления развития для данной группы можно рекомендовать развитие стратегического лидерства, включая формирование позиции "первого лица", развитие стратегического мышления и умение формировать видение развития возглавляемого направления. Учитывая, что такое развитие затрагивает как когнитивный слой (стратегическое мышление), так и личностный слой (лидерская

позиция), на наш взгляд такое развитие возможно в случае индивидуальной заинтересованности участника резерва

3) Показатели стратегического лидерства и настойчивости ниже данных «эталонной группы», высокий уровень масштабности мышления и готовности к обучению (СЛ-, Н-, ММ+, ГО+) Руководители, обладающие развитым мышлением и большим потенциалом развития, в то же время характеризующиеся более низкими показателями лидерского и менеджерского компонента управленческой готовности, а также более низким уровнем экспертности. Особенностью данной группы, по нашему мнению, является, с одной стороны, высокая готовность принимать на реализацию стратегические идеи вышестоящего руководства, с другой стороны, потенциальная возможность формирования лидерского компонента управленческой готовности. Развивать навыки управления собой в широком смысле (включая поддержание собственного энергетического состояния, преодоления препятствий, самоменеджмент в различных областях); после этого – развитие управленческой компетентности; наращивание экспертности.

4) Показатели стратегического лидерства, настойчивости и готовности к обучению ниже данных «эталонной группы», высокий уровень масштабности мышления (СЛ-, Н-, ММ+, ГО-) Группа руководителей с менее выраженным лидерским компонентом управленческой готовности, развитой масштабностью мышления и более низким потенциалом развития. Особенностью данной группы является достаточно высокая степень развития управленческой компетентности. Наращивание компетентности взаимодействия и компетентности самоуправления в части эмоционального интеллекта, стресс-менеджмента; наращивание экспертной компетентности

5) Показатели стратегического лидерства, настойчивости и масштабности мышления ниже данных «эталонной группы», высокий уровень готовности к обучению (СЛ-, Н-, ММ- ГО+) Единственная составляющая управленческой готовности, степень которой в среднем выше у данной группы, чем у «эталонной группы» – экспертно-аналитическая компетентность. Остальные составляющие управленческой готовности (кроме готовности к обучению и саморазвитию) в целом ниже, чем у «эталонной группы». Развивать умение наилучшим образом использовать внутренние и внешние ресурсы через повышение управленческой компетентности, готовности и умения работать в команде, компетентности самоуправления; повышение масштабности мышления.

б) Показатели стратегического лидерства, настойчивости, масштабности мышления и готовности к обучению ниже показателей «эталонной группы» (СЛ-, Н-, ММ-, ГО-). В целом все составляющие управленческой готовности в данной группе ниже соответствующих показателей «эталонной группы». Дальнейшее развитие управленческой компетентности и компетентности взаимодействия; наращивание масштабности мышления и экспертности

Обобщая данные, можно выделить следующие типы направлений развития:

а) Развитие компетентности взаимодействия и компетентности самоуправления в части межличностного взаимодействия. Руководители, которым подходит данное направление развития, могут значительно повысить свою управленческую готовность через выстраивание более эффективных межличностных коммуникаций (группа СЛ-, Н-, ММ+, ГО-). К ресурсам, которые могут быть развиты в рамках данного направления развития, мы можем отнести:

- Ассертивное поведение;
- Навыки эффективного поведения в конфликтах, эффективное ведение переговоров;
- Эмоциональный интеллект;
- Стресс-менеджмент.

Результатом развития по данному направлению могут быть формирование поддерживающего образа себя в процессе коммуникации, формирование восприятия межличностной коммуникации как важного фактора, влияющего на эффективность деятельности, а также понимание механизмов такого влияния; развитие умения управлять собой в процессе коммуникации, а также самим процессом коммуникации, разнообразие стилей межличностного взаимодействия и формирование устойчивости к стрессовым ситуациям в коммуникации. Такое развитие может выступить необходимой точкой опоры для дальнейшего развития лидерской составляющей управленческой готовности или управленческой компетентности.

Возможные формы поддержки руководителей по данному направлению:

- Индивидуальное консультирование по личностно-профессиональному развитию;
- Очные тренинги, возможно, в сочетании с дистанционными формами обучения;
- Стажировки в учреждения, характеризующиеся эффективной культурой межличностного взаимодействия.

б) Развитие навыков более эффективного использования внутренних и внешних ресурсов, выстраивание системы, повышающей внутреннюю эффективность и эффективность организации (управленческая компетентность, готовность к командной работе, компетентность самоуправления).

Данное направление развития может подойти двум типам руководителей: а) ярким лидерам, которые достигают результатов за счет лидерских качеств и эффективной коммуникации для дальнейшего развития умения создавать эффективные системные взаимодействия и процессы; б) руководителям, более склонным к реализации функции менеджера для усиления их сильных сторон (группы СЛ-, Н+; СЛ-, Н-, ММ-, ГО+).

В рамках данного направления развития могут наращиваться:

- Навыки делегирования, постановки задач и контроля;
- Знание организационной психологии, управленческих моделей и управленческих стилей поведения;
- Тайм-менеджмент, самодисциплина, знание собственных сильных сторон и ресурсов и умение их использовать;
- Развитие навыков командного взаимодействия, понимание командных ролей и моделей эффективности командной деятельности.

Результатом такого развития могут стать развитие менеджерской составляющей управленческой готовности в целом. Руководителям, которые испытывают недостаток личного ресурса (готовности и стремления к лидерству, силы личности), такое развитие может позволить компенсировать этот недостаток умелым использованием внешних ресурсов и более умелым использованием внутренних ресурсов.

Возможные формы поддержки развития руководителей по данному направлению:

- Индивидуальное консультирование по личностно-профессиональному развитию;
- Работа с наставником;
- Очные тренинги, возможно, в сочетании с дистанционными формами обучения;
- Стажировки в учреждения, характеризующиеся эффективной управленческой культурой, внедрением эффективных современных управленческих технологий;
- Участие в реализации проектов в качестве соисполнителя в случае, если управлять таким проектом будет руководитель, обладающий развитыми навыками

раскрытия и использования внешних и внутренних ресурсов, который сможет служить ролевой моделью для развивающегося сотрудника;

– Передача в область ответственности проекта, реализация которого будет невозможной на текущем уровне менеджерской готовности, без привлечения дополнительных внешних и внутренних ресурсов.

в) Развитие навыков управления собой (повышение настойчивости и целеустремлённости и компетентности самоуправления)

Данное направление развития может быть эффективным для руководителей, характеризующихся более низким уровнем настойчивости и целеустремлённости (группы СЛ+, Н-; СЛ-, Н-, ММ+, ГО+). Согласно анализу, такие более низкие показатели сочетаются с более низкими показателями компетентности самоуправления.

В рамках данного направления развития могут наращиваться:

– Самодисциплина;

– Толерантность к неудачам и фрустрации в сочетании с готовностью и умением продолжать деятельность в условиях сопротивления;

– Умение поддерживать собственный энергетический потенциал, стресс-менеджмент, эмоциональный интеллект в части управления собой, своим эмоциональным и энергетическим состоянием;

– Навыки целеполагания и придания внутренней значимости продолжению последовательной деятельности в условиях сопротивления.

Результатом такой работы могут стать формирование настойчивости и целеустремленности, формирование новых стратегий поведения в условиях сопротивления, формирование нового образа себя. В определенных условиях развитие данных ресурсов может стать опорой для дальнейшего развития лидерских качеств.

Возможные формы поддержки руководителей в развитии по данному направлению:

– Индивидуальное консультирование по личностно-профессиональному развитию;

– Очные тренинги, возможно, в сочетании с дистанционными формами обучения;

– Передача в зону ответственности ряда проектов, связанных с преодолением сопротивления, с последовательным повышением сложности и размера проекта в сочетании с работой с наставником или консультантом.

г) Развитие управленческой компетентности и навыков взаимодействия – командного и межличностного.

Данное направление развития может быть уместным в отношении двух групп руководителей: СЛ+, Н+, ММ+, ГО+ и СЛ-, Н-, ММ-,ГО-. При этом у первой группы – более высокий уровень коммуникативной компетентности, а готовность к командной работе менее выражена; вторая группа, напротив, характеризуется большими значениями в готовности к командной работе, но менее развитой коммуникативной компетентностью.

В рамках данного направления могут наращиваться:

- Знание современных технологий управления и умение их применять, гибкость в использовании управленческих стилей;
- Навыки эффективного межличностного взаимодействия, гибкость в использовании коммуникативных стилей и приемов;
- Навыки эффективной командной работы, понимание командных ролей и моделей эффективности командной деятельности

Результатом развития по данному направлению может стать усиление управленческого мастерства и мастерства коммуникации в межличностном и командном аспектах.

Возможные формы поддержки руководителей в развитии по данному направлению:

- Индивидуальное консультирование по личностно-профессиональному развитию;
- Очные тренинги, возможно, в сочетании с дистанционными формами обучения;
- Стажировки в учреждения, характеризующиеся эффективной управленческой культурой, внедрением эффективных современных управленческих технологий, а также эффективной культурой межличностной и командной коммуникации;
- Осуществление наставничества.

д) Развитие масштабности мышления и экспертно-аналитической компетентности как отдельный тип развития, который может сочетаться с другими и поддерживать их

Данное направление развития актуально для большинства руководителей и направлено на формирование умения рассматривать ситуацию с точки зрения макроэкономических и геополитических процессов, с точки зрения больших систем,

выходя за пределы конкретной должности, а также получение разнообразного профессионального и управленческого опыта.

Возможные формы поддержки руководителей в развитии по данному направлению:

- Участие в образовательных программах;
 - Участие в круглых столах, экспертных группах;
 - Участие в проектах, выходящих за пределы привычной области деятельности;
 - Стажировки в учреждения, характеризующиеся эффективной управленческой культурой, внедрением эффективных современных управленческих технологий, а также эффективной культурой межличностной и командной коммуникации;
 - Преподавание, осуществление наставничества.
- е) Развитие стратегического лидерства

В рамках данного направления могут развиваться, по крайней мере, два компонента: когнитивный (стратегического мышление, умение создать привлекательное видение) и личностный (готовность и склонность к лидерству, харизматичность, готовность к роли «первого лица»). Данное направление развития может быть уместно для всех руководителей, у которых компетентность «Стратегическое лидерство» менее выражено (СЛ-), однако, если когнитивный компонент может быть развит с меньшими усилиями, личностный компонент может требовать больше усилий для развития.

Возможные формы поддержки руководителей в развитии по данному направлению:

- Индивидуальное консультирование по личностно-профессиональному развитию;
- Работа с наставником;
- Очные тренинги, возможно, в сочетании с дистанционными формами обучения;
- Участие в реализации проектов в качестве соисполнителя, в случае, если управлять таким проектом будет руководитель, обладающий развитыми качествами стратегического лидера, который сможет служить ролевой моделью для развивающегося сотрудника;
- Передача в область ответственности проекта, реализация которого будет невозможной на текущем уровне стратегического лидерства, без дополнительного развития данной компетентности.

Таким образом, на основе комплексного ресурсного анализа возможно предложить некоторую типологию направлений личностно-профессионального развития лиц, включенных в высший резерв управленческих кадров.

3 Эмпирическое исследование факторов и индивидуальных траекторий личностно-профессионального развития лиц, включенных в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ, а также лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров

3.1. Организация и основные результаты исследования

Эмпирическое исследование факторов и индивидуальных траекторий личностно-профессионального развития лиц, включенных в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, а также лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров, осуществлялось на базе факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» РАНХиГС при Президенте Российской Федерации в ходе специально организованной работы с представителями данных видов резервов.

В ходе эмпирического исследования на разных его этапах приняло участие более 5000 респондентов, составивших общий массив данных, в анализе конкретных результатов участвовали данные 688 респондентов. Среди них:

- участники резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации 138 человек, действующий состав резерва на 2018 год. Для лонгитюдного эмпирического исследования была выделена группа респондентов, в количестве 100 человек, состоящие в составе президентского резерва с момента его формирования в декабре 2014 года по настоящее время 2018 год;

- участники высшего уровня федерального резерва управленческих кадров (ВРУК), проходящие подготовку и переподготовку в рамках «Федеральной программы подготовки и переподготовки высшего резерва управленческих кадров 2011-2018 гг. на базе Высшей школы государственного управления (2016-2018 гг), всего 77 человек (2016г., n=23, 2017г., n=26, 2018г., n=28), руководители высшего уровня управления в системе государственной власти, а также резервисты президентского резерва, входившие в эти образовательные группы, всего 48 человек (2016г., n=16, 2017г., n=15, 2018г., n=17);

- участники образовательной программы «Кадровый управленческий резерв» (2017-2018гг), в состав которой наряду с представителями президентского резерва (2017, n=138), входили руководители высшего звена системы государственного управления федеральной и региональной законодательной и исполнительной власти, государственных корпораций, бизнес структур всего 151 человек (2017, n=74, 2018, n=77);

- участники управленческих конкурсов при формировании региональных резервов управленческих кадров, продемонстрировавшие высокие результаты на первом

(заочном) этапе конкурсных мероприятий, реализуемых в рамках Общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации в ряде регионов, где совокупная выборка данных по теме данного исследования составила 412 респондентов, в состав которой входили выборки по отдельным регионам (2017г. n=147, 2018г., n=171, n=199).

Анализ факторов и индивидуальных траекторий личностно-профессионального развития осуществлялся на основе данных, полученных при проведении комплексного ресурсного анализа личности, описанного нами ранее в данной работе и в ряде более ранних работ научного коллектива, в процессе образовательных программ, а в отношении участников президентского резерва еще и в рамках мониторинга их личностно-профессионального развития.

В ходе образовательных программ основным фокусом внимания выступила оценка динамики личностно-профессионального развития резервистов, заложенная в основу построения индивидуальных траекторий такого развития. Для этого была разработана методика оценки и диагностический инструментарий, позволяющий зафиксировать эти изменения.

В основу разработки методики оценки динамики личностно-профессионального развития и диагностического инструментария была положена трехкомпонентная модель управленческой готовности руководителя, которая была более подробно описана в предыдущих разделах работы.

Гипотеза эмпирического исследования – личностно-профессиональное развитие участников высших резервов управленческих кадров обеспечивается комплексом различных развивающих и обучающих мероприятий, направленных на повышение уровня их субъектности в отношении своих личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, необходимых для результативной деятельности в рамках замещаемой в настоящее время должности и потенциальной должности более высокого (как вертикального, так и горизонтального) карьерного шага. Личностно-профессиональное развитие проявляется в изменениях самооценки резервистов собственных личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, осознанности в отношении потребностей их наращивания и развития, ответственности по отношению к построению индивидуальной траектории собственного личностно-профессионального развития и выбору его способов. Изменение уровня управленческих мета-компетенций, соотношений составляющих управленческой готовности, повышение интегрального показателя управленческой готовности за период нахождения резервиста в составе резерва управленческих кадров

будут выступать количественными показателями динамики его личностно-профессионального развития.

Для решения исследовательских задач эмпирического исследования был разработан алгоритм управления личностно-профессиональным развитием участников резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, элементы которой были реализованы также в работе с другими резервами (федеральным, региональным).

Алгоритм управления личностно-профессиональным развитием резервистов представляет собой цикл работ по их сопровождению, который охватывает весь период нахождения резервиста в составе резерва, интегрирует в себе разные направления работы и обеспечивает принципы личностно-ориентированного управления, которые были сформулированы и описаны авторским коллективом при разработке методических рекомендаций по реализации Общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации, которые были разработаны в рамках данной темы и опубликованы на Федеральном портале государственной службы и управленческих кадров [110].

В качестве таковых были определены следующие принципы:

а) *комплексности*, который осуществляется через организацию комплексного ресурсного анализа резервистов на каждом этапе их нахождения в составе резерва. Это – регулярная оценка личностно-профессиональных и управленческих ресурсов и создание условий для развития управленческой готовности с опорой на готовность к обучению, развитию и самоизменениям самого резервиста. Только развитая субъектная позиция резервистов, их активность, инициативность, рефлексивность и внутренняя мотивация на развитие сможет обеспечить полисубъектный процесс управления личностно-профессиональным развитием участников управленческих резервов;

б) *развития*, развивающий характер всех компонентов, способов, методов и средств, которые применяются при работе с резервистами. Реализуя данный принцип необходимо помнить, что изменение управленческой готовности носит неравномерный характер и гетерохронно. Позитивная динамика одних показателей не означает такого же изменения других, а также повышения уровня управленческой готовности в целом. Наблюдается не линейный, а скачкообразный характер изменений. Практика управленческой деятельности, как с позиции ее результативности, так и стилевых особенностей, содержания и общей удовлетворенности ее субъектов становится проекцией качественных изменений управленческой готовности. А итоговая или регулярная

мультисубъектная оценка и экспертный опрос позволят зафиксировать количественные изменения уровня управленческой готовности;

в) *индивидуализации*, предполагает разработку и реализацию индивидуальных траекторий развития резервистов, на основе интерпретации данных личностно-профессиональной диагностики, входящей в состав методов комплексного ресурсного анализа его личности. Индивидуальные траектории развития должны иметь стройную комплексную структуру и учитывать индивидуальные образовательные потребности самих резервистов. Так, структура индивидуальной траектории личностно-профессионального развития, основанная на трехкомпонентной модели управленческой готовности руководителя и оценке ее составляющих может иметь следующие компоненты: 1 уровень: управленческий потенциал, управленческая мотивация, стилевые особенности управленческой деятельности, личностный стиль руководителя; 2 уровень: управленческие мета-компетентности в более обобщенном виде, основанные на интеграции критериев и показателей первого уровня; 3 уровень: составляющие управленческой готовности – лидерская, менеджерская, экспертная, которые являются интегральными показателями сочетаний отдельных мета-компетенций, в состав которых, в свою очередь, входят сочетания отдельных показателей 1 уровня. 4 уровень: управленческая готовность руководителя к оперативному замещению той или иной должности, как интегральный показатель уровня готовности, в точки зрения количественных показателей и как сочетание составляющих готовности – качественные показатели.

При этом, такая траектория индивидуального личностно-профессионального развития должна включать в себя как *hard skills*, так и *soft skills*. А также работу с мотивацией резервиста, уровнем его управленческого сознания и все это на основе его ценностно-смысловой системы личности. Исходя из полисубъектного характера процесса управления личностно-профессиональным развитием резервиста, индивидуальная траектория (маршрут) должна быть обеспечена также системой обратной связи как от самого резервиста (самооценка), так и от внешних экспертов;

г) *персонализации*, предполагает опору на личный опыт, субъективную позицию и роль, собственное отношение, включенность и собственный темп и интенсивность рабочей и учебной нагрузки персонально каждого участника.

Цикл (алгоритм) управления личностно-профессиональным развитием резервистов включает несколько взаимодополняющих друг друга компонентов, которые реализуются в процессе последовательных этапов, циклично и охватывают весь процесс нахождения резервиста в составе резерва.

Все компоненты включены в 6 (шесть) основных процессов:

1) Методологический процесс: обеспечивает разработку методологии и методики реализации всех элементов и их связей всего алгоритма управления личностно-профессиональным развитием резервистов.

2) Организационный процесс: обеспечивает подготовку всех мероприятий в ходе реализации каждого элемента алгоритма управления личностно-профессиональным развитием резервистов, разработку и составление всех сопровождающих документов, координацию действий всех субъектов данного алгоритма и провайдеров.

3) Диагностический процесс: обеспечивает сбор и интерпретацию всех диагностических данных, полученных в ходе применения различных методов оценки в рамках технологии комплексного ресурсного анализа резервистов. Анализ полученных диагностических данных позволяет сегментировать всех резервистов на группы по уровню их управленческой готовности, уровню развития, проявления и сочетания составляющих управленческой готовности, уровня проявления отдельных мета-компетентностей, а также уровня проявления отдельных показателей этих мета-компетентностей.

4) Образовательно-развивающий процесс: обеспечивает построение индивидуальных образовательных маршрутов и траекторий личностно-профессионального развития, а также систему образовательных мероприятий (развивающих программ), направленных на их реализацию.

5) Мониторинг: обеспечивает регулярный сбор и оценку эффективности реализуемого алгоритма с помощью оценки карьерных изменений резервистов, изменений уровня управленческой готовности по итогам образовательных программ, учета событий, где резервисты могли проявить себя и продемонстрировать свои личностно-профессиональные и управленческие ресурсы все непосредственной практической управленческой деятельности, а также достижений резервистов и пр.

6) Научно-исследовательский процесс: обеспечивает научно-методологическую обоснованность применяемого алгоритма управления личностно-профессиональным развитием резервистов, анализ изменения внутренней и внешней среды и ее потребностей, разработку новых элементов, инструментов оценки, выявление новых тенденций и трендов в области развития системы государственного управления, в части управленческого персонала и его управленческой готовности.

Компонентами (элементами) алгоритма управления личностно-профессиональным развитием резервистов выступают:

- Определение потребностей в резерве и резервистах

- Оценка и отбор резервистов при формировании резерва
 - Утверждение состава резерва
 - Разработка и реализация образовательных и иных развивающих мероприятий для резервистов
 - Привлечение резервистов к участию в различных мероприятиях, позволяющих им проявить (продемонстрировать, развить) свои личностно-профессиональные и управленческие ресурсы
 - Регулярная оценка в виде личностно-профессиональной диагностики резервистов на каждом этапе нахождения их в составе резерва (например, один раз в год) – комплексный ресурсный анализ
 - Оценка эффективности работы резерва
- Все эти элементы цикличны и реализуются последовательно в течение всего периода работы резерва.

Для реализации задач эмпирического исследования было использовано несколько исследовательских площадок или эмпирических баз исследования.

В качестве основной базы исследования выступил резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации на разных его этапах.

Кроме того, эмпирической базой исследования стали образовательные группы «Федеральной программы подготовки и переподготовки высшего уровня резерва управленческих кадров 2011-2018гг.» и программа подготовки кадрового управленческого резерва.

Отдельные задачи исследования решались на базе ряда субъектов Российской Федерации, реализующих формирование резервов управленческих кадров на конкурсной основе в рамках реализации Общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров (Калининградская область, Пермский Край, Воронежская область, Нижегородская область).

В качестве методов исследования использовались: анкетирование, опросы, личностно-профессиональная диагностика с использованием опросника «Оценка управленческого потенциала» (ОУП 5,0), опросник «Личностный стиль», технология комплексного ресурсного анализа, оценка динамического рейтинга управленческих кадров, находящихся в составе резерва, наблюдение, анализ документов и материалов эмпирических исследований, контент-анализ.

В ходе эмпирического исследования в контексте данной работы были разработаны и реализованы как комплексные мероприятия, например, сопровождающие личностно-

профессиональное развитие участников образовательного процесса (президентский и федеральный резерв), отдельные диагностические мероприятия для участников образовательных программ (кадровый управленческий резерв), диагностические инструменты, форматы проведения развивающих «обратных связей» и отчетных документов (отчетов), рекомендаций на основе данных личностно-профессиональной диагностики, как для представителей высших уровней управленческих резервов, так и для региональных управленческих резервов.

Так, например, программа личностно-профессиональной диагностики участников образовательной программы высшего резерва управленческих кадров (президентский и федеральный резервы) включала в себя комплексный подход к управлению личностно-профессиональным развитием резервистов.

Осуществляя комплексный подход к управлению личностно-профессиональным развитием участников программы, научным коллективом факультета оценки и развития совместно с сотрудниками Центра специальных образовательных программ ВШГУ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации был разработан электронный ресурс «Индивидуальный план профессионального развития». В контексте данного исследования были разработаны поля и содержательное наполнение ряда разделов этого плана, осуществлялась методическая поддержка работы с данным ресурсом пользователей.

Так, в личном кабинете участник программы мог увидеть свои индивидуальные персонифицированные профили управленческой готовности – мета-компетентностей, на основе анализа полученных данных личностно-профессиональной диагностики участников программы. Там же они могли ознакомиться с данными, свидетельствующими об особенностях их личностного стиля, как руководителя и ключевых личностно-профессиональных ресурсах.

Специально для каждого участника программы была проведена развивающая «обратная связь» – профессиональная индивидуальная консультация по результатам диагностики, где каждый участник образовательной программы мог обсудить со своим персональным консультантом план своих действий по дальнейшему развитию личностно-профессиональных и управленческих ресурсов, по более эффективному использованию возможностей образовательного процесса, при желании получить коуч-сессию по развитию.

В последующем, для каждого участника программы были разработаны индивидуальные рекомендации, которые также нашли свое отражение в Индивидуальном плане профессионального развития резервиста.

Также, для всех резервистов, участников образовательной программы, была проведена «групповая обратная связь» в формате групповой профессиональной консультации. В рамках такой работы участники образовательной программы смогли лучше понять особенности группы, наиболее выраженные компетентности, менее выраженные и те, которые могут быть фокусом личностно-профессионального развития в рамках образовательного процесса. Групповая работа позволила определить общее и особенное в проявлении управленческой готовности.

Для документального сопровождения личностно-профессионального развития резервистов были разработаны формы итоговых отчетных материалов. Так, по итогам «входной» личностно-профессиональной диагностики для каждого участника программы разработан краткий отчет о результатах, что позволяет им учесть полученные данные в образовательной деятельности, способствует самоанализу и повышает осознанность в определении направлений развития.

Формат отчета включает несколько разделов:

- 1) Индивидуальный профиль мета-компетентностей, в сравнении со средним профилем по группе.
- 2) Перечень выявленных ключевых личностно-профессиональных ресурсов.
- 3) Ожидания участника программы от обучения.
- 4) Субъективно значимые карьерные перспективы резервиста.

В процессе обучения в определенные периоды, согласно программе личностно-профессиональной диагностики, делается несколько промежуточных замеров оценки «прироста» к своим компетентностям на основе самооценки участников программы. По итогам программы наряду с самооценкой, проводится мультисубъектная оценка вклада каждого участника в общую командную работу, оценка взаимодействия участников, оценка проявлений тех или иных компетентностей и степень их выраженности, а также оценка модераторов, работающих с участниками программы обучения на основе их «включенного наблюдения» и руководителей программы как внешних экспертов.

По итогам всех совокупных оценок проводится оценка динамики личностно-профессионального развития резервистов (президентский и федеральный резервы) в рамках образовательной программы. В последующем эти данные учитываются при формировании динамического рейтинга резервиста.

На основе данных «выходной» диагностики формируется личностно-профессиональная характеристика участника резерва управленческих кадров в виде развернутого портрета.

Для самого резервиста – участника образовательной программы разработан Индивидуальный итоговый отчет по результатам комплексного ресурсного анализа. Отчет содержит описание личностно-профессиональных особенностей резервиста как руководителя высшего звена системы государственного управления, его ключевых личностно-профессиональных ресурсов, обеспечивающих эффективность управленческой деятельности, профиль управленческих мета-компетенций, индивидуальных особенностей управленческой готовности, в том числе с учётом обратной связи от коллег по образовательной программе, а также рекомендации, которые помогут в дальнейшем личностно-профессиональном саморазвитии.

Отчет содержит следующие разделы:

- 1) Инструкция по работе с отчетом
- 2) Личностно-профессиональные особенности руководителя
- 3) Профиль управленческих мета-компетенций
- 4) Наиболее выраженные мета-компетенции
- 5) Управленческая готовность руководителя и ее составляющие
- 6) Развитие управленческой готовности через развитие мета-компетенций
- 7) Индивидуальные рекомендации по результатам комплексного ресурсного анализа для личностно-профессионального саморазвития
- 8) Общие рекомендации по результатам комплексного ресурсного анализа для личностно-профессионального развития
- 9) Методологический словарь

Инструкция описывает основное предназначение отчета и подчеркивает его развивающий характер. Отчет становится «проводником» и «помощником, определяющим векторы дальнейшего развития резервиста уже за рамками образовательной программы. Таким образом была предпринята попытка сформировать удобный инструмент, способствующий управлению личностно-профессиональным развитием резервистом, подчеркивающих индивидуальный характер, учитывающий диагностические данные и располагающий к самоанализу. Инструкция также содержит сведения о том, как работать с таким отчетом.

Кроме того, для такого типа отчета специально был разработан формат рекомендаций. В состав рекомендаций вошли, как общие, так персонифицированные рекомендации. Все рекомендации основаны также на трехкомпонентной модели управленческой готовности руководителя.

Так, персональные рекомендации опирались на выраженность сочетаний составляющих управленческой готовности и входящих в состав каждой из них компетентностей.

Исходя из ресурсного подхода к оценке и развитию личности, ориентированного на развитие «сильных» сторон и компенсации за счет этого влияния «слабых», рекомендации учитывали сильную сторону в каждой составляющей управленческой готовности, опираясь на которую резервист может наращивать ту, которая выражена менее всего.

В последующем были разработаны и иные форматы отчетных материалов, которые также носят развивающий характер.

Учитывая, что в рамках образовательной программы будет проходить групповая работа в составе проектных команд, которые определяются на «старте» программы. На основе данных диагностики была подготовлена информация для организаторов и модераторов групп. Эта информация была получена на основе самооценки участниками собственных наиболее типичных поведенческих проявлений в групповой работе.

Кроме того, по группе представителей президентского резерва (n=100), которые состоят в резерве на протяжении 4 лет был проведен расчет динамического рейтинга, по личностно-ориентированной модели, разработанной научным коллективом под руководством доктора психологических наук, профессора Ю.В. Синягина [111].

3.2 Факторы и технологии личностно-профессионального развития и карьерного роста лиц, включенных в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ, а также лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров

Как мы уже отмечали ранее, в описании теоретических подходов к пониманию личностно-профессионального развития управленческих кадров и, использования в этом контексте комплексного ресурсного анализа личности в процессе профессиональной деятельности руководителя, комплексная и целенаправленная работа с резервами управленческих кадров выступают практической реализацией модели его управления.

В настоящее время все больше и больше резервы управленческих кадров рассматриваются как способ и формат реализации принципов меритократии: выявление и продвижение способных, талантливых и потенциальных на основе их реальных достижений. Однако, как показывает практика, реализация этих принципов довольно сложная задача, как с позиции смены парадигм, так и с позиции применения валидных инструментов отбора при формировании и дифференциации при использовании. Данная работа это также наглядно показывает.

Одним из направлений научного исследования является проведение опытно-экспериментальных работ по реализации основных положений общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации.

В связи с этим, в контексте представленной научной темы, мы задались вопросом о том, а как сами управленцы относятся к резервам управленческих кадров, какие ожидания они связывают со своим вступлением в состав управленческих резервов.

В ходе исследования использовался метод анкетирования. Была специально разработана Биографическая личностно-профессиональная анкета на основе психобиографического метода изучения личности руководителя. Данный подход к изучению и оценке личности применяется для диагностики управленческого потенциала руководителя, кандидата в резерв. На его основе построен опросник «Оценка управленческого потенциала».

Биографическая личностно-профессиональная анкета была разработана специально для целей проведения отборочных этапов конкурса при формировании управленческих резервов в ряде регионов в 2017-2018 годах: Команда Губернатора Калининградской области (2017-2018гг.), Молодежный управленческий резерв Прикамья (Пермский Край, 2018г.), Команда Будущего (Воронежская область, 2018г.), Команда Правительства (Нижегородская область, 2018г.) и др.

Биографическая личностно-профессиональная анкета направлена на оценку основного показателя – Управленческая готовность. По данному показателю может быть построен рейтинг участников оценки. Дополнительные показатели: Лидерская составляющая управленческой готовности, Менеджерская составляющая управленческой готовности, Экспертная составляющая управленческой готовности.

Анкета состоит из нескольких блоков:

- формальная информация, необходимая для идентификации кандидата и определения соответствия кандидата формальным базовым требованиям;
- сведения об образовании и способах повышения образовательного и личностно-профессионального уровня кандидата;
- сведения о профессиональной сфере деятельности и управленческом опыте кандидата, отражающие особенности его карьеры;
- сведения об управленческой роли, масштабе управленческой деятельности кандидата и реализуемых им проектах;

– сведения, отражающие социальную мобильность кандидата, составляющие его управленческого потенциала – лидерские качества, способность управлять людьми, ответственность и пр.

Анкета содержит 90 вопросов, может быть модифицирована для решения различных задач, без потери содержания, концепции и основной конструкции методики.

Содержательная валидность обеспечена соотнесением полученных с помощью данного опросника данных с экспертными оценками испытуемых рекомендателями, данными проведенного дисперсионного анализа результатов, показателями интервью и корреляционным анализом результатов, полученных по другим методикам (например, ОУП).

Конструктивная валидность – обеспечена дискриминантной валидизацией, уникальностью оценки исследуемых показателей, на основе теоретико-методологического анализа разработки концепции: психобиографический и событийный методы оценки личности, положенной в основу разработки методики и описанной в ряде научных работ.

Надежность методики: обеспечивается стабильностью получаемых показателей и оценкой их прогностичности на основе экспертных оценок, оценок результативности и достижений, наблюдений в режиме реального времени.

В практике оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов кандидатов в резервы управленческих кадров с 2017 года. В настоящее время прошли оценку по данной методике более 5000 испытуемых в практике проведения конкурсных оценочным заочных мероприятий, связанных с формированием региональных резервов управленческих кадров. Расчет показателей производится автоматически, с помощью запрограммированного ключа. Оценка качественных вопросов оценивается экспертами, числовые показатели экспертных оценок рассчитываются автоматически и скрыты от экспертов. Количество человек, которые могут одновременно проходить опросник не ограничено, зависит от технических возможностей сервера. В результате автоматизированного расчета полученных данных формируется выраженность каждой из 4х шкал в баллах, согласно трехкомпонентной модели управленческой готовности.

Анализ данных анкетирования, проведенного в рамках научных работ на базе научно-исследовательского центра карьерного сопровождения государственных служащих Факультета оценки и развития управленческих кадров [112], позволил зафиксировать особенности отношения кандидатов к резерву управленческих кадров как к форме их личностно-профессионально развития.

Так, например, при анализе ответов на вопрос о самооценке «карьерной готовности», из 147 респондентов (один из регионов Российской Федерации) только 20% (n=29) отметили, что полностью готовы к следующему карьерному шагу, а 37% (n=55) – к замещению должности значительно выше занимаемой. Другая группа респондентов, которая составила 43% данной выборки, отметили, свою готовность к карьерному росту и назначению на должность по уровню иерархии значительно превышающей текущую только при условии существенной подготовки и развития личностно-профессиональных ресурсов (n=51), либо дополнительной краткосрочной подготовки (n=12).

Из этого можно сделать вывод, что достаточно большая часть руководителей (43%) различного должностного уровня рассматривают включение в резерв управленческих кадров как возможность своего дальнейшего личностно-профессионального развития.

На вопрос анкеты: «Какой основной смысл Вы вкладываете в понятие резерв управленческих кадров? Какова его роль в системе государственного управления в регионе?» были получены развернутые ответы респондентов, которые были разделены на следующие категории:

1) Резерв как постоянно развивающаяся в различных сферах, управленческая команда, готовая в любое время приступить к работе в оперативном режиме (своего рода опора действующего кадрового состава); Такое мнение составили 33% респондентов (n=49).

2) Резерв как система формирования профессионалов. Сюда входит поиск, привлечение, отбор, обучение и развитие личностно-профессиональных качеств руководителей для подготовки их к замещению. Такие представления сформулировали 34% респондентов (n=50). 33% других участников дали иные варианты ответов, которые не были отнесены ни к одной из категорий.

Респондентам было предложено оценить собственные ожидания от резерва управленческих кадров, кандидатами которого они были. Для этого их просили проранжировать 12 утверждений, отвечая на вопрос: «Каковы Ваши ожидания от включения Вас в состав управленческого резерва?»

- 1) Позволит войти в команду первого лица региона/города/района
- 2) Позволит реализовать свои управленческие цели и идеи
- 3) Позволит проявить свой профессиональный опыт и экспертность
- 4) Позволит проявить свои личностно-профессиональные ресурсы и готовность к выполнению более масштабных управленческих задач

- 5) Позволит развить и нарастить свои личностно-профессиональные ресурсы и развить управленческую компетентность
- 6) Позволит создать эффективную экспертную площадку для обмена мнениями по различным сферам госуправления в регионе
- 7) Позволит войти в состав базы данных перспективных управленцев региона
- 8) Позволит повысить свой рейтинг и управленческий имидж
- 9) Поможет более быстрому и целенаправленному карьерному росту (назначению)
- 10) Позволит войти в состав региональных управленцев, готовых решать сложные и новые задачи, работать в режиме многозадачности и мобильности в контексте современных вызовов и стратегических направлений развития региона
- 11) Позволит расширить сферу деловых контактов
- 12) Позволит реализовать личную стратегию профессионального развития и карьерного роста

Средние рейтинговые баллы, полученные по каждому утверждению на выборке 147 респондентов одного из регионов, показал, что самым значимым для руководителей разных уровней стало утверждение о том, что резерв управленческих кадров «позволит проявить свои личностно-профессиональные ресурсы и готовность к выполнению более масштабных управленческих задач» – средний рейтинг составил 3,9 балла. Второе место на основе среднего рейтингового балла 4,5 балла получило утверждение о том, что резерв «позволит развить и нарастить свои личностно-профессиональные ресурсы и развить управленческую компетентность». Третье ранговое место заняло утверждение: «позволит проявить свой профессиональный опыт и экспертность», его средний рейтинговый балл составил 4,6 баллов.

Менее всего респонденты связали свои ожидания с возможностью «расширить сферу деловых контактов», средний рейтинговый балл составил 8,5 балла и с возможностью «повысить свой рейтинг и управленческий имидж», средний рейтинговый балл – 9,1 балл. Наименее популярным в данной группе респондентов оказалось утверждение, связанное с ожиданием «более быстрого и целенаправленного карьерного роста», средний рейтинговый балл составил 9,5 баллов.

Статистический корреляционный анализ позволил зафиксировать высокую значимую корреляционную связь между выбором респондентами утверждения – резерв управленческих кадров «позволит развить и нарастить свои личностно-профессиональные ресурсы и развить управленческую компетентность» с утверждением

«позволит проявить свой профессиональный опыт и экспертность» с коэффициентом корреляции 0,9, с утверждением *«позволит реализовать свои управленческие цели и идеи»* с коэффициентом корреляции 0,7 и с утверждением *«позволит войти в состав региональных управленцев, готовых решать сложные и новые задачи, работать в режиме многозадачности и мобильности в контексте современных вызовов и стратегических направлений развития региона»* с коэффициентом корреляции 0,6.

Таким образом, можно предположить наличие фактора *ожиданий* кандидатов в резерв о включении их в состав резерва управленческих кадров, связанный с их управленческой готовностью и ее составляющими: лидерской – реализация своих целей и идей, менеджерской – возможность решать сложные и новые задачи, экспертной – проявить свой профессиональный опыт и экспертность и все это при условии реализации возможности развития и наращивания своих личностно-профессиональных ресурсов.

В ходе исследования был проведен сравнительный анализ данных анкетирования респондентов разных регионов Российской Федерации. При сравнении были получены схожие данные, что с одной стороны показывает валидность применяемой методики «Биографическая личностно-профессиональная анкета», а с другой стороны подтверждает выявленные тенденции.

Тем не менее, при анализе количественных показателей были замечены интересные данные. Так на выборке (171 респондент, из числа кандидатов в другой региональный резерв управленческих кадров) было зафиксировано, что большее количество респондентов (19% от всей выборки, n=33) на первое ранговое место при оценке своих ожиданий от включения в резерв управленческих кадров все же ставят утверждение о том, что резерв поможет кандидату «войти в команду первого лица», что показывает уровень доверия участников к такой форме «карьерного лифта» и формирования команды. Позволит «проявить свой профессиональный опыт и экспертность» на первое ранговое место поставили 17,4% (n=29), это утверждение в числе первых оказалось вторым по популярности. И третье по популярности выбора первого рангового места заняло утверждение, связанное с возможностью «проявить свои личностно-профессиональные ресурсы и готовность к выполнению более масштабных управленческих задач». Его выбирали в качестве первого 16,2% (n=27) респондентов.

Несмотря на то, что на первое место по популярности выбора вышло утверждение, связанное с возможностью входа в команду «первого» лица, в целом тенденция ожиданий от резерва управленческих кадров сохранилась. Так наименее популярным оказалось утверждение, связанное с «повышением своего рейтинга и управленческого имиджа». Это

утверждение на последнее ранговое место поставили 22,2% респондентов (n=35). Также последние ранговые места традиционно заняли «расширение сферы деловых контактов» – 18,7% (n=30) и «более быстрый и целенаправленный карьерный рост» – 16,5 % (n=27).

В резерв управленческих кадров стремятся попасть представители разного возраста от 25 до 55 лет, с разным управленческим опытом от 2х до 25 лет и более, и они по-разному понимают преимущества руководителя системы государственного управления. Так, например, более половины респондентов, общее число которых составило n=412, 52,7% (n=217) кандидатов в резерв управленческих кадров отметили, что таким преимуществом руководителя системы государственного управления является «возможность получить социально-значимый результат». Это подтверждает социальную направленность большого числа кандидатов. На второе место, 41,3% (n=170) респондентов поставили преимущество, связанное с реализацией своей стратегической жизненной идеи («кровной идеи»). Таким образом, большинство кандидатов в резерв управленческих кадров считают, что руководитель государственного сектора должен быть нацелен на реализацию своих замыслов и смыслов, так как возможность такой реализации и есть существенное преимущество таких руководителей. А вот «возможность решать более ответственные задачи», как преимущество такого типа руководителей оказалась менее популярным, это отметили только 25,5% респондентов (n=105).

Также, интересные данные были получены при анализе категорий управленческих целей, которые кандидаты в резерв управленческих кадров называли в качестве приоритетных при условии их включения в резерв.

В ходе анкетирования респондентам предлагалось выбрать, какие управленческие цели для них стали бы предпочтительными, если бы они вошли в состав резерва управленческих кадров:

- цели связаны с реализацией своей стратегической жизненной идеи
- цели связаны с реализацией перспективных проектов, направленных на развитие региона/города/муниципального образования
- цели связаны с созданием и внедрением нововведений и инновации
- цели имеют социальную направленность
- личностно-профессиональное развитие и повышение уровня компетентности

В анкетировании принято участие 199 респондентов.

Зафиксировано, что, войдя в состав регионального резерва управленческих кадров, только 22,1% кандидатов связывают свои приоритетные управленческие цели с реализацией своей стратегической жизненной идеи, т.е. с реализацией своего лидерского

управленческого потенциала, реализации своих смыслов, замыслов и идей. Только у 31,7% кандидатов приоритетными являются цели, связанные с внедрением нового.

Практически 60% респондентов демонстрируют свою готовность выполнять поставленные задачи, связанные с реализацией перспектив развития региона. Примечательно, что на втором месте находятся цели, связанные с собственным личностно-профессиональным развитием руководителей. На первое по приоритету место для себя их отметило более половины от числа респондентов, прошедших данное анкетирование. Таким образом, мы снова видим, что личностно-профессиональное развитие находится в фокусе внимания кандидатов в резервы управленческих кадров, выступает одной из приоритетных управленческих целей. Кандидаты в резерв нацелены на свое личностно-профессиональное развитие и рассматривают саму форму управленческого резерва как практическую модель своего личностно-профессионального развития.

Таким образом, результаты исследования подтверждают гипотезу о том, что одним из ключевых ожиданий от нахождения в составе резерва управленческих кадров кандидаты связывают с возможностью и направленностью на собственное личностно-профессиональное развитие.

В связи с получением данных результатов, позволивших сделать вышеописанные выводы, примечателен анализ предпочтения форм личностно-профессионального развития, перспективный выбор которых осуществляли кандидаты в резерв при анкетировании.

Респондентам было предложено оценить предпочтительность направлений работы с резервистами в контексте их личностно-профессионального развития от 1 до 3 баллов в зависимости от степени субъективной важности данного направления, где 1 балл – наименее интересно, а 3 балла – наиболее интересно. В анкетировании приняло участие 199 респондентов – кандидатов в региональный резерв управленческих кадров.

Результаты анкетирования показали, что наиболее предпочтительной формой работы респонденты отметили собственное участие в образовательных программах, тренингах по развитию управленческой компетентности и повышению управленческой готовности. Максимальных 3 балла данному направлению поставили 65,8% участников анкетирования (n=131). Второе приоритетное место заняло «участие в проектной работе», это отметили 64,8 % респондентов (n=129). Оба этих направления лидируют со значительным отрывом от остальных форматов работы. Так, например, чуть менее половины респондентов свои высокие баллы отдали «экспертной работе» – 46,2%, а вот участие в опросах, фокус-группах, анкетировании наиболее интересным показалось только 26,6% участников анкетирования.

Стоит также отметить, что наименьшее количество баллов получила собственная преподавательская деятельность как форма личностно-профессионального развития (чтение лекций, проведение тренингов, фокус-групп, рецензирование выпускных квалификационных работ и др.). Этой форме работы одинаковое число респондентов присвоило как максимальных 3 балла – 30,7%, так и минимальное 1 балл – 30,7%.

Таким образом, анкетирование позволило зафиксировать некоторые особенности восприятия руководителями резерва управленческих кадров как модели их личностно-профессионального развития.

Подобное анкетирование проводилось и среди представителей резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации (президентский резерв). Анкетирование проводилось ежегодно, после прохождения кандидатами личностно-профессиональной диагностики и обсуждения ее результатов.

Приоритетность некоторых форм работы с резервистами в контексте их личностно-профессионального развития меняется. Так, на первое место у представителей этого высшего резерва управленческих кадров выходит собственное участие в качестве члена аттестационных комиссий на защитах проектных работ разного уровня образовательных программ (программа развития федерального резерва управленческих кадров, магистерские программы, МВА, МРА и пр.), собственная преподавательская деятельность. В данном случае готовность быть в роли преподавателя, эксперта здесь проявляется значительно выше. Это подтверждается еще и тем, что на второе по предпочтению место выходит трансляция собственного опыта: экспертные выступления (лекции, дискуссионный формат) для обучающихся по программам РАНХиГС, участие в качестве наставника проектных работ (базовый и перспективный уровни федерального резерва управленческих кадров), подготовка экспертных аналитических материалов. Здесь наблюдается смещение вектора своего личностно-профессионального развития с фокуса – «быть в роли обучающегося», на фокус – «быть в роли обучающего». Это связано с иными должностными позициями, которые замещают резервисты президентского резерва, уровня и масштаба решаемых ими задач, требованиями, которые предъявляются к ним с позиции их управленческой готовности.

В то же время нельзя говорить, что образовательные программы, как способ своего личностно-профессионального развития не популярен в данной группе респондентов. Это направление работы с резервистами занимает третье место по популярности и важности. Однако, приоритетными являются долгосрочные программы развития, направленные на совершенствование и развитие комплекса личностно-профессиональных ресурсов.

Например, участие в федеральной программе «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2018 годы)», программе «Master of public administration», программе «Master of business administration», магистерских программах. То есть участие в специфических образовательных программах высокого уровня подготовки управленческих кадров.

Менее востребованным направлением личностно-профессионального развития для участников президентского резерва является «обмен опытом», т.е. посещение и/или выступление на форумах, конференциях, круглых столах, проектных экспертных группах. Возможно это связано с необходимостью публичного выступления, аргументированностью речи и убедительностью в процессе выступлений. Также, не особо популярным выступает посещение выступлений, ведущих отечественных и международных экспертов, российских государственных деятелей.

Таким образом, учитывая результаты проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что траектории личностно-профессионального развития участников управленческих резервов могут дифференцироваться, исходя из их ожиданий и приоритетности направлений, которые им наиболее близки и интересны. При этом, результативность личностно-профессионального развития зависит от степени осознанности его необходимости для самого субъекта, активности и мотивированности.

Так, в одной из публикаций Е.Г. Чирковская отмечает «...среди факторов, обеспечивающих личностно-профессиональную успешность руководителей государственной сферы, на первое место, по их мнению, выходят факторы, связанные с наличием притязаний, понимаемый ими как «вызов самому себе». Это, например, «отказ от работы в комфортных условиях ради больших целей», «смелость постоянно расширять зону комфорта», «постоянный вызов самому себе», «желание быть первым во всем». То есть успешность деятельности руководителя связана с наличием у него внутренних побудительных причин – толчков и вызовов, позволяющих ему находить в себе силы преодолевать различные трудности и достигать намеченных целей.

При этом, руководители отмечают, что для этого им нужны: «социальная смелость, лидерские качества и «сила личности», как движущая сила, как обеспечивающее условие успеха: «целеустремленность», «решительность», «уверенность в себе», «вера в успех своего дела», «способность реализовывать свои идеи», «способность идти до конца, наперекор», «твердо отстаивать свои убеждения», «уметь вдохновить и повести за собой» и пр.» [113].

Таким образом, выступая внутренним условием, детерминирующим деятельность руководителя любой сферы, мотивация является глубинной составляющей его личности, а также ключевым аспектом с позиции процесса, который необходимо постоянно поддерживать и оптимизировать. В этом ключе целесообразно провести анализ уровня готовности руководителей, состоящих в составе резерва управленческих кадров, к саморазвитию и изменениям, как ядерного компонента в формировании индивидуальной траектории их личностно-профессионального развития и составляющих основу потенциала развития, определяющего уровень «карьерной перспективности» руководителя. А также их ожиданий от программы обучения (долгосрочных) и характере «внутренних задач».

Респондентами данного исследования выступили руководители высшего звена управленческих кадров, участники Федеральной программы подготовки и переподготовки высшего резерва управленческих кадров 2011-2018 гг. – представители президентского резерва и высшего уровня федерального резерва.

Так, в анализе «ожиданий» от обучения, понимания собственных целей и задач, готовности к личностно-профессиональному развитию и осознанию собственных «векторов» развития и наращивания личностно-профессиональных и управленческих ресурсов использовался ряд вопросов проективного характера. Проективные вопросы предполагают следующее – человеку свойственно переносить – проецировать свой жизненный опыт и представления о чем-либо на ту или иную ситуацию и способы ее решения. Проективные вопросы дают обширную и валидную информацию о человеке, его мотивах, установках его поведения, ценностях, мыслях и пр. Ответы, которые дают респонденты на проективные вопросы в меньшей степени подвержены «социальной желательности» и в большей степени отражают действительно личное понимание, личные интерпретации.

В качестве таких вопросов были использованы следующие:

- 1) Какие качества личности руководителя Вы считаете наиболее важными для эффективной реализации управленческих задач?
- 2) Какие качества личности руководителя, с Вашей точки зрения, могут негативно сказываться на его управленческой деятельности?
- 3) Какие личностные и профессиональные качества в наибольшей степени способствуют Вашим профессиональным успехам?
- 4) Какие собственные личностные и профессиональные качества и навыки Вы хотели бы усовершенствовать в рамках программы?

5) Укажите наиболее значимые тактические и стратегические цели в профессиональной управленческой деятельности, которые Вы ставите перед собой.

6) Пожалуйста, опишите Ваши ожидания от программы обучения в целом.

Ответы на данные вопросы в совокупности дают представление о руководителе, его уровне осознанности и масштабности целей и задач, которые он решает в повседневных рабочих ситуациях и, которые ставит перед собой на перспективу.

Так среди наиболее важных качеств руководителя, позволяющих ему быть наиболее эффективным респонденты назвали:

1) Стратегическое мышление, адекватное восприятие действительности, умение анализировать проблему и принимать решения, стратегическое видение;

2) Чёткое понимание цели и целеустремлённость при её реализации, умение четко формировать цели и задачи, нацеленность на достижение необходимого результата; выдержка, терпение, самообладание;

3) Высокая эрудиция и быстрота мышления, компетентность, профессионализм;

4) Способность увлечь идеями, лидерство; баланс в формальном и неформальном лидерстве, визионерство, инициативность, заслуженный авторитет среди подчиненных, умение постановки стратегических задач;

5) Дисциплинированность, ответственность, решимость;

6) Коммуникабельность;

7) Умение формировать и управлять командой, умение вести команду в долгосрочном периоде.

Замечено, что в проекции эффективного руководителя среди наиболее значимых качеств, которые обеспечивают управленческую эффективность на первое место выходят «стратегическое мышление» и «лидерство» по 22,7% ответов респондентов соответственно. Также довольно популярными оказались такие качества, как «эрудиция» (18,2 % ответов) и «целеустремленность» (19,5%). Таким образом, можно зафиксировать, что эти качества создают основу профиля идеального руководителя, по мнению резервистов.

А среди личностных и профессиональных качеств, которые в наибольшей степени способствуют профессиональным успехам участников образовательной программы, резервистам, были названы следующие группы качеств:

1) Качественно подобранная команда;

2) Профессионализм, знание предмета, компетентность;

3) Широта мышления одновременно с детальным исполнением, стратегическое мышление;

- 4) Алгоритмизация производственных процессов, умение организовать работу;
- 5) Целеустремленность, настойчивость, ориентированность на результат;
- 6) Ответственность, трудолюбие, работоспособность, организованность;
- 7) Умение работать с большими объемами разрозненной информации;
- 8) Постоянное желание достижения поставленных задач;
- 9) Способность обучаться, желание всегда познавать, образование;
- 10) Долгосрочное видение, открытость, умение воодушевлять, лидерство.

Здесь мы наблюдаем несколько иную картину приоритетов. На первое место выходят качества, связанные с поведенческими стандартами: ответственность – 20,5 % ответов и целеустремленность – 18,2% ответов. На третьем месте оказалась – «эрудиция», так же 18,2 % респондентов отдали предпочтение.

Таким образом, мы видим, что в идеальном образе эффективного руководителя приоритетные качества одни, а в оценке собственной эффективности – другие.

В роли эффективного руководителя по набору приоритетных качеств резервисты видят скорее «лидера-эксперта», а свою эффективность идентифицируют с качествами «менеджера-эксперта», если рассматривать эти наборы качеств в контексте трехкомпонентной модели управленческой готовности.

При этом, среди собственных личностных и профессиональных качеств и навыков, которые резервисты хотели бы усовершенствовать в рамках программы в проективных вопросах они называют следующие:

- Знания в смежных отраслях деятельности, расширить собственные знания о других областях государственного управления, о проектном управлении;
- Лидерские качества и эмоциональный интеллект, способность формулировать стратегические цели;
- Глобальность мышления, системное и аналитическое мышление, навыки прогнозирования, более глобальное и пространственное развитие;
- Навыки коммуникаций, публичных выступлений; способность убеждать оппонентов в правильности моей точки зрения;
- Управленческие компетенции, планирование времени, внимание к деталям при решении задач;
- Стрессоустойчивость, самоорганизация;
- Аналитические способности, методики анализа ситуации в отраслях, работа с базами данных, в новых информационных системах;
- Умение работать в команде;

- Терпимость к иногда неадекватным решениям коллег и руководителей различного уровня, навыки управления людьми;
- Готовность к саморазвитию.

В тройку приоритетных личностно-профессиональных и управленческих качеств, которые резервисты хотели бы развить у себя в ходе образовательной программы в большей степени связаны с получением знаний, расширением профессиональной осведомленности, эрудиции, развитием уровня коммуникативных способностей и масштабности мышления, что в большей степени соответствует роли «руководитель-эксперт». Таким образом, опираясь на свои сильные качества, связанные с профессиональной компетентностью и профессиональной осведомленностью, резервисты выражают желание продолжать наращивать эти ресурсы, развивая те, которые считают наиболее важными для эффективного руководителя, например, стратегическое мышление (масштабность мышления) и лидерство.

Анализ «ожиданий» резервистов от образовательной программы показал, что они шире, чем просто получение знаний или развитие у себя профессионально-важных качеств, компетентностей, hard и soft skills:

- Получить новые знания, изучить имеющийся опыт коллег и мировой опыт. Поделиться своим опытом. Расширить границы профессиональных знаний и навыков. Найти новые механизмы совершенствования процессов развития экономики и управления отдельной отраслью. Расширить кругозор, получить представления о смежных областях. Изучить международный опыт госуправления, понять какие методики и приемы могут быть применены для улучшения ситуации в стране и в отдельном ведомстве. Развить кругозор в области макроэкономических, политических и социальных процессов в России и в мире, глубокого погружения в контекст современных процессов глобального социально-экономического развития;

- Научиться более эффективно работать в команде, развитие профессиональной компетенции в сфере коммуникаций, улучшение управленческих навыков. Получение новых управленческих навыков и подходов к решению задач, навыки командной работы, публичного выступления, планирования деятельности организаций, регионов, отраслей и других субъектов экономической деятельности. Получить компетенции в формировании навыков стратегического планирования;

- Попробовать себя в «новой» профессиональной среде, оценить свою универсальность. Возможность посмотреть на свою профессиональную деятельность со стороны. Выйти за пределы комфортной зоны. Познание собственных возможностей и

способностей. Переосмысление полученного опыта. Обменяться опытом и знаниями с коллегами. Профессиональный обмен с интересными людьми. Изучить лучшие практики, направленные на развитие территории;

- Возможная перспектива карьерного роста;

- Новые коммуникации. Получить новые знакомства, контакты. Выстраивание коммуникаций между участниками программы. Расширение горизонтальных связей, профессиональные связи;

- Переход на новый уровень понимания стратегических целей современного этапа развития государства и общества. Увидеть новые идеи, понять образ будущего, который представляют себе коллеги. «Взорвать мне мозг» и «оторвать от привычного», смогу более широко или под другим углом зрения взглянуть на те вещи, которые на сегодняшний день для меня весьма очевидны. Продвижение своей стратегической идеи, познакомиться с более масштабным видением государственных задач, «расширение горизонта мышления»;

- Изучение «себя самого», личностного развития. Увеличить пространственное саморазвитие. Научиться выходить за горизонт повседневной рутины, произвести перезагрузку в своей системе координат;

- Лидерство;

- Новые эмоции, и интересно провести время.

Наряду с ожиданиями в области получения новых знаний и развития управленческих качеств, не менее важным является расширение контактов, горизонтальных связей и новых коммуникаций.

Проведенный анализ результатов анкетирования в 2017 году на «входе» и на «выходе» образовательной программы показал, что ожидания резервистов реализуются по-разному.

Некоторые «ожидания» реализовались в значительной степени, полученные результаты превзошли ожидания. Так, например, развитие личностно-профессиональных качеств и получение новых знаний. Наиболее значительная реализация произошла с ожиданиями вдохновения и мотивации. А вот не реализовались ожидания, связанные с возможностью получить новые знакомства и обменяться опытом, а также, связанные с получением конкретных прикладных навыков.

Апробация модели и алгоритма личностно-профессионального развития резервистов, входящих в состав резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, а также лиц, включенных в федеральный

резерв управленческих кадров, проводится в рамках различных программ подготовки и переподготовки управленческих кадров, как уже было ранее отмечено

Так, по итогам программы подготовки и переподготовки высшего резерва управленческих кадров (2017 г.) был проведен анализ динамики развития управленческого потенциала и управленческой готовности в рамках показателя «личностно-профессиональный рост» (выборка составила 43 человека).

Динамика развития управленческого потенциала и управленческой готовности фиксировалась по результатам трехэтапной диагностики:

- «входная» диагностика осуществлялась на старте программы обучения;
- промежуточная регулярная диагностика осуществлялась в процессе прохождения программы обучения, на разных ее этапах, после проведенных образовательных модулей;
- «выходная» диагностика проводилась в завершении прохождения программы обучения.

Сравнительный анализ результатов «входной» и «выходной» диагностики позволил зафиксировать ряд динамических характеристик, которые свидетельствуют о позитивных тенденциях в личностно-профессиональном развитии участников программы, в первую очередь, о повышении уровня сформированности девяти ключевых компонентов управленческого потенциала

На старте Программы обучения у участников были наиболее выражены такие компоненты управленческого потенциала как «компетентности самоуправления», «настойчивость, сила личности, целеустремленность», «готовность к командной работе» и «управленческая компетентность».

По итогам Программы обучения была зафиксирована положительная динамика по всем компонентам. При этом наибольшие позитивные изменения были зафиксированы в сформированности таких показателей как «масштабность мышления» (1,0 балл) и «стратегическое лидерство» (0,9 балла). Так как масштабность мышления является системообразующим компонентом экспертно-аналитической составляющей, а стратегическое лидерство – системообразующим компонентом лидерской составляющей управленческой готовности, то можно сделать вывод об опережающем развитии именно этих составляющих управленческой готовности.

В то же время по таким показателям как «компетентности самоуправления» и «настойчивость, сила личности, целеустремленность» была отмечена значительно меньшая динамика (соответственно 0,5 и 0,6 балла). С одной стороны, это вполне объяснимо

изначально более высокими результатами этих показателей на «старте» программы. С другой стороны, подобная динамика может сигнализировать о существовании проблемной зоны в развитии именно этих компонентов управленческого потенциала.

Анализ индивидуальных результатов участников резерва позволил выделить группы руководителей, отличающихся выраженностью тех или иных ключевых компонентов управленческого потенциала как в начале, так и по завершению программы. Это позволило определить наиболее яркие личностно-профессиональные ресурсы и области развития этих руководителей.

По итогам прохождения Программы у подавляющего числа участников стали ярче проявляться все ключевые компоненты управленческого потенциала. Особенно интенсивно шло формирование таких компонентов как «готовность к командной работе», «настойчивость, сила личности, целеустремленность», «компетентность самоуправления» и «экспертно-аналитическая компетентность».

Промежуточная регулярная диагностика, осуществлявшаяся на разных этапах прохождения программы обучения, также позволила зафиксировать динамику в сформированности управленческого потенциала и управленческой готовности.

Уже после первых модулей, как самими участниками, так и экспертами были отмечены динамические изменения по таким показателям, как «стратегическое лидерство», «готовность к обучению и развитию», «готовность к командной работе» и «компетентность межличностного и социального взаимодействия». В середине Программы наиболее интенсивно «прирастали» такие показатели как «масштабность мышления», «готовность к обучению и развитию», «экспертно-аналитическая компетентность», а «стратегическое лидерство», «готовность к командной работе» и «компетентности межличностного и социального взаимодействия» в большей мере проявились на последних модулях Программы.

Динамика личностно-профессионального развития в процессе обучения отслеживалась и в рамках диагностики участников Программы подготовки и переподготовки высшего резерва управленческих кадров в 2018 г.

Сформированность ключевых компонентов управленческого потенциала до начала обучения в подгруппе президентского резерва была выше, чем в подгруппе федерального резерва. Во время обучения (за 2 модуля из 6) не было зафиксировано прироста только по таким показателям как «управленческая компетентность» и «настойчивость и целеустремленность». В целом по группе наибольший прирост зафиксирован по показателям «масштабность мышления» и «готовность к саморазвитию», при этом в

подгруппе президентского резерва на первом месте по динамике развития находится «масштабность мышления», а в подгруппе федерального резерва – «готовность к саморазвитию». На наш взгляд, это связано, с одной стороны, что изначально менее высокий уровень управленческого потенциала в подгруппе федерального резерва актуализирует в процессе обучения потребность и готовность к саморазвитию. В то же время в подгруппе президентского резерва наиболее востребованным становится развитие масштабности мышления в связи с масштабностью целей государственного управления.

В развитие ключевых компонентов управленческого потенциала внесли все используемые в рамках Программы формы активности ее участников. Однако наибольший вклад в развитие всех базовых управленческих компетентностей, по мнению участников Программы, внесли такие формы активности как проектная работа, тренинги, неформальное общение с другими участниками Программы лекции и встречи с экспертами.

При этом проектная работа оказывается наиболее значимой для развития компонентов управленческого потенциала, в целом обеспечивающих социальные взаимодействия (готовность к командной работе и компетентность взаимодействия); тренинги – для развития компонентов управленческого потенциала, обеспечивающих, с одной стороны, реализацию лидерских и менеджерских функций (стратегическое лидерство, управленческая компетентность), а с другой стороны, личностное развитие (настойчивость и целеустремленность, компетентность самоуправления); лекции – для развития компонентов управленческого потенциала, обеспечивающих, с одной стороны, эффективность в постановке и решении управленческих задач разного уровня (масштабность мышления, экспертно-аналитическая компетентность), а с другой, – непрерывность личностно-профессионального роста (готовность к саморазвитию).

3.3 Результаты апробации элементов модели и алгоритма личностно-профессионального развития

На момент исследования в состав резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, входило 138 руководителей, федерального, регионального и муниципального уровней управления системы государственной власти, как исполнительной, так и законодательной.

В составе действующего резерва есть руководители «со стажем» – это самая большая группа резервистов 72,5%, они находятся в резерве с 2014 года. Ежегодно состав резерва обновляется. Для анализа эмпирических данных лонгитюдного исследования мы взяли самую многочисленную группу участников резерва, n=100, руководители, состоящие в

резерве с 2014 года по настоящее время. В ходе исследования был проведен анализ изменений, произошедших как в самом резерве, так и у каждого резервиста.

Анализ представленности резервистов относительно уровня государственного управления, на котором находится руководитель, показал, что, если на 2014 год на первом месте по количеству резервистов находились руководители федеральных органов исполнительной власти, то на 2018 год их количество в составе резерва значительно уменьшилось. Теперь на первом месте находятся руководители региональных органов исполнительной власти, при этом их доля в составе резерва в целом сохранилась с 2014 года (38%), несмотря на изменения состава в целом. Также уменьшилась доля руководителей муниципальных органов управления. А вот представителей органов законодательной власти и иных организаций стало больше. Особенно это касается руководителей организаций, если в 2014 г. их было 4%, то в 2018 стало 15%. Исходя из того, что в исследовании принимали участие одни и те же руководители, то можно сделать вывод о том, что руководители за время своего нахождения в составе резерва изменили не только свои должности, но и места работы.

Действующий состав резерва состоит из 4 возрастных групп. Так, самая многочисленная группа (31,9%) – руководители до 40 лет, а самая малочисленная (13%), резервисты старше 50 лет.

Если посмотреть на состав президентского резерва в разрезе уровней должностей, то как в 2014 году, так и в 2018 году большую часть резерва составляют руководители, замещающие должности заместителей руководителей субъектов Российской Федерации (2014 -28,3%, 2018 – 26,1%), так же сохраняет стабильность своего присутствия группа руководителей, замещающих, как правило, должности региональных министров, заместителей председателей правительств регионов (2014-18,1, 2018-18,8).

А вот представителей самого высшего уровня управления, из числа, например, губернаторов, федеральных министров в 2014 году было менее 1% от общего числа резервистов, а в 2018 их стало 11,6%, то есть возросло значительно. При этом в 2018 году уменьшилось число руководителей, замещающих должности заместителей руководителей федеральных органов исполнительной власти (2014 – 13,8%, 2018 – 8,7%). Учитывая, что среди групп респондентов, участвующих в сравнительном анализе, находились одни и те же руководители, то эти изменения свидетельствуют о карьерном развитии ряда резервистов. Что подтверждает работоспособность резерва управленческих кадров, осуществление назначений из состава резерва, наличие определенной ротации.

При этом, если проследить, руководители, каких управленческих позиций были включены в состав резерва за период от 2014 до 2017 года (включительно), можно отметить следующее:

- При формировании резерва (2014г.), большую его часть составили руководители из числа заместителей директоров департаментов федеральных министерств, администрации Президента или Правительства Российской Федерации, председателей регионального правительства, глав крупных городов (областного или республиканского центра), заместителей губернаторов и глав администрации субъектов Российской Федерации и председателей законодательных собраний (областная дума);

- Второе место в составе резерва занимали руководители из числа директоров департаментов администрации Президента Российской Федерации, Правительства Российской Федерации, Федеральных Министерств, заместителей полномочных представителей Президента Российской Федерации в федеральных округах;

- Менее всего в составе резерва были представлены руководители должностей самого высшего уровня управления, например, федеральный Министр, полномочный представитель Президента Российской Федерации в федеральном округе, руководитель высшего государственного органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации и пр.;

Таким образом, все вышесказанное, а также данные по изменению состава резерва за период 2014-2018гг., показывает, что существенное изменение состава резерва по уровню должностей связано с карьерным ростом (изменением должностных позиций) резервистов, а не с включением в его состав новых.

Примечательно, что из 138 участников резерва, 56,5 % до текущего момента (2018г.) остались на прежнем уровне управленческой иерархии, 31,2% повысили свой должностной статус, а 12,3% – понизили.

Как уже было описано ранее, в более глубоком исследовании приняли участие 100 резервистов, которые находились в составе резерва с 2014 года по 2018год. Для этих резервистов был произведен расчет динамического рейтинга.

Для расчета были взяты четыре показателя модели:

- а) Карьерная динамика.
- б) Документально подтвержденные профессиональные и управленческие достижения.
- в) Личностно-профессиональное развитие.
- г) Рост профессионального управленческого опыта.

Так, анализ карьерной динамики этой группы резервистов показал, что 51% не поменяли своей должностной позиции, 13% – понизили свой должностной уровень, по тем или иным причинам, а 36% сделали следующие карьерные шаги, причем, некоторые из них (19%) довольно значительно, на 2-4 должностные позиции выше (в иерархии должностей), чем занимали на стартовом этапе.

При этом 16% из числа респондентов (n=100) были назначены на должности, входящие в перечень должностей, назначение на которые осуществляется Президентом Российской Федерации, либо Председателем Правительства Российской Федерации; 22% резервистов получили должности более высокого, по сравнению с начальным, уровня. Следует отметить, что карьерная динамика резервистов наблюдается не только по вертикальному, но и по горизонтальному вектору. Так, 12 % резервистов, не смотря на перемещение на уровень должность формально ниже предыдущего, получили больший масштаб своих функциональных задач и влияние принимаемых им управленческих решений. А 6% резервистов, сменив должность, остались на прежнем уровне управленческой иерархии, но изменили свой функционал и содержание деятельности.

Для расчета динамического рейтинга был проведен анализ анкетирования резервистов. Резервистам ежегодно было предложено заполнять Лист достижений, отразив в нем свои субъективно значимые достижения в профессиональной и управленческой деятельности, в области личностно-профессионального развития и проведения различных мероприятий, отражающих профессиональный уровень резервиста.

Для расчета были взяты только те данные, которые отражают профессиональные и управленческие достижения резервистов. В последующем они были оцифрованы с помощью контент-анализа, в результате которого все сведения были отнесены к одной из категорий: международного уровня; федерального уровня; межрегионального уровня; регионального уровня; муниципального уровня; организационного уровня.

Следующий показатель, который был использован для расчета динамического рейтинга, – сведения о личностно-профессиональном росте; факт обучения на образовательных программах, рекомендованных Администрацией Президента Российской Федерации; участие в иных образовательных программах (в том числе и инициативное) на уровне программ переподготовки; участие в экспертной, аналитической и образовательной деятельности в рамках реализации плана работы с резервом управленческих кадров.

Так, за период с 2015 г. по 2017 г. из общего числа респондентов прошли обучение по программе подготовки и переподготовке руководителей высшего уровня резерва управленческих кадров 42% резервиста. А 77% резервистов прошли краткосрочное

обучение, в виде отдельных очных коммуникационных мероприятий, проектно-аналитических сессий, отдельных образовательных модулей. Следует отметить, что некоторые резервисты приняли участие в нескольких программных модулях за этот период.

Участие в иных мероприятиях, таких как, экспертная и аналитическая деятельность, выступление спикерами на различных «академических» мероприятиях проявили за весь анализируемый период 44% респондентов.

Рост профессионального управленческого опыта был зафиксирован у всех респондентов, так как все они остались на управленческих должностях, все зависимости от их статуса. Все продолжили профессиональную управленческую деятельность.

Таким образом, расчет динамического рейтинга участников президентского резерва по личностно-ориентированной модели показал разброс итоговых показателей. Сравнительный анализ показал, что, если при включении в состав резерва средний рейтинговый балл по группе респондентов был 7,2 балла, то на момент анализа по этой же группе резервистов с учетом всех вышеописанных показателей составил 8,9 баллов, а средний групповой прирост 1,7 баллов. При этом прирост по группе респондентов находится в границах от 0,3 балла до 3,5 баллов. Анализ результатов позволил всю группу респондентов разделить на сегменты: первые две группы были выделены на основе показателей «прироста», группа 1 – «прирост» средний и выше среднего (n=53) и группа 2 – «прирост» меньше среднего (n=47). Однако каждую из этих групп также можно разделить на группу, где есть респонденты, у которых изначально был рейтинг ниже среднего по группе на 2014 год и таковым же остался на 2018г. и группу руководителей, у которых изначально был высокий рейтинг, таковым и остался. Эти группы отличаются невысоким уровнем динамики личностно-профессионального развития.

Тех руководителей, которые продемонстрировали высокую динамику личностно-профессионального развития, также можно разделить на две подгруппы: руководители у которых на старте был невысокий рейтинг, а к периоду анализа, за счет большой включенности в работу, он существенно вырос. И группа, в которой руководители изначально демонстрировали рейтинговый балл на уровне выше среднего, но и по результатам работы с ними в составе резерва показали высокий итоговый показатель.

Таким образом, получившаяся дифференциация групп руководителей, находящихся в составе резерва, на основе расчета динамического рейтинга подтверждает целесообразность развивающей работы с резервистами, позволяющей управлять их личностно-профессиональным развитием.

3.4 Методические рекомендации для кадровых служб по управлению личностно-профессиональным развитием лиц, включенных в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ, а также лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров

Методические рекомендации содержат описание алгоритма работ, направленных на обеспечение управления личностно-профессиональным развитием руководителей на основе реализации концепции личностно-ориентированного управления и технологии комплексного ресурсного анализа.

Методические рекомендации разработаны для представителей кадровых служб, которые должны будут обеспечивать процесс управления личностно-профессиональным развитием и карьерным ростом руководителей, находящихся в составе резервов управленческих кадров высшего уровня.

Построение процесса управления личностно-профессиональным развитием резервистов необходимо строить на основе личностно-ориентированных принципов:

- Комплексности.
- Развития.
- Индивидуализации.
- Персонализации.

Одной из форм личностно-профессионального развития является прохождение резервистами программ подготовки и переподготовки.

Для реализации целей управления личностно-профессиональным развитием резервистов в рамках образовательных программ необходимо создать систему «развивающей обратной связи» для участника образовательного процесса, направленную на информирование об изменениях его управленческой готовности в процессе образовательной программы и на стимулирование его дальнейшей познавательной активности и повышения уровня его субъектности.

На этапе моделирования образовательной программы необходимо предусмотреть включение в индивидуальную траекторию развития как *hard skills*, так и *soft skills*, работу с мотивацией резервиста, уровнем его управленческого сознания и все это на основе его ценностно-смысловой системы личности.

Для содержательного обеспечения системы «развивающей обратной связи» необходимо создать диагностическое сопровождение личностно-профессионального развития резервистов в образовательном процессе. Этим требованиям отвечает технология комплексного ресурсного подхода, который с 2014 года внедряется факультетом оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации.

Такое сопровождение организационно может включать в себя следующие этапы:

а) Личностно-профессиональная диагностика на «входе» в образовательную программу.

б) Профессиональная индивидуальная консультация (коучинг-сессия) по обсуждению результатов личностно-профессиональной диагностики в контексте профессиональной деятельности резервиста и задач его личностно-профессионального развития, обеспечивающего карьерную перспективность.

в) Разработка персонифицированных рекомендаций по личностно-профессиональному развитию с учетом возможностей образовательной программы.

г) Подготовка индивидуального отчета по итогам «входной» личностно-профессиональной диагностики, обеспечивающего построение индивидуального плана профессионального развития резервиста.

д) Диагностика в ходе прохождения образовательной программы, направленной на оценку динамики управленческой готовности резервиста.

е) Подготовка индивидуального отчета по итогам образовательной программы с учетом данных о динамике управленческой готовности резервиста и рекомендациями по направлениям его дальнейшего личностно-профессионального развития.

ж) Профессиональная индивидуальная консультация (коучинг-сессия) по обсуждению результатов личностно-профессиональной диагностики по итогам образовательной программы, обсуждение рекомендаций по дальнейшему личностно-профессиональному развитию в контексте дальнейшего карьерного роста резервиста.

Для построения индивидуальной траектории личностно-профессионального развития успешно могут быть использованы диагностические данные и их интерпретация. При условии, что в основе данного процесса находится трехкомпонентная модель управленческой готовности и ее модель мета-компетенций, применение диагностических данных целесообразно в следующей последовательности:

1 уровень: управленческий потенциал, управленческая мотивация, стилевые особенности управленческой деятельности, личностный стиль руководителя;

2 уровень: управленческие мета-компетентности в более обобщенном виде, основанные на интеграции критериев и показателей первого уровня;

3 уровень: составляющие управленческой готовности – лидерская, менеджерская, экспертная, которые являются интегральными показателями сочетаний отдельных мета-компетенций, в состав которых, в свою очередь, входят сочетания отдельных показателей 1 уровня.

4 уровень: управленческая готовность руководителя к оперативному замещению той или иной должности, как интегральный показатель уровня готовности, в точки зрения количественных показателей и как сочетание составляющих готовности – качественные показатели.

В состав методов и приёмов, обеспечивающих управление личностно-профессиональным развитием резервистов, входит «развивающая обратная связь» по итогам диагностических мероприятий в составе технологии комплексного ресурсного анализа.

Одну из важных содержательных и мотивирующих ролей выполняет в «обратной связи» индивидуальный отчет. К основным требованиям подготовки индивидуального отчета относятся:

а) Корректность предоставления интерпретации полученных диагностических данных.

б) Отсутствие противоречий в интерпретации диагностических данных в отчете, если они получены по разным диагностическим методикам.

в) Концептуальный характер отчетного документа – отчет не является набором отдельных, не связанным между собой показателей. Отчет является стройной системой «обратной связи» на основе концептуального подхода – модели управленческой готовности, все элементы отчета структурно и содержательно связаны между собой.

г) Ресурсный контекст подачи материалов, опора на выявленные ключевые личностно-профессиональные ресурсы в контексте профессиональной управленческой деятельности резервиста.

д) Мотивирующий характер подачи материала, стимулирующий за счет актуализации интереса к самому себе, познавательную активность и готовность к обучению и саморазвитию.

е) Прикладной характер подачи материала. Представленные в отчете материалы должны быть интуитивно понятны резервистам, не допускается использование профессиональных терминов и специальных категорий. Отчет должен содержать конкретные рекомендации (могут быть как общие, так и индивидуальные), которые позволят резервисту подойти к процессу личностно-профессионального развития более осмысленно.

ж) Материал должен быть представлен в формате личного обращения к резервисту, иметь диалоговое обращение.

Таким образом, методические рекомендации, направленные на обеспечение процесса управления личностно-профессиональным развитием резервистов, носят прикладной характер, разработаны на основе описанной технологии комплексного ресурсного анализа, реализуют принципы личностно-ориентированного управления, подтверждены эмпирическими данными, полученными при апробации данного подхода и его элементов и могут лечь в основу разработки специальных документов для специалистов кадровых служб системы государственного управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Кортенко Л.В. Управление профессиональным развитием персонала как фактор его успешного функционирования. URL: http://science-bsea.narod.ru/2007/ekonom_2007/kortenko_upravlenie.htm (дата обращения 12 марта 2018 г.).
2. Стуколова Л.З. Проблема личностно-профессионального развития будущих менеджеров в философском аспекте // Сибирский педагогический журнал. – Новосибирск, 2008. – № 14 – С. 172-178.
3. Словарь бизнес-терминов. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/business/5830> (дата обращения 12 марта 2018 г.).
4. Абульханова-Славская К.А. Субъект – символ российского самосознания // Сознание личности в кризисном обществе. М.: ИП РАН, 1995. С.10-28.
5. Ильин В.А. Психосоциальная теория как поли дисциплинарный подход к анализу социальных процессов в современном обществе: Автореф. ... дис. докт. психол. наук. – М., 2009. – 59 с.
6. Селезнева Е.В. Психология управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2017. — 373 с.
7. Психологические исследования проблемы формирования личности профессионала / под ред. В.А.Бодрова и др. – М.: из-во ИП РАН, 1991. – 234 с.
8. Зызыкин В.Г., Чернышев А.П. Психологические проблемы профессионализма. – М., Изд-во НИИВО, 1993. 47 с.
9. Кузьмина Н.В., Реан А.А. Профессионализм педагогической деятельности. СПб., 1993. – 334 с.
10. Климов Е.А. Психология профессионала. – М.-Воронеж: Изд-во “Институт практической психологии”, НПО “МОДЭК”, 1996. – 400 с.
11. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М.: Международный гуманитарный фонд “Знание”, 1996. – 308 с.
12. Деркач А.А., Зызыкин В.Г. Профессионализм деятельности в особых и экстремальных условиях (психолого-акмеологические основы). — М.: РАГС, 1998. – 267 с.
13. Абдурагимов А.М. Субъектная регуляция процесса личностно-профессионального развития будущих юристов: Дис. ... канд. психол. наук. – М., 2010. – 145 с.
14. Темнова Л.В. Личностно-профессиональное развитие психолога в системе высшего образования: Дис. ... докт. психол. наук. – М., 2001. – 325 с.
15. Николаева М.В. Личностно-профессиональное развитие учителя начальных классов в системе высшего педагогического образования Автореф. ... докт. канд. пед. наук. – Волгоград, 2006. – 44 с.
16. Басова О.А. Психологические особенности ответственности предпринимателя в процессе личностно-профессионального развития: Автореф. ... дис. канд. психол. наук. – Ростов-на-Дону, 2008. – 22 с.
17. Ильин А.Е. Профессионально-личностное развитие будущих менеджеров сферы управления в процессе изучения иностранных языков: Автореф. ... дис. канд. социол. наук. – Йошкар-Ола, 2016. – 24 с.
18. Дьячкова Е.С. Субъектные и средовые детерминанты личностно-профессионального развития студентов: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Тамбов, 2007. 24 с.
19. Дьячков В.М. Оптимизация личностно-профессионального развития госслужащих регионального управления: Дис. ... канд. психол. наук. – М., 1997. – 181 с.
20. Слостенин В.А., Беловолов В.А., Ильенко Е.В. Личностно ориентированное обучение в процессе профессиональной подготовки специалиста // Сибирский педагогический журнал. 2008. № 11. с. 117-129.
21. Корнилова Т.А. Психолого-акмеологические детерминанты профессионально-личностного развития директора школы: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. – Ростов-на-Дону, 2009. 23 с.
22. Соловьева А.В. Профессионально-личностное развитие курсантов в условиях образовательной среды учреждения военной направленности: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. – Москва, 2011. 27 с.

23. Чирковская Е.Г. Личностно-профессиональное развитие руководителя в условиях инновационной деятельности: Дис. ... канд. психол. наук. – М., 1998. – 183 с.
24. Селезнева Е.В., Майборода Т.А. Сущностная характеристика акмеологического развития // Акмеология, 2010. № 1. С. 18-24.
25. Фоменко Г.Ю., Орел А.А. Противоречия как движущие силы личностного и профессионального развития: к постановке проблемы // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: педагогика и психология. 2009. № 3. С. 249-254.
26. Рубинштейн С.Л. Бытие и сознание. Человек и мир. – СПб.: Питер, 2003. — 512 с.
27. Хасан Б.И. Конфликт как природа и функциональная необходимость образования // Национальный психологический журнал. 2007. № 1(2). С. 70-74. С. 71.
28. Личностно-профессиональное развитие государственных служащих как объект психолого-акмеологического мониторинга. Коллективная монография. М.: Изд-во РАГС, 2003. – 252 с.
29. Мельничук А.С. Детерминанты формирования субъективных стратегий личностно-профессионального развития // Мир психологии. 2011. № 3. С. 223-234.
30. Слостенин В.А., Беловолов В.А., Ильенко Е.В. Личностно ориентированное обучение в процессе профессиональной подготовки специалиста // Сибирский педагогический журнал. 2008. № 11. с. 117-129.
31. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / пер. с англ. В. Кошкина. — М., Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. — 333 с.
32. Sinyagin Y.V. Organizational and team behaviour and individual career strategies – Man In India, 97 (02): 1-11.
33. Марченков П.А. Управление профессионально-личностным развитием государственных служащих субъекта федерации: социологический анализ (на материалах Нижегородской области): Автореф. ... дис. канд. социол. наук. – М., 1998. – 22 с.
34. Алмагестова М.Т. Акмеологическая система личностно-профессионального развития руководителей высшего управленческого звена: Автореф. ... дис. канд. психол. наук. – М., 2013. – 22 с.
35. Микитюк Н.В. Акмеологическая система личностно-профессионального развития резерва кадров управления: Автореф. ... дис. канд. психол. наук. – М., 2012. – 27 с.
36. Суховеева О.И. Психолого-педагогическое сопровождение профессионально-личностного развития государственных и муниципальных служащих в условиях дополнительного профессионального образования: Автореф. ... дис. канд. психол. наук. – Нижний Новгород, 2011. – 25 с.
37. Милянчикова О.В. Педагогические условия личностно-профессионального развития директора школы в последипломном образовании: Автореф. ... дис. канд. пед. наук. – Нижний Новгород, 2014. – 25 с.
38. Шевель П.П. Профессионально-личностное развитие государственных гражданских служащих министерства обороны Российской Федерации: социально-управленческий аспект: Автореф. ... дис. канд. социол. наук. – М., 2013. – 27 с.
39. Козина И.А. Личностно-профессиональное развитие государственных служащих в контексте предпринимательской организационной культуры // Научные исследования в образовании. 2009. № 8.
40. Личностно-профессиональное развитие персонала / Под ред. А.А. Деркача. М.: РАГС, 2002. – 209 с.; Личностно-профессиональное развитие государственных служащих как объект психолого-акмеологического мониторинга. Коллективная монография. М.:Изд-во РАГС, 2003. – 252 с.
41. Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации (одобрена Комиссией при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29 ноября 2017 г. № 5). URL: <https://gossluzhba.gov.ru/rezerv> (дата обращения 12.03.2018 г.).
42. Марков В.Н. Личностно-профессиональный потенциал кадров управления: психолого-акмеологическая оценка и оптимизация: Дис. ... докт. психол. наук. – М., 2004. – 453 с.
43. Синягин Ю.В. Новые подходы к оценке управленческого потенциала руководителей // Акмеология. 2009. № 4. С. 63-70. С. 67-68.

44. Марков В.Н. Ресурсный подход к организации и оценке кадров управления // Акмеология. 2011. № 1. С. 25-31;
45. Сиягин Ю.В. Личностно-профессиональные факторы успешности карьеры современных государственных служащих // Мир психологи, 2010. С. 226 – 240.
46. Сиягин Ю.В., Переверзина О.Ю. Контекстная парадигма в оценке личностно-профессиональных ресурсов руководителей // Акмеология, 2015. № 2. С. 149-157. С. 151.
47. Сиягин Ю.В. Методика оценки управленческого потенциала руководителей // Акмеология. 2007. № 1. С. 60-71.
48. Сиягин Ю.В. Личностно-ориентированный подход в управлении: тренд, выдвинутый временем // Образование личности. 2016. № 4. С. 61-65.
49. Якиманская И.С. Разработка технологии личностно-ориентированного обучения // Вопросы психологии. 1995. №2. С.31-41.
50. Сиягин Ю.В., Сиягина Н.Ю., Алдошина (Баркова) Ю.К. Личностно-ориентированный подход в управлении: мировой опыт. – Образование личности. – №1. – 2017. – С. 47-56.
51. HR-Portal. Павлова Л. Оцениваем персонал. URL: <http://hr-portal.ru/article/ocenivaem-personal> (дата обращения 12.03.2018 г.).
52. Advanced Management Institute. Бизнес-школа AMIURL. DISC – системное управление людьми. URL: <http://ami-int.ru/consulting/tools/disc/> (дата обращения 12.03.2018 г.).
53. HR-Portal. Управление талантами в Coca-Cola Hellenic. URL: <http://hr-portal.ru/blog/upravlenie-talantami-v-coca-cola-hellenic>
54. NeoHR. Как находит и развивает таланты в России Coca-Cola Hellenic. URL: http://neohr.ru/korporativnaya-kultura/article_post/kak-nakhodit-i-razvivayet-talanty-v-rossii-kompaniya-coca-cola-hellenic (дата обращения 12.03.2018 г.).
55. StudFiles. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/3103116/> (дата обращения 12.03.2018 г.).
56. Studme.org. Современные методы оценки персонала. URL: http://studme.org/50992/menedzhment/sovremennye_metody_otsenki_personala
57. Human Technologies, лаборатория «Гуманитарные технологии». К. Гуленков. Оценка персонала методом "Assessment center" URL: <http://www.ht.ru/cms/component/content/article/1-aricles/533----qassessment-centerq-> (дата обращения 16.03.2018 г.).
58. Livejournal. Тренинговая компания LTC. 7 плюсов и минусов центра оценки (ассесмент центра). URL: <http://l1tc.livejournal.com/29425.html> (дата обращения 16.03.2018 г.).
59. L&SCM. Колмачихин Ю.Н. Мотивация персонала по методу МВО – Управление по целям. URL: http://logscm.ru/?page_id=4520 (дата обращения 18.03.2018 г.).
60. Inc. edu. Management by objectives. URL: <http://www.inc.com/encyclopedia/management-by-objectives.html> (дата обращения 18.03.2018 г.).
61. Micosoft. Система мотивации персонала в Западной Европе и США. URL: http://www.mikosoft.kz/pages_sub7.html?id=96 (дата обращения 18.03.2018 г.).
62. Sozo firm. Increase Employee Motivation With Performance-Based Pay. URL: <http://www.sozofirm.com/increase-employee-motivation-with-performance-based-pay/> (дата обращения 19.03.2018 г.).
63. Маркова А.К. Психология профессионализма. – М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 312 с.
64. Марцинковская Т.Д. Проблема психического развития: кризисные и бифуркационные точки // Мир психологии. – М.: Моск. психол.-соц. ун-т, 2011. – № 5.
65. Марцинковская Т.Д. Психология зрелости // Возрастная психология : учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. образования / [Т.Д. Марцинковская и др.] ; под ред. Т.Д. Марцинковской. М., 2011. С. 283–293.
66. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1996. – 352 с.
67. Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. М.: Перспектива, 1997, 288 с.
68. Москаленко О.В. Акмеология профессиональной карьеры личности: Учебное пособие / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2007. С. 15.

69. Клычникова К.А., Трегубова К.Е., Чирковская Е.Г. Карьерные траектории руководителей системы государственного управления // Образование личности. 2018. №2 (принято в печать).
70. Соколова А.С. Профессиональная карьера и подходы к ее исследованию отечественными и зарубежными авторами // Историческая и социально-образовательная мысль. 2013. №3 (19). С. 99-100.
71. Трегубова Е.А., Чирковская Е.Г. Личностно-профессиональные факторы карьерных траекторий руководителей системы государственного управления. Кафедра акмеологии и психологии профессиональной деятельности. – М. – РАНХиГС, 2017. 119 с.
72. Лотова И.П. Развитие профессиональной карьеры кадров государственных служащих: Дисс. ... докт. психол. наук. – М., 2004. – 502 с.
73. Могилёвкин Е.А., Бажин А.С., Щербина М.В., Клемина А.Н. Карьера молодого специалиста. Теория и практика. Учеб.-практич. пособие / Науч. ред. Е.А. Могилёвкин. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2006. С. 130.
74. Могилёвкин Е.А. Личностные факторы профессиональной карьеры государственных служащих: Дис.канд. псих. наук: 19.00.13. – Москва, 1998. – С. 40.
75. Кибанов А.Я., Лобачева А.С. Развитие системы управления карьерным ростом государственных гражданских служащих // Евразийский союз ученых. 2014. № 6-1 (6). С. 84-86.
76. Кибанов А.Я., Суворов А.А. Принципы планирования карьерного роста и этапы служебно-профессионального продвижения государственных гражданских служащих // Коммуникология. 2014. т. 7. № 5. с. 118-124.
77. Treasury Board of Canada Secretariat. Career Development in the Federal Public Service – Building a World-Class Workforce. Canada: TBCS, 1999. 251 p.
78. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура / Роберт Мертон. — М.: АСТ: АСТ Москва: Хранитель, 2006. – 873 с.
79. Поликанов Д.В. «Кадровый голод» на государственной и муниципальной службе. Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2010. № 5 (99). С. 66-86.
80. Ратковская И.А. Взгляд на карьеру государственных гражданских служащих через призму ценностных ориентаций и личностных установок персонала. Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. 2014. № 82. С. 73-76.
81. Лымарева О.А., Ильницкая М.Н. Планирование и мотивация, как функции, влияющие на развитие карьеры в системе государственной службы. Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. № 11. С. 38-44.
82. Щукина Т.В. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы субъектов федерации: концептуальные подходы и административно-правовое регулирование. Монография. – В.: Издательско-полиграфический центр «Научная книга». 2011. – 649 с.
83. Higgins, M., Dillon, J. Career Patterns and Organizational Performance. Chap. 21. Handbook of Career Studies. 2007. pp. 422-436.
84. Higgins, M., Dillon, J. Career Patterns and Organizational Performance. Chap. 21. Handbook of Career Studies. 2007. pp. 422-436.
85. Монусова Г.А. Как становятся чиновниками и продвигаются по службе // Общественные науки и современность. 2004. №3. С.61-70.
86. Клычникова К.А., Черкасова А.К., Чирковская Е.Г. Динамика личностно-профессионального развития руководителей государственной службы // Журнал «Развитие профессионализма», 2017. – №2 (4).
87. Синягин Ю.В. Оценка личности: ресурсный и компетентностный подходы // Проблемы педагогики и психологии. Научное периодическое издание межвузовского консорциума, выпуск 2. Армянский государственный педагогический университет имени Хачатура Абовяна, 2014. – С.85-93.
88. Гусева Л.А., Юрьева О.В., Волкова Н.В. Научно-практические подходы к формированию и развитию резерва управленческих кадров в Российской Федерации: опыт Республики Татарстан / Л.А.Гусева, О.В.Юрьева, Н.В.Волкова // Казанский педагогический журнал. – 2014. – № 1 (102). – С. 169-175.
89. Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров. URL: <https://gossluzhba.gov.ru/rezerv> (дата обращения 20.03.2018 г.).

90. Цзян Ш., Пешкова О. А. Китайская практика развития персонала организации // Проблемы современной экономики: материалы VI Междунар. науч. конф. (г. Казань, август 2017 г.). — Казань: Молодой ученый, 2017. — С. 48-51.
91. Нации и государство. Опыт Китая по отбору эффективных госслужащих URL: <https://www.kaktam.info/опыт-китая-по-отбору-эффективных-госслужащих/> (дата обращения 20.03.2018 г.).
92. Ward Howell Talent Equity Institute. Управление талантами: опыт бизнеса и государства. Сингапур: государство как успешная корпорация. URL: http://wardhowell.com/teinstitute/tei_exclusive_2/singapur_gosudarstvo_kak_ushpeshnaya_korporaciya/ (дата обращения 20.03.2018 г.).
93. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. Изд-во: Питер., 2012. С. 14
94. Акмеологический словарь. Второе издание / Под общ. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд-во РАГС, 2010. С. 44.
95. Филиппов Ф.Р. Карьера // Энциклопедический социологический словарь. М., 1995. С. 262 – 263.
96. Богатырева О.О. Психологические предпосылки карьерного роста // Вопросы психологии. 2008. N 3. С. 92–98.
97. Briscoe, J.P., Hall, D.T., DeMuth, R.L.F. Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 2006. P. 30–47.
98. Hall D.T., Briscoe J.P., Kram K.E. Identity. Values and Learning in the Protean Career. In C.L. Cooper and S.E. Jackson (eds.) *Creating Tomorrow's Organizations*, John Wilet & Sons, Ltd., 1997, pp. 321-335.
99. Inkson K., Furbish D., Parker P. Fast forward: Careers research in New Zealand. *Australian Journal of Career Development*, 2002. 11(3), 36-45.
100. Pringle J.K. Mallon M. Challenges for the Boundaryless Career Odyssey. – *International Journal of Human Resource Management*, 2003. 14(5): 839-53.
101. Sullivan S.E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3): 457-484.
102. Parker P., Khapova, S.N., Arthur M.B. (2009). The intelligent career framework as a basis for interdisciplinary inquiry. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 291-302.
103. Parker S.K., Williams H.M., Turner N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 2006. 91, p. 636-652.
104. Greenhaus J.H., Callanan G.A., Godshalk V.M. *Career Management*. M. Godshalk. – 4th ed. 485 p.
105. Hall D. T. *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman, 1976. P. 201.
106. Клычникова К.А. Факторы построения успешной карьеры на государственной службе. – М. – НИУ ВШЭ, 2018. – 70 с.
107. Синягин Ю.В., Мударисов А.А. Влияние восприятия субъектом собственной карьеры на личностно-профессиональное развитие // *Образование личности*. – №4, 2015. – С. 90-95.
108. Щукина И.К., Чирковская Е.Г. Отношение управленческого персонала к понятию «карьера». *Акмеология*, 2018. 65(1): 43-47.
109. Синягин Ю.В. Трехкомпонентная модель управленческой готовности // *Живая психология*, 2017. – Том 4. № 2. – С. 101-108.
110. Методические рекомендаций по реализации Общей концепции формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации. URL.: <https://gossluzhba.gov.ru/rezerv> (дата обращения: 15.03.2018).
111. НИР 19.12. 2017 г.
112. Биарсланова А.И. Отношение руководителей к резерву управленческих кадров в контексте своего личностно-профессионального развития – выпускная квалификационная работа. М.РАНХиГС, 2018
113. Чирковская Е.Г. Субъективно значимые факторы успеха руководителей системы государственного управления (по материалам конкурса творческих работ «История Успеха»). // *Образование личности*. – 2017. – №2.- С. 72-76.