

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

Синягин Ю.В., Переверзина О.Ю.

**Развитие технологии анализа личностно-
профессиональных ресурсов кандидатов при
формировании резервов управленческих кадров**

Москва 2018

Аннотация. Совершенствование системы государственного управления является одной из важных задач реализации государственной политики. В этих целях в настоящее время ведется поиск, разработка и внедрение наиболее эффективных технологий в области работы с кадрами системы государственной службы. Особенно это касается формирования резервов управленческих кадров на высшие должности государственной гражданской службы и государственные должности.

В связи с этим становится актуальным совершенствование диагностического инструментария, обеспечивающего комплексный ресурсный анализ кандидатов в резервы управленческих кадров на всех этапах работы с ними, позволяющий осуществлять сопровождение личностно-профессионального и карьерного развития участников резерва от диагностики на входе до выпуска из резерва на новую должность.

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

Переверзина О.Ю. старший научный сотрудник 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 2017 год

СОДЕРЖАНИЕ

1 Комплексный ресурсный анализ участников резервов управленческих кадров на всех этапах работы с ними	4
1.1 Комплексный анализ динамики личностно-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров	4
1.2 Управленческая готовность участников резервов управленческих кадров как интегративный показатель динамики их личностно-профессиональных ресурсов	23
1.3 Индивидуальное сопровождение участников резервов управленческих кадров на всех этапах «от выдвижения до выхода» в контексте комплексного ресурсного анализа.....	34
2 Совершенствование системы комплексного ресурсного анализа участников резервов управленческих кадров	45
2.1 Диагностическая модель комплексного анализа динамики личностно-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров	45
2.2 Инструменты комплексного анализа динамики личностно-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров.....	54
2.3 Алгоритм проведения оценочных мероприятий по оценке динамики личностно-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров на всех этапах их нахождения в резерве.....	72
3 Апробация элементов алгоритма оценки динамики личностно-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров	78
3.1 Анализ результатов апробации элементов алгоритма оценки динамики личностно-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров	78
3.2 Возможности использования результатов комплексного ресурсного анализа личностно-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров на разных этапах работы с ними	87
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	96

1 Комплексный ресурсный анализ участников резервов управленческих кадров на всех этапах работы с ними

1.1 Комплексный анализ динамики личностно-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров

Проблема формирования кадровых резервов, поиск и привлечение эффективных, талантливых, результативных сотрудников и, особенно, управленцев, в настоящее время находится на пике актуальности.

Данная проблема не нова и постоянно сопровождает любой производственный и организационный процесс, где его результативность во многом зависит от качества человеческого ресурса. Особенно это касается управленческой деятельности там, где ее субъект выступает системообразующим элементом.

Начиная с начала двадцатого века, ведутся разработки в области поиска и совершенствования диагностических методов и технологий, позволяющих как можно точнее и полнее оценить способности и потенциальные возможности человека, его предрасположенность к той или иной деятельности и обеспечивающих прогноз его результативности в разных условиях ее протекания.

Ретроспективный анализ таких исследований показывает, что методы и технологии оценки человека в процессе его профессиональной деятельности развиваются и совершенствуются в след за эволюцией научных и прикладных взглядов на человека труда, его роли в производственном, организационном, административном процессе, а также в системе сложного взаимодействия и полисубъектных отношений. В том числе на развитие технологий оценки именно управленческих кадров оказывает влияние постоянно усложняющиеся объект управления, задачи и условия управленческой деятельности, связанные, в том числе и с социально-экономическими, информационно-технологическими, общественно-политическими отношениями в стране и мире [1].

Усложнение систем управления влечет за собой новые формы и типы организационных отношений, что проявляется и в возникновении разных поведенческих моделей в организационном контексте. Все эволюционные и инновационные процессы, происходящие в стране и мире, непосредственно отражаются на системе государственного управления и требуют ее постоянной трансформации и корректировки в соответствии со стратегическими целями и задачами развития государства, с учетом существующих условий и особенностей конкретной ситуации и оценки ее перспектив. А это, в свою очередь, требует от управленческого персонала системы государственного управления проявления специфических универсальных компетентностей, которые составляют основу управленческого потенциала, как способности и возможности их реализовывать в управленческой деятельности, так и управленческой готовности реализации ее на том или ином уровне управленческой иерархии, решения многогранных и специфических задач. Выявление руководителей с высоким уровнем актуального управленческого потенциала и управленческой готовности, а также разработка методов и технологий, обеспечивающих наращивание потенциала и формирование готовности, на сегодня находится в фокусе внимания как исследователей, так и практиков и подтверждает высокую актуальность этой проблемы и в текущем периоде.

Формирование резервов управленческих кадров как на уровне отдельной организации, муниципалитета, региона, так и в государственном масштабе во многом позволит решить задачу выявления, оценки, развития и удержания талантливых, целеустремленных, творческих, профессиональных и результативных управленцев. Но данная задача может быть решена, если управленческий резерв будет не только пулом, «базой» перспективных руководителей, а будет активной формой продуктивной работы с резервистами, специальной кадровой технологией, обеспечивающей сопровождение личностно-профессионального развития и карьерного роста резервистов, находящихся в составе резерва на каждом его этапе от

выдвижения до назначения (выхода), включающей как оценку управленческого потенциала и управленческой готовности на «входе», так и, особенно, динамику управленческой готовности и развития личностно-профессиональных ресурсов в период нахождения в резерве, мониторинг личностно-профессионального развития и карьерного роста, развивающие мероприятия, позволяющие резервистам наращивать свои личностно-профессиональные ресурсы и реализовывать их в разных видах активности.

Такая практика очень близка существующему с 90х годов в зарубежной литературе термину «Talent Management» или «Управление талантами», который в последующем был развит в книге Дэвида Уоткинса «Системы управления талантами» в 2004 году. Здесь стоит отметить, что данный феномен рассматривается непосредственно в контексте управления и имеет человеко-центрированную направленность, что является перспективным для реализации в современной России.

Стоит рассмотреть данный феномен более подробно. Управление талантами - это процесс, который появился в 1990х годах и продолжает применяться, так как все большее количество компаний осознают, что таланты и их навыки способствуют успеху их бизнеса. На сегодняшний день управление талантами стало одним из главных приоритетов для многих западных организаций и их сегодняшние успехи непосредственно связаны с использованием данной системы [2].

Эти компании разрабатывают планы и процессы для отслеживания и управления талантами своих сотрудников, включая привлечение и набор квалифицированных кандидатов с опытом работы на конкурсной основе, управление и определение конкурентоспособных зарплат, возможности обучения и развития, программы сохранения процессов управления эффективностью, продвижения и перехода [3].

В широком смысле под талантом в западной литературе понимают человека, который демонстрирует высокую производительность и обладает высоким потенциалом [4]. Для многих авторов термин «талант» имеет более

сложное понимание. Он понимается как сумма способностей человека, его внутренних даров, навыков, знаний, опыта, интеллекта, суждения, отношения, характера и драйва. Это также включает в себя его способность учиться или расти. Кроме того, талант может быть подарком, который нужно культивировать, а не оставлять в покое [5].

Эффективная работа с талантами основана на построении стратегии управления талантами. Процесс управления талантами содержит в себе 3 основных этапа: приобретение, удержание и развитие талантов. Некоторые авторы рассматривают в качестве управления талантами использование взаимосвязанного комплекса мероприятий, которые должны обеспечиваться, чтобы организация привлекала, сохраняла, мотивировала и развивала способности талантливых людей, которые нужны организации в настоящее время и понадобятся ей в будущем. Цель состоит в том, чтобы обеспечить поток талантов и осознать, что таланты являются основным ресурсом организации. Управление талантами означает использование интегрированного комплекса мероприятий, чтобы организация могла обеспечить привлечение, сохранение и развитие талантливых людей, которые ему нужны сейчас и в будущем [6].

Эти три основные группы процессов, ведущих к обеспечению так называемого «Talent Pool» или «Фонд талантов», являются практическим результатом стратегии управления талантами. Каждый из этих процессов включает в себя целый ряд взаимосвязанных видов деятельности, ряд конкретных элементов. Организации различаются способами управления своими талантами. Идеальный подход заключается в том, чтобы связать все действия или, по крайней мере, большинство из них. [7]

Талант является основным драйвером любой успешной компании. «Это становится все более очевидным для большинства владельцев бизнеса и исполнительных команд, которые вместо того, чтобы ограничиваться капиталом, обычно занимаются талантами» [8].

Во многих организациях описанный подход используется регулярно и с успехом [9]. Международное исследование Hal (2007) показывает, что 83% менеджеров Германии и 95% менеджеров Нидерландов [10] отмечают положительную корреляцию между практикой управления талантами и успехом в организации [11].

Описанный выше зарубежный подход в значительной мере корреспондирует с личностно-ориентированным подходом в управлении, включающим ресурсный анализ личности руководителя в контексте его профессиональной, управленческой деятельности и развитие управленческих кадров в отечественной практике, разрабатываемом научным коллективом под руководством доктора психологических наук, профессора Ю.В. Синягина и реализуемом в реальной деятельности при формировании резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации и сопровождении их личностно-профессионального развития, начиная с 2014 года и по настоящее время.

Ключевым моментом данной работы является разработка и дальнейшее совершенствование технологии комплексного ресурсного анализа личности руководителя. Экспериментальной базой при этом выступает президентский резерв. Следует отметить, что создание самой технологии комплексного ресурсного анализа (2013-2014гг.) основано на многолетней научной и практической деятельности коллектива сотрудников факультета оценки и развития управленческих кадров и описано в ряде научных публикаций и научных исследований предыдущих лет (2014, 2015, 2016 гг.). Настоящая работа посвящена совершенствованию технологии комплексного ресурсного анализа (КРА), модификации и корректировке методов оценки на основе анализа и осмысления полученных материалов, ее апробации и практики внедрения (2014-2017 гг.). Ключевым моментом данной работы является расширение методологического понимания и методической базы комплексного ресурсного анализа, описание возможностей его применения на разных этапах нахождения резервистов в составе резерва, а также разработка

концептуальных подходов к оценке динамики личностно-профессиональных ресурсов резервистов, составляющих управленческий потенциал руководителей и их актуальную управленческую готовность в процессе нахождения в резерве, что является на текущий момент научной и прикладной новацией и разрабатывается в России впервые.

Понятие ресурсный анализ личности руководителя представляет собой комплексный подход к оценке его личностно-профессиональных ресурсов: 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. При этом анализ динамики личностно-профессиональных ресурсов в процессе нахождения руководителя в составе резерва понимается не как линейный «прирост» навыков, качеств или приобретение каких-либо новых компетенций. А как изменение уровня такого интегративного показателя, как управленческая готовность 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.

Таким образом, в основе технологии комплексного ресурсного анализа личности руководителя методологически лежит оценка составляющих его управленческого потенциала, а методически - комплексная личностно-профессиональная диагностика, включающая в себя набор различных диагностических методов и приемов, интернирующихся в общем портретном описании ключевых личностно-профессиональных ресурсов руководителя, обеспечивающих ему возможности результативной управленческой

деятельности на том или ином уровне управленческой иерархии, либо в сфере/области решаемых задач (управленческую готовность).

Предметом комплексного ресурсного анализа личности руководителя выступают, например, следующие группы:

1. Интерсубъектные (внутренние) ресурсы – потенциал, компетентности, стратегическая жизненная идея, ценности, смыслы; представление о себе; представление о мире; навыки; знания; способности; здоровье и пр.;

2. Интрасубъектные (взаимодействие с другими людьми) ресурсы - взаимодействие с руководителями; взаимодействие с коллегами; взаимодействие с различными слоями общества; взаимодействие на разных уровнях иерархии и различных управленческих ситуациях;

3. Внесубъектные (внешние) ресурсы – ресурсы социальной среды, ресурсы физической среды и пр.;

К таким ресурсам мы относим: интегрированные в ключевые профессиональные и управленческие компетентности ценностные ориентации и смыслы, мотивы, способности и опыт, стилевые черты деятельности организационного поведения и пр.

В процессе личностно-профессионального развития эти ресурсы претерпевают изменения: они могут раскрываться, развиваться, наращиваться, восстанавливаться, утрачиваться. Изменения личностно-профессиональных ресурсов руководителя происходят в процессе текущей профессиональной управленческой деятельности за счет саморазвития. Однако интенсивнее они могут развиваться в процессе специальной работы, в рамках образовательных программ, в проектной работе, при развивающей «обратной связи» в процессе профессионального консультирования или коучинга, при выполнении специальных экспертно-аналитических и нетривиальных задач, экстремальных ситуаций, тренинговых ситуаций при наличии в них рефлексивного компонента и пр.

Таким образом, включение в состав управленческого резерва предполагает, что резервист обладает выраженными личностно-профессиональными ресурсами, позволяющими успешно осуществлять управленческую деятельность более широкого масштаба и стратегического видения, а нахождение руководителя в составе резерва управленческих кадров изначально предусматривает большую вероятность позитивных изменений личностно-профессиональных ресурсов резервистов за этот период. Безусловно, одним из показателей результативности резервов выступает количество назначений их участников на более высокие должностные позиции (вертикальный вектор карьеры), ротируемость. Однако это не единственный показатель, другим показателем может выступать, как раз, позитивная динамика личностно-профессиональных ресурсов руководителя, изменение уровня его управленческой готовности и повышение результативности деятельности в рамках занимаемой должности, расширение сферы полномочий, привлечение такого руководителя к экспертной роли и в проектную группу, где он может значительно реализовать свой потенциал (горизонтальный вектор карьеры). Таким образом, предметом оценки динамики личностно-профессиональных ресурсов будет выступать управленческий потенциал и управленческая готовность резервиста, находящегося в составе резерва управленческих кадров.

В связи с этим следует еще раз обратиться к пониманию конструкта – управленческий потенциал. Так, в более ранних работах (Ю.В. Синягин и В.Н. Марков) [12] убедительно показано, что основным фактором качества процесса управления и его результативности является уровень развития личностно-профессионального потенциала управленческих кадров как самоуправляемой системы внутренних возобновляемых ресурсов личности [12], «определенный уровень развития которых обеспечивает возможность успешного выполнения определенного круга или класса задач» [13].

При этом личностно-профессиональный потенциал как система обладает следующими характеристиками:

- личностно-профессиональный потенциал управленца не сводится к обычной сумме набора качеств субъекта, а представляет целостную и органичную систему;

- процессы формирования и использования личностно-профессионального потенциала управленца внешне обусловлены, и особое значение приобретает внешнее воздействие среды его реализации;

- личностно-профессиональный потенциал управленца является непрозрачным, что означает наличие в структуре потенциала скрытых возможностей (резервов), которые могут проявляться за счет изменений определенных факторов;

- содержание личностно-профессионального потенциала в значительной степени определяется положением, которое занимает управленец в организационной структуре, и направленностью его деятельности на достижение групповых целей и дальнейшее развитие организации.

- благодаря правильному и своевременному использованию своего потенциала каждый управленец может достичь наивысшей эффективности и результативности при реализации целей управления.

Ранее [14] было показано, что управленческий потенциал выступает показателем возможности человека при условии развития имеющихся и приобретения новых ресурсов в ограниченный период времени повысить свою управленческую готовность до определенного уровня.

Еще одним ключевым ресурсом руководителя выступает его система ценностей. Так, ценностные ориентации задают приоритетность тех или иных способов поведения в различных жизненных ситуациях, задавая смысл конкретным поступкам [14]. В связи с этим, изучение особенностей системы ценностных ориентаций человека выступает одним из инструментов прогнозирования поведенческого выбора в различных жизненных ситуациях.

Как показали наши многолетние исследования, ценностная составляющая личности руководителя существенно влияет на

управленческую деятельность: эффективность деятельности руководителей системы государственной службы в значительной мере определяется не только уровнем их профессиональной компетентности, но и теми ориентирами, которые задают векторную составляющую деятельности, ее направленность как на явном, так и на латентном уровнях. Особенно явно это проявляется в характере и содержании принимаемых управленческих решений. Если на явном уровне в качестве ориентиров выступают внешние по отношению к субъекту управления нормы и правила, то на латентном уровне в качестве таких ориентиров выступают именно ценностные ориентации. Система ценностных ориентаций руководителя является значимым фактором формирования его индивидуального стиля профессиональной деятельности, она же отражается в корпоративной культуре организационной структуры, которую возглавляет руководитель, поскольку влияет не только на различные результаты, но и на различные способы осуществления деятельности. С этих позиций весьма важным выступает изучение ценностных ориентаций руководителей, спектр и география которых сегодня значительны [14].

Анализ данных результатов тестирования более чем двух тысяч руководителей по методике оценки управленческого потенциала (Опросник ОУП) показал наличие значимой взаимосвязи преобладающих как в родительской, так и собственной семье ценностных предпочтений с целым рядом личностно-профессиональных характеристик руководителей.

Так, ключевые ценностные ориентации в родительской семье значимо связаны с мотивацией достижения, склонностью и способностью к подчинению, самопринятием, готовностью к обучению и развитию и целым рядом других значимых личностно-профессиональных особенностей. Из массива было выделено 2 группы руководителей, у которых эти различия проявляются наиболее ярко: группа руководителей, ведущей ценностью в родительской семье которых были учеба и саморазвитие, и группа руководителей, в родительской семье которых на первом месте было материальное благополучие. Наиболее выражено эти отличия наблюдаются

по таким показателям как готовность к обучению и развитию, что вполне ожидаемо, ориентации на поставленные задачи, самопринятию и выраженности стратегической жизненной идеи. Группа руководителей, в родительской семье которых преобладала ориентация на материальное благополучие, демонстрирует по всем этим показателям наименьшие значения. Существенно выше средних только два показателя: склонность и способность к подчинению и дистанция в организационных отношениях.

Полученные данные показывают, что приоритет в системе ценностных ориентаций родительской семьи на учебу и саморазвитие обеспечивает значительно более высокие показатели таких личностно-профессиональных качеств как высокая мотивация достижения, интернальность, наличие четких стратегических жизненных ориентиров, готовность и способность к реализации лидерских функций, способность понимать и принимать поставленные организационные задачи.*

Таким образом, еще более актуальной становится проблема оценки личностно-профессионального, и, прежде всего, управленческого, потенциала и ключевых ресурсов, обеспечивающих эффективность управленческой деятельности при формировании управленческих кадровых резервов. Современное понимание управленческих резервов уже не сводится к единственной функции – подготовке к замещению той или иной должности, а предполагает экспертную, аналитическую деятельность резервистов, их наставничество, участие в проектной работе, в контексте существующей должности, но с более масштабных позиций решаемых задач, направленных на реализацию потенциал уже в настоящее время, будучи резервистами.

Такой подход к резерву, названный нами «команда единомышленников», задает следующий вектор оценочных мероприятий:

– выявление потенциальных возможностей; готовности выполнять спектр более широких задач за границами своей должности; способности

* Приводятся данные по результатам диагностики 2347 руководителей, проведенной в 2014-2016 годах с применением опросника «Оценка управленческого потенциала» (ОУП).

генерировать идеи, связанные со стратегиями развития, и быстро перестраиваться относительно решаемых задач;

– прогноз успешности такого руководителя и его надежности, способности войти в команду в составе единомышленников.

Каким образом может и должна осуществляться оценка личностно-профессиональных ресурсов и их динамики, следующий вопрос, на который необходимо ответить.

Оценка как кадровая технология может применяться для решения различных задач в области управления персоналом: отбор, подбор, ротация, оценка результативности, аттестация, выдвижение в резерв и пр. Кроме того, резерв также может быть разного уровня как, например, федеральный резерв управленческих кадров в системе государственной гражданской службы имеет три уровня: базовый, перспективный и высший. В связи с кластером решаемых задач оценка может быть дефицитарной, направленной на выявление дефицитных качеств, способностей, навыков, и отвечает на вопрос «Чего не хватает?», нормативной, выявляющей уровень соответствия заданным жестким нормативам (требованиям, целевым уровням), отвечающей на вопрос «Чему соответствует?» и ресурсной, направленной на выявление уникальных способностей, качеств, навыков, придающих продуктивность и результативность деятельности, отвечающей на вопрос «Что есть?». Использование того или иного подхода к оценке будет проявляться в итоговом результате – отсев «худших» или выбор «лучших». Это принципиальная методологическая позиция при формировании резервов управленческих кадров, причем высшего уровня, – поиск и привлечение «лучших», талантов, продуктивных и результативных управленцев, которые уже имеют опыт успешного управления и руководства. В связи с этим, комплексный анализ личности при формировании резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ, как формат высшего управленческого резерва может строиться только на ресурсном подходе к оценке личности.

Кроме того, функционально-ориентированный подход к деятельности руководителей, предполагающий четкое исполнение очерченных функций и должностных обязанностей, является недостаточно эффективным. Этот подход не позволяет осуществлять выход за рамки своей должностной роли и иерархической позиции при решении нестандартных, многоаспектных и нетривиальных задач руководства. Еще менее результативным функционально-ориентированный подход становится при реализации лидерских ролей и стратегического видения развития организационных систем, управленческих парадигм «управление по целям», «ценностное управление» и «управление на уровне идей». А эти парадигмы на сегодня являются основными трендами современной системы стратегического менеджмента. В этом случае наиболее востребованным становится личностно-ориентированный подход в управлении, предполагающий управление не ролями, функциями и должностями, а личностями, обладающими ключевыми ресурсами [15].

Необходимость проведения регулярности оценки и ее комплексный характер предполагает разработку и применение специального инструментария на каждом этапе нахождения резервиста в составе резерва управленческих кадров. Комплексный ресурсный анализ включает в себя личностно-профессиональную диагностику кандидатов в резерв, результаты которой учитываются при формировании резерва, и, которая позволяет определить уникальные личностно-профессиональные ресурсы руководителя на «входе» в резерв. Мониторинговую составляющую, которая направлена на оценку личностно-профессиональных достижений резервиста, его активности, мотивированности и включенности в процесс личностно-профессионального развития, фиксацию его личностно-профессиональных и карьерных изменений. Оценка изменений личностно-профессиональных ресурсов на «выходе» из состава резерва с помощью специальных диагностических средств личностно-профессиональной диагностики. Это позволяет рассчитать

динамический рейтинг управленческой готовности резервиста за весь период его нахождения в составе резерва.

Анализ зарубежного опыта оценки управленческих кадров показывает возможность такого подхода к анализу личностно-профессиональных ресурсов руководителей, находящихся в составе управленческих резервов [16, 17, 18, 19].

Обобщение отечественного и зарубежного опыта оценки управленческих кадров показывает, что основными требованиями к методам анализа и оценки личностно-профессиональных ресурсов, составляющих основу управленческого потенциала, являются требования объективности, надежности и простоты использования.

Но так как управленческий потенциал является сложно структурированным динамическим образованием, т.е. включает в себя множество взаимосвязанных компонентов, которые находятся в непрерывном развитии, возникает потребность в разработке метода анализа и оценки потенциала, который бы позволял не просто однократно фиксировать те или иные показатели, а комплексно отслеживать динамику личностно-профессиональных ресурсов.

Таким методом, как раз, и является мониторинг личностно-профессионального развития, представляющий собой систему отслеживающего контроля, позволяющую получать объективную картину динамики личностно-профессиональных ресурсов управленческих кадров и, при необходимости, корректировать индивидуальную траекторию личностно-профессионального роста. В настоящее время мониторинговый подход является методической основой технологии личностно-профессиональной диагностики кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ, которая реализуется научным коллективом факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС.

Методологической основой данной технологии являются:

– разрабатываемый в рамках научной школы факультета ресурсный подход к диагностике, который направлен на выявление сильных сторон тестируемого и определение возможных вариантов развития его личностно-профессионального потенциала [20];

– личностно-ориентированный подход 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» [21, 22].

Как показывают многолетние исследования, использование ресурсного подхода в диагностике личности управленцев не только позволило значительно расширить арсенал средств для системного анализа внешних и внутренних возможностей человека. Была задана новая логика систематизации и иерархизации актуальных и потенциальных ресурсов, определены закономерности их взаимодействия и взаимовлияния. Так, именно ресурсный подход оказался наиболее эффективным в диагностике потенциально сильных руководителей высшего управленческого звена, которые не попадают в традиционные статистические нормы из-за своих умеренно выраженных акцентуаций и нестандартности мышления и в отношении которых использование нормативно-дефицитарной системы оценки может приводить к существенным ошибкам [13, 23, 24]. Кроме того, в рамках ресурсного подхода стало возможно диагностировать наличие у руководителей высшего управленческого звена специфических ресурсов, которые обеспечивают возможность эффективно мобилизовывать и объединять ресурсы других людей и целых организационно-управленческих структур за счет включения каждым участником совместной деятельности дополнительных личностных ресурсов [25].

В тоже время личностно-ориентированный подход к управлению предполагает «взаимное согласование интересов организации, ее целей и задач с индивидуальными целями, ценностями стремлениями и стратегическими жизненными идеями сотрудников и руководителей различных уровней управления» [21]. С позиций личностно-ориентированного подхода управление строится не как воздействие субъекта управления на некий объект, а как целенаправленное взаимодействие субъектов. Чтобы обеспечить такое взаимодействие, руководитель должен уметь не просто управлять ресурсами сотрудников, а понимать роль каждого из них и себя самого в процессе управления, ориентироваться в процессе управления на их личностные особенности и понимать, что организация существует для людей.

Проведенные нами исследования показывают, что наибольший управленческий эффект, особенно на стратегическом уровне управления, дают ориентация на кровную идею и создание круга единомышленников, разделяющих ценности руководителя. Это позволяет многократно усиливать возможности и организации и человека за счет взаимного усиления ресурсов на основе их эффективного сочетания на протяжении достаточно долгого времени [21].

Выделим характерные особенности технологии личностно-профессиональной диагностики, реализующейся на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС:

- данная технология направлена на выявление ключевых ресурсов человека (личностных и профессиональных особенностей, стилевых характеристик профессиональной деятельности и организационного поведения) и наиболее приемлемых сфер их приложения;
- технология построена на принципе «учета контекста ситуации», который предполагает, что любые личностно-профессиональные ресурсы в зависимости от контекста могут как способствовать повышению эффективности деятельности, так и выступать возможной зоной риска;

- технология носит развивающий характер и предполагает активное вовлечение тестируемого в процесс диагностики, когда решение той или иной задачи, поставленной перед ним, требует осмысления собственного профессионального и личностного опыта, поиска факторов повышения собственной эффективности;

- составляющие содержание технологии методы требуют создания доверительной атмосферы взаимодействия тестируемого и тестирующего, что способствует осознанию человеком своих особенностей и активизирует процесс его развития;

- технология позволяет не только оценить уровень сформированности тех или иных компетенций, но и выявить стратегическую жизненную идею тестируемого, которая выступает как основной ориентир, подчиняющий себе все личностно-профессиональные ресурсы.

Так как личностно-профессиональный потенциал управленческих кадров (управленческий потенциал) представляет собой систему внутренних ресурсов личности, технология его анализа предполагает в качестве своего исходного этапа разработку модели личностно-профессиональных ресурсов, включающей систему критериев и показателей их динамики.

Следует отметить, что в ходе личностно-профессиональной диагностики управленческих кадров, проводившейся сотрудниками научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» Института «ВШГУ» РАНХиГС при Президенте РФ в 2014-2016 гг., была эмпирически подтверждена взаимосвязь между особенностями реализации личностно-профессионального потенциала руководителей высшей группы управленческих должностей и уровнем результативности и эффективности их профессиональной деятельности [25].

При описании структуры личностно-профессионального потенциала руководителей использовались следующие ключевые интегральные показатели:

– стратегическое лидерство как способность формулировать стратегические цели организации, видеть стратегические перспективы деятельности и развития организационно-управленческих структур, развивать и поддерживать энергетический и психологический потенциал сотрудников, заражать их своими идеями;

– управленческая компетентность как способность к планированию, организации, контролю, координации деятельности больших организационных структур; готовность к принятию самостоятельных управленческих решений, реализации менеджерских и административных функций;

– настойчивость и целеустремленность как способность к преодолению сопротивления внешней среды при выполнении профессиональной и управленческой деятельности; умение добиваться поставленной цели; способность доводить до конца начатые дела, вторично возвращаться к реализации процесса в случае его неудачного внедрения;

– масштабность мышления как способность видеть и анализировать проблемы не только с позиций занимаемой должности, но и в более широком организационном и социальном контексте;

– готовность к саморазвитию как ориентация на непрерывное, профессиональное и личное совершенствование, готовность и способность эффективно действовать в условиях изменений: способность воспринимать новую информацию, принимать решения в ограниченное время с ограниченным доступом к необходимой информации; готовность к взаимодействию с новыми людьми, а также к применению новых приемов и методов управления;

– экспертная компетентность как способность к глубокому разностороннему и системному анализу профессиональных и управленческих проблем на основе имеющегося профессионального опыта и знаний;

– готовность к командной работе как ориентация на командное взаимодействие; готовность к внутреннему принятию поставленных

организационных целей и задач; способность к организации совместной деятельности по решению управленческих вопросов; навыки бесконфликтного общения, взаимодействия с людьми с различными личностно-профессиональными особенностями; готовность к диалогу, обсуждению и принятию компромиссных решений;

– компетентности самоуправления как стрессоустойчивость, выдержка; самообладание, уравновешенность; готовность к компромиссу; способность нести личную ответственность за собственные поступки, контролировать свои поступки, оценивать собственные результаты, объективно и рационально применять свои личностно-профессиональные ресурсы;

– компетентности социального взаимодействия как готовность к конструктивному межличностному и социальному взаимодействию; владение умениями и навыками эффективных социальных коммуникаций; активность в социальных контактах; нацеленность на совместную деятельность, коллективную работу; способность учитывать мнения подчиненных и руководителей, и позиции по тому или иному вопросу.

В рамках технологии анализа личностно-профессиональных ресурсов кандидатов при формировании резервов управленческих кадров, разрабатываемой научным коллективом факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, в качестве интегративного показателя динамики личностно-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров рассматривается их управленческая готовность, а итогом ресурсного анализа кандидатов в резерв становится их рейтинг, построенный на основе оценки управленческого потенциала кандидатов и показатели актуального уровня управленческой готовности на момент зачисления кандидатов в резерв.

При этом работа по сопровождению личностно-профессионального развития резервистов и наблюдение за их карьерным ростом позволяют зафиксировать существенную, но дифференцированную динамику их

развития в период нахождения в составе резерва. Результаты этих реальных наблюдений показали необходимость дальнейшей разработки технологии комплексного ресурсного анализа, предметом которого на этапах нахождения в составе резерва и выхода из него является динамика управленческой готовности.

1.2 Управленческая готовность участников резервов управленческих кадров как интегративный показатель динамики их личностно-профессиональных ресурсов

Готовность является фундаментальным исходным условием успешного выполнения любой деятельности. Именно с готовностью к деятельности связана для человека возможность достигать определенного результата в заданных условиях, то есть возможность эффективно решать возникшие задачи. По мнению К.К. Платонова, «профессиональная готовность – это субъективное состояние личности, считающей себя способной и подготовленной к выполнению профессиональных требований, причем это необязательно согласуется с объективной профессиональной подготовленностью» [26].

Интегрируя качества человека как индивида, личности и субъекта деятельности, готовность к деятельности обеспечивает взаимосвязь внутреннего состояния человека с внешними ситуационными условиями, а также с предстоящими задачами и целями деятельности, а сама выступает как оптимальное состояние для решения задач и обеспечивает эффективность деятельности человека [27].

Как устойчивое личностное состояние готовность определяет способность к деятельности (на личностном уровне); совокупность знаний, навыков, умений и компетенций, обеспечивающих продуктивность деятельности (на функциональном уровне); преднастройку к деятельности (на психофизиологическом уровне) [27].

Необходимость выделения управленческой готовности как отдельного вида профессиональной готовности обусловлена спецификой управленческой деятельности, которая, в свою очередь, определяет специфику содержания и структуры готовности как интегративного психологического образования.

Управленческая готовность (готовность к управленческой деятельности) является предметом значительного числа исследований.

По мнению Г.Н. Жукова готовность к управленческой деятельности выступает результатом образования, формирования управленческих знаний, умений, развития управленческих качеств личности [28].

Э.Ф. Зеер, в качестве необходимых компонентов управленческой готовности выделяет интерес и склонность к управленческой деятельности, осознание ценности и престижности своего труда для общества, желание заниматься именно этой деятельностью, профессиональные управленческие знания, владение умениями управленческой деятельности, организаторские способности, личностный (профессионально значимые управленческие качества личности [29].

Г.Г. Климова рассматривает готовность к управленческой деятельности как сложную систему качеств личности, которая проявляется в специфическом отношении к выбору профессии и профессиональной деятельности, в овладении мастерством и адаптации на производстве, в стремлении к высоким организационно-экономическим показателям и непрерывному повышению своей квалификации [30].

О.П. Денисова в своем исследовании определила понятие «психологическая готовность к управленческой деятельности» как «психическое состояние, характеризующееся динамической концентрацией внутренних сил человека и позволяющее ему целесообразно регулировать свою деятельность в процессе организации и планирования работы производства и персонала при наличии сформировавшихся мотивов и установок на реализацию своих личностных качеств, которые проявляются в поведенческой активности и положительном эмоциональном настрое» [31].

По мнению К.В. Локшина, управленческая готовность представляет собой «интегративное качество личности, предусматривающее овладение функциональной подготовкой в процессе обучения специальным дисциплинам и формирование личностной подготовленности к продуктивному решению управленческих задач» [32]. С точки зрения целей нашего проекта интересно, что К.В. Локшин рассматривает управленческую готовность как «систему внутренних ресурсов менеджера, необходимых для организации эффективного руководства людьми в процессе профессиональной деятельности» [32].

С точки зрения В.П. Скрипника, готовность к управленческой деятельности – это интегративное динамичное целостное свойство личности, развивающееся в логике смены своих качественных уровней и характеризующее единство знаний, умений и навыков по осуществлению управления техническими и социальными системами, а также самоуправлению [33].

А.С. Фомин считает, что готовность к управленческой деятельности «целесообразно рассматривать, во-первых, как свойство психики, возникающее в результате сформированности регулятивных психических процессов, во-вторых, как интегративное, системное качество личности, в-третьих, как психическое состояние личности, обусловленное конкретной управленческой ситуацией» [34]. По мнению автора, готовность «является необходимым условием возникновения благоприятных функциональных состояний, обеспечивающих субъекту управления эффективность, надежность и оптимальную цену деятельности» [34].

Надо отметить, что наряду с изучением управленческой готовности в целом, проводятся исследования частных аспектов готовности к управленческой деятельности: психологической готовности руководителя к управлению в условиях кризиса [35], готовности к принятию управленческих решений [36], готовности к управленческому взаимодействию с трудовым коллективом в условиях инновационной деятельности [37] и т.п.

Теоретический анализ зарубежной литературы по теме управленческой готовности показал, что термин «управленческая готовность» в зарубежной литературе не используется – ни в контексте психологическом, ни в управленческом. Однако в исследованиях можно встретить близкое по значению понятие «организационная готовность», или «готовность к организационным изменениям», которое активно рассматривается в контексте управления, медицины, менеджмента и экономики.

В целом под организационной готовностью в иностранной литературе понимается многоуровневый психологический конструкт, общее психологическое состояние членов организации, когда человек готов прикладывать больше усилий и проявлять настойчивость, основываясь на вере в готовность организации к новым изменениям. Чем выше степень организационной готовности, тем больше усилий, настойчивости, ресурсов прикладывает человек для достижения поставленных целей [38].

Таким образом, понятие управленческой готовности отражает способность и возможность руководителя в данный момент времени эффективно осуществлять управленческую деятельность на определенном уровне управленческой иерархии в системе государственного управления Российской Федерации на основе использования комплекса уже имеющихся ресурсов, т.е. успешно выполнять ту или иную роль в той или иной сфере управления в соответствии со своим управленческим потенциалом.

Управленческая готовность проявляется в положительном отношении к управленческой деятельности, желании ее осуществлять, расти и развиваться в ней, овладевать мастерством, в высоком уровне адаптации к специфике процесса управления, в стремлении максимально эффективно реализовать свои внутренние ресурсы в целях повышения продуктивности управленческих взаимодействий и в понимании необходимости непрерывного повышения своей квалификации.

Как системное образование управленческая готовность имеет сложную динамическую структуру. Каждый составляющий управленческую готовность

элемент, реализует определенную функцию во взаимосвязи с другими элементами, и все они подчинены главным целям, функциям, назначению системы.

При этом в большинстве исследований содержание компонентов управленческой готовности составляют не отдельные личностные качества, способности, знания, умения и навыки, а так называемые компетенции (или компетентности) – совокупность взаимосвязанных качеств личности, знаний, умений, навыков, и способов деятельности, которые задаются по отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимы для качественной продуктивной деятельности.

Следует отметить, что в научной литературе нет однозначного понимания того, как соотносятся понятия «готовность к деятельности» и «компетентность».

Так, О.Е. Ломакина рассматривает готовность к деятельности как компонент компетентности, который представляет собой отрефлексированную направленность специалиста на профессию, мировоззренческую зрелость; установки на постоянное профессиональное и личностное совершенствование, самореализацию и самовоспитание; нацеленность на прогностичность и динамичность в проектировании деятельности [39].

В некоторых исследованиях готовность и компетентность рассматриваются как практически тождественные понятия. Так, Ю.В. Койнова считает профессиональную компетентность индивидуально-интегральной качественной характеристикой субъекта деятельности, целостным состоянием и готовностью личности к ее осуществлению [40]. А.И. Мищенко понимает профессиональную компетентность как единство теоретической готовности профессионально мыслить и практической готовности профессионально действовать [41].

Рассматривая в данном проекте готовность участников резервов управленческих кадров как интегративный показатель динамики их

лично-профессиональных ресурсов, мы исходим из того, что содержание управленческой готовности составляет ряд компетентностей, уровень сформированности которых и определяет уровень управленческой готовности.

В ряде случаев структура управленческой готовности описывается просто как совокупность способностей и/или компетентностей.

Так, И.И. Ихтисанов и А.В.Петкин выделяют в структуре готовности курсантов военных институтов к управленческой деятельности:

- профессиональные квалификационные компетенции;
- дисциплинированность;
- высокий уровень самоорганизации;
- эффективный стиль управления;
- высокая нравственная культура;
- коммуникативная компетентность [42].

По мнению К.В. Локшина управленческая готовность включает гносеологический, праксиологический и аксиологический компоненты:

- гносеологический компонент включает в себя развитые до определенного уровня общие и профессиональные знания;
- праксиологический компонент составляет совокупность управленческих умений и навыков;
- аксиологический компонент составляет система ценностных отношений, ценностных ориентаций, мотивов [32].

Автор подчеркивает, что аксиологический компонент управленческой готовности является «стержнем, вокруг которого конструируются основные свойства и качества личности специалиста как профессионала» [32], отражая потребность субъекта управления в творчестве, стремление самостоятельно ставить цели деятельности и достигать их, готовность к волевому напряжению при достижении этих целей, комплекс представлений о себе как о профессионале [32].

В исследовании О.П. Денисовой описаны следующие структурные компоненты психологической готовности к управленческой деятельности:

- когнитивный компонент, включающий специальные знания и знания в области психологии управления и социальный интеллект;
- личностный компонент, включающий лидерские качества (решительность, организованность, способность принимать управленческие решения), коммуникативные способности, характерологические свойства личности;
- мотивационный компонент, содержание которого составляют ценностная ориентация на управленческую деятельность, мотивация на достижение успеха;
- эмоциональный компонент, в содержание которого входят положительный эмоциональный настрой и сдержанность;
- поведенческий компонент, который проявляется в поведенческой активности [31].

По мнению Н.А. Киселевой, готовность к управленческой деятельности представляет собой динамическое, структурно-уровневое образование, включающее следующие находящиеся в единстве компоненты:

- мировоззренческий (система взглядов, убеждений, отношение к профессиональной деятельности);
- мотивационно-ценностный (переосмысление себя и окружающих, ценностей, умений, навыков; овладение личностным опытом);
- гностический (уверенность в своих знаниях, умениях и навыках; чувство цели, готовность к действию) [43].

Сравнительный анализ показывает, что при всех различиях в описании структуры управленческой готовности практически авторы выделяют в ней следующие основные блоки:

- ценностно-мотивационный, отражающий соответствие личностного смысла объективному значению управленческой деятельности и проявляющийся в положительном отношении к управленческой деятельности,

потребности успешно решать управленческие задачи, интересе к процессу их решения, стремлении добиться успеха и показать себя с лучшей стороны и т.д.;

- когнитивный, отражающий теоретическую подготовленность к управленческой деятельности и проявляющийся в наличии необходимых теоретических знаний, понимании управленческих задач, оценке их значимости, знании способов решения, представлении о вероятных изменениях условий деятельности, а также необходимых для управленца интеллектуальных качествах;

- операционально-деятельностный, отражающий практическую подготовленность к данному виду деятельности и проявляющийся в наличии требуемых для решения управленческих задач умений, навыков, компетенций, а также адекватных требованиям деятельности личностных качеств;

- эмоционально-волевой, отражающий способность к самоуправлению и проявляющийся в умении регулировать и оптимизировать собственную деятельность, преодолевать внешние и внутренние препятствия в достижении цели.

Однако в основу технологии личностно-профессиональной диагностики была заложена модель управленческой готовности и, соответственно, управленческого потенциала, построенная не на выделении компонентов в соответствии с той или иной личностной сферой, а в соответствии с тремя основными управленческими позициями, которые может занимать руководитель в рамках своей деятельности.

Эта трехкомпонентная модель прошла апробацию и получила подтверждение на представительной выборке, которая включала три тысячи руководителей государственной гражданской службы Российской Федерации. Ядро этой группы составили кандидаты в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, а также участники высшего резерва управленческих кадров федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации.

В соответствии с моделью управленческая готовность руководителя включает три взаимосвязанные, но самостоятельные составляющие, преобладание каждой из которых задает собственную 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 данного руководителя с учетом, как имеющихся ресурсов, так и специфики его жизненной и карьерной стратегий [44].

Прежде всего, это лидерская составляющая, в состав которой входит склонность и способность выступать стратегическим лидером, харизматичность, наличие и устойчивость собственного стратегического видения и четких жизненных целей; способность преодолевать в ходе выполнения управленческой деятельности, как сопротивление внешней среды, так и внутренние психологические ограничения, способность «держать удар» и добиваться реализации поставленных целей; наличие устойчивых жизненных ценностей, четкая позиция в социуме и в ближайшем окружении; способность подбирать и формировать вокруг себя единомышленников, заражать их собственными целями и идеями.

Как показали результаты факторного анализа системы показателей с использованием контрастных групп, среди итоговых показателей личностно-профессиональной диагностики отражением этой составляющей выступают три – стратегическое лидерство, настойчивость, целеустремленность и сила личности, а также компетентности социального и межличностного взаимодействия. Именно данный фактор является наиболее значимым, имеет наибольший вес в группе руководителей, занявших высшие места в рейтинге по итогам диагностики. Эти данные в полной мере соотносятся и с данными целого ряда других, в том числе и зарубежных, специалистов в области управления

Второй составляющей выступает экспертно-аналитическая составляющая, отражающая готовность качественно и квалифицированно воспринимать управленческие вызовы, глубоко анализировать ситуацию, рассматривать ее не с узко ведомственных позиций, и даже не только с позиций общества и государства, но и в более широком «планетарном системном контексте». Особенно важной в экспертной составляющей является готовность к постоянному приобретению новых и реинтерпретации имеющихся знаний, открытость новому и готовность к изменениям.

В состав данного (второго по весу) фактора входят также три составляющие: масштабность мышления, готовность к обучению, развитию и изменениям, а также экспертно-аналитическая компетентность.

Наконец, третьей составляющей в структуре управленческой готовности является менеджерская (управленческая) составляющая. Она включает в себя, как имеющийся управленческий опыт, владение современными технологиями организации управленческой деятельности, так и способность, и владение эффективными способами самоуправления. Способность контролировать себя и свои эмоции. Сюда же может быть отнесена и готовность, и способность к командной работе, несмотря на то, что в эталонной группе этот показатель имеет не самую высокую факторную нагрузку. С одной стороны, это умение эффективно формировать и организовывать команду исполнителей, владение приемами подбора и формирования проектных команд, с другой способность самому быть членом управленческой команды вышестоящего руководителя, понимать и принимать в качестве собственных поставленные другими задачи.

В связи с этим, в состав показателей, отражающих уровень развития этой составляющей управленческой готовности, также входят три показателя из модели мета компетентностей – управленческая компетентность, готовность к командной работе и компетентности самоуправления.

Каждая из составляющих управленческой готовности существует не изолированно, все они в определенной мере взаимосвязаны, вместе с тем, преобладание одних составляющих над другими создает уникальный

индивидуальный профиль. Значительная неравномерность в их развитии приводит к существенным проблемам.

Очевидно, что выраженность разных составляющих, обеспечивающих высокую управленческую эффективность, будет различна не только в разных сферах деятельности, но и на различных ее уровнях. Так, на базовом управленческом уровне для высокой эффективности управления часто достаточно развитой экспертной составляющей, на более высоком уровне управления – экспертной и менеджерской, а вот на самых высоких уровнях управления, как показывают данные, более 60% успеха определяется уже лидерской составляющей готовности.

Сбалансированное высокое развитие всех трех составляющих управленческой готовности обеспечивает максимально высокую эффективность.

Если говорить с этих позиций об управленческом потенциале, то можно выделить в управленческой готовности показатели, которые выступают ядерными с точки зрения дальнейшего ее развития. Они в значительно меньшей степени, чем все остальные, поддаются изменениям. Наличие же других обеспечивает скорость, с которой такие изменения будут возможны. Это, прежде всего, стратегическое лидерство, сила личности и масштабность мышления, выраженность которых является основой для дальнейшего наращивания ресурсов. Наконец это готовность к обучению, развитию и изменениям, которая обеспечивают мотивационную основу наращивания управленческой готовности. Именно эти четыре составляющие положены в основу оценки управленческого потенциала в рамках технологии личностно-профессиональной диагностики руководителей.

Описанная модель управленческой готовности выступает основой для построения по итогам диагностики рейтингов руководителей как по оценке управленческого потенциала в целом, так и по отдельным составляющим управленческой готовности с акцентом на выделение групп с разным соотношением их выраженности.

Опираясь на данную модель, мы можем проанализировать как актуальный уровень управленческой готовности участников резервов управленческих кадров, так и сравнить данные, полученные в разные периоды. Это позволит оценить динамику личностно-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров и, при необходимости, сформулировать рекомендации по их развитию.

1.3 Индивидуальное сопровождение участников резервов управленческих кадров на всех этапах «от выдвижения до выхода» в контексте комплексного ресурсного анализа

Основной целью формирования кадрового резерва является создание подготовленного к управлению в новых условиях состава государственных гражданских или муниципальных служащих, обеспечение непрерывности и преемственности государственного/муниципального управления, его совершенствования на основе отбора, подготовки и выдвижения кадров, способных профессионально и эффективно реализовать задачи и функции соответствующего органа государственной или муниципальной власти [45].

Основной формой подготовки резерва является обучение в процессе трудовой деятельности. Дополнительно к такому обучению при подготовке резерва используются также следующие формы обучения:

- перемещения работника по горизонтали и по вертикали;
- командировки для изучения передового опыта;
- стажировки на различных должностях;
- замещение соответствующих работников на время их отпусков;
- профессиональная переподготовка и повышение квалификации;
- участие в проектной деятельности.

В тоже время такие формы обучения имеют следующие недостатки: повышение квалификации и профессиональная переподготовка часто происходит с отрывом от производства; такие формы обучения чаще посвящены освоению специализированных знаний и навыков, связанных с

выполняемой деятельностью в области формализованных технологий («твёрдых» навыков, или «hardskills»), в то время как для руководителя большее значение приобретают неспециализированные надпрофессиональные навыки («мягкие» навыки, или «softskills»). В процессе обучения через различные формы производственной деятельности обучение происходит нецеленаправленно.

В этой связи возникает необходимость решения следующих задач:

- целенаправленное развитие неспециализированных надпрофессиональных навыков («softskills») в процессе производственной деятельности;
- возможность обучения без отрыва от производственной деятельности, что является актуальным для руководителей государственной службы в силу их высокой занятости;
- повышение эффективности программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации через индивидуализацию полученных знаний и практику их использования в практической деятельности.

В качестве инструмента, решающего эти задачи, может быть использован коучинг. Так, по некоторым исследованиям, коучинг в качестве посттренингового сопровождения повышает эффективность обучения на 80%. Индивидуальный коучинг также внедряется в органах государственной службы: осуществляется в процессе стажировки в исполнительных органах государственной власти участников резерва управленческих кадров Томской области [46].

В тоже время технологии коучинга не всегда применимы в рамках государственного управления и работы с резервом высших управленческих кадров. В этой связи возникает необходимость в технологии, которая бы удовлетворяла следующим критериям:

- обеспечение целенаправленного развития необходимых управленческих ресурсов (в том числе компетентностей);

- возможность применения в процессе практической деятельности;
- учёт контекста государственной службы;
- учёт индивидуальных особенностей участников резерва высших управленческих кадров.

Такой технологией может стать индивидуальное сопровождение личностно-профессионального развития.

Индивидуальное сопровождение личностно-профессионального развития – это процесс профессионального взаимодействия между участником программы индивидуального сопровождения и консультантом, ориентированный на актуализацию, опережающее создание, удержание и развитие ресурсов личности, развитие её уникальности, а также способности задействовать эти ресурсы в ходе управленческой и иной деятельности.

Индивидуальное сопровождение личностно-профессионального развития является одним из элементов комплексного ресурсного анализа и направлено на:

- актуализацию имеющихся личностно-профессиональных ресурсов;
- развитие умения наращивать недостающие личностно-профессиональные ресурсы;
- развитие умения восстанавливать утрачиваемые личностно-профессиональные ресурсы;
- развитие умения реструктурировать и применять в профессиональной деятельности личностно-профессиональные ресурсы.

Отличительной особенностью индивидуального сопровождения как одной из форм комплексного ресурсного анализа являются:

- вовлечение участников индивидуального сопровождения в процесс самодиагностики, развитие их умения самостоятельно идентифицировать собственные ресурсы, поощрение экспертности участников индивидуального сопровождения;

- развитие умения не только диагностировать, но и наращивать, восстанавливать, переструктурировать и применять имеющиеся ресурсы в процессе практической деятельности.

Основной целью индивидуального сопровождения является повышение эффективности деятельности через развитие способности к самоуправлению, в том числе управлению своими личностно-профессиональными ресурсами.

На большинстве этапов нахождения участника в резерве может быть осуществлено развитие резервиста через индивидуальное сопровождение личностно-профессионального развития (таблица 1).

Такая работа, помимо целенаправленного личностно-профессионального развития, позволяет повысить мотивацию резервистов, сократить сроки адаптации к новой должности, повысить вовлечённость в обучение.

Таблица 1 - Применение индивидуального сопровождения личностно-профессионального развития на различных этапах нахождения в резерве

Этап нахождения в резерве	Цель индивидуального сопровождения на данном этапе	Результат индивидуального сопровождения	Применяемая методика
Личностно-профессиональная диагностика	Ознакомление с результатами личностно-профессиональной диагностики в развивающем аспекте	Осознание своих личностно-профессиональных ресурсов, их влияния на стратегии поведения в контексте управленческой деятельности, понимание преимуществ и ограничений, обусловленных индивидуальным набором личностно-профессиональных ресурсов, создание стратегий переструктурирования и восстановления личностно-профессиональных ресурсов, постановка целей личностно-	Методика проведения сессии индивидуального сопровождения на основании данных личностно-профессиональной диагностики.

		профессионального развития	
Принятие решения о зачислении в состав резерва	Создание индивидуального плана профессионального развития	Осознание собственных личностно-профессиональных ресурсов, сформированных в процессе жизненного, в том числе профессионального, пути; создание оптимистической и пессимистической траектории собственного личностно-профессионального развития и необходимых для реализации данных сценариев личностно-профессиональных ресурсов; создание стратегий переструктурирования и восстановления	Методика «Биографический ресурсный анализ (Биоран)»

Продолжение таблицы 1

Этап нахождения в резерве	Цель индивидуального сопровождения на данном этапе	Результат индивидуального сопровождения	Применяемая методика
		личностно-профессиональных ресурсов; индивидуальный план профессионального развития	
Период нахождения в резерве	Наращивание личностно-профессиональных ресурсов	Осознание стратегической жизненной идеи и расширение стилевого репертуара в следующих областях: - управленческий стиль; - когнитивные стили восприятия и переработки информации; - стили коммуникативного поведения; - стили командного взаимодействия; - стили организационного взаимодействия; - стиль управления изменениями.	Методика «Ресурсная оценка стилевых особенностей (Рост)»

Назначение на новую должность	Адаптация к новой должности	Освоение новых стратегий поведения, наращивание необходимых личностно-профессиональных ресурсов. Принятие новой управленческой роли.	
Обучение (повышение квалификации, профессиональная переподготовка, стажировка)	Целенаправленное развитие необходимых личностно-профессиональных ресурсов	Индивидуализированные, применяемые в профессиональной деятельности новые знания и навыки	

Продолжение таблицы 1

Этап нахождения в резерве	Цель индивидуального сопровождения на данном этапе	Результат индивидуального сопровождения	Применяемая методика
Оценка динамики личностно-профессионального развития в процессе нахождения в резерве	Ознакомление с результатами оценки динамики личностно-профессионального развития в развивающем аспекте	Осознание динамики своих личностно-профессиональных ресурсов, эффективной стратегии личностно-профессионального развития; создание стратегий переструктурирования и восстановления личностно-профессиональных ресурсов, постановка целей личностно-профессионального развития	Методика проведения сессии индивидуального сопровождения по результатам оценки динамики личностно-профессионального развития.

ВШГУ РАНХиГС были разработаны, апробированы и внедряются различные методики профессиональных консультаций в рамках программы индивидуального сопровождения развития личностно-профессиональных ресурсов, например, методика «БИОРАН» (биографический ресурсный анализ).^{**}

^{**} Методика разработана на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС (Лебедева А.В., Рожок А.В., Синягин Ю.В.).

В результате данной работы участник программы индивидуального сопровождения получает проекцию своего жизненного пути – график, на котором отражены его успехи в прошлом, оптимистический и пессимистический прогноз профессионального развития, а также указаны события, влиявшие на его профессиональный путь в прошлом, а также те, которые, возможно, будут влиять в будущем. Задача состоит в том, чтобы помочь участнику адаптироваться к новому взгляду на свой профессиональный путь, взглянуть на свой профессиональный путь в целом, в случае необходимости, отреагировать эмоции, возникшие в ходе проделанной работы.

Мы полагаем, что влияние событий может быть как позитивным, так и негативным. Также влияющие события могут быть как позитивными (по шкале значимости участник оказывает позитивные значения), так и негативными (по шкале значимости участник указывает отрицательные значения). Соответственно, можно создать следующую матрицу (таблица 2):

Таблица 2 - Матрица влияющих событий

Содержание события/ Влияние	Позитивное событие	Негативное событие
Позитивное влияние	Событие, имеющее позитивное значение, усиливающее, позитивно влияющее на личностно-профессиональное развитие	Событие, имеющее негативное значение для участника программы, усиливающее, позитивно влияющее на личностно-профессиональное развитие
Негативное влияние	Событие, имеющее позитивное значение, замедляющее, негативно влияющее на личностно-профессиональное развитие	Событие, имеющее негативное значение для участника программы, замедляющее, негативно влияющее на личностно-профессиональное

В результате такого анализа можно понять тип мотивации, характерный для участника программы: мотивация достижения или мотивация избегания.

Методика проведения сессии по осознанию стратегической жизненной идеи. Планируемый результат проведения сессий по методике: осознание участником программы ИС собственной стратегической жизненной идеи и ценностей.

Стратегическая жизненная идея («кровная идея») (Ю.В. Синягин) – это личностно-значимая профессиональная идея, придающая смысл управленческой деятельности руководителя. Поскольку стратегическая жизненная идея определяет направление управленческой деятельности и обеспечивает руководителя энергией на осуществление этой деятельности, понимание собственной стратегической жизненной идеи является значимым ресурсом для руководителя. В тоже время в практике работы с руководителями мы сталкиваемся с тем, что руководители не всегда осознают наличие своей стратегической жизненной идеи и её содержание, а также собственные ценности.

Практика показывает, что не все руководители обладают выраженной стратегической жизненной идеей. В этом случае ресурсным для руководителя является выявление, на какую из указанных задач он ориентируется в процессе своей управленческой деятельности.

Методика проведения сессии по определению индивидуальных когнитивных стилей, направленной на осознание участником программы индивидуального сопровождения индивидуальных когнитивных стилей, как собственного ресурса, влияния когнитивных стилей на деятельность, преимуществ и ограничений, накладываемых когнитивными стилями, формирование стратегии развития стилевой гибкости.

Таблица 3 - Когнитивные стили

Полезависимость	Полнезависимость
Характеристики:	
Склонность опираться на поле (внешние факторы) при принятии решения.	Склонность опираться на самого себя (внутренние факторы) при принятии решения.
Диапазон эквивалентности:	
Узкий	Широкий
Характеристики:	
Склонность ориентироваться на выявление различий в ряду объектов.	Склонность ориентироваться на выявление сходства в ряду объектов.
Познавательный контроль:	
Ригидный	Гибкий
Характеристики:	
Свидетельствует о трудностях в переходе от вербальных функций к сенсорно-	Относительная лёгкость в переходе от вербальных функций к сенсорно-

перцептивным в силу невысокой степени их автоматизации.	перцептивным в силу высокой степени их автоматизации.
Толерантность к нереалистичному опыту	Нетолерантность к нереалистичному опыту
Характеристики:	
Возможность принятия впечатлений, не соответствующих или даже противоречащих имеющимся у человека представлениям, которые он оценивает как правильные и очевидные.	Сопротивление познавательному опыту, в котором исходные данные противоречат наличному знанию наблюдателя.

Продолжение таблицы 3

Импульсивность	Рефлексивность
Характеристики:	
Склонность к быстрому реагированию в ситуации множественного выбора, при этом гипотезы выдвигаются без анализа всех возможных альтернатив.	Замедленный темп реагирования в подобной ситуации, гипотезы проверяются и многократно уточняются, решение принимается на основе тщательного предварительного анализа признаков альтернативных объектов.
Концептуализация:	
Конкретная	Абстрактная
Характеристики:	
Низкая степень способности выходить за пределы физических характеристик ситуации в условиях ее понимания и переживания.	Способность переступать границы непосредственного и двигаться в рамках более отдаленных временных и пространственных ментальных состояний.

Несмотря на то, что когнитивные стили являются надситуативной особенностью, мы можем наблюдать использование различных (противоположных) стилевых особенностей в различных контекстах. Например, в контексте профессиональной деятельности индивид демонстрирует полнезависимость, а в ситуации близких взаимоотношений – полезависимость и т.п.

В этой связи одной из задач данной методики является выявление связи между контекстом и когнитивным стилем, используемым индивидом в данном контексте.

Для работы в данной методике мы выделяем следующие контексты:

- 1) Я сам.
- 2) Профессиональная деятельность.
- 3) Близкие отношения.

- 4) Ситуации кризиса.
- 5) Ситуации неопределённости.

Данная методика основана на ресурсном подходе к личностно-профессиональному развитию. В рамках ресурсного подхода любой феномен может быть описан как ресурс. Для того, чтобы когнитивный стиль был присвоен участником ИС в качестве ресурса, необходимо выявление его следующих характеристик:

- Сформированность. Ресурс считается сформированным, когда он назван и описаны его качества;
- Функциональность. Описана роль ресурса в осуществлении деятельности. Любой ресурс проявляется в конкретных действиях, приносящих конкретные результаты. Для того, чтобы какое-либо качество было осознано как ресурс, индивиду необходимо понимать, какое поведение порождено данным качеством и к каким последствиям это поведение приводит;
- Доступность. Описан способ, которым организован доступ к этому ресурсу;
- Преимущества и ограничения. Описано то, какие преимущества и ограничения обеспечивает данный ресурс.

В процессе исследований была разработана и апробируется индивидуальная образовательная программа индивидуального сопровождения развития личностно-профессиональных ресурсов, состоящая из 18 учебных часов (таблица 4)

Таблица 4 - Индивидуальное сопровождение развития личностно-профессиональных ресурсов

	Над чем мы работаем	Как это влияет на личную эффективность
1.	Анализ пройденного профессионального пути.	Осознание своих сильных сторон, уникальных качеств личности, сформированных в процессе профессионального пути, с одной стороны, даёт опору, с другой стороны, позволяет понять, каким внутренним инструментарием человек

		обладает для решения конкретной задачи; позволяет расширить вариативность поведения.
2.	Выявление стратегической жизненной идеи.	Осознание смысла собственной профессиональной (управленческой) деятельности обеспечивает энергией и мотивацией.
3.	Построение оптимального жизненного сценария.	Понимание ясной цели позволяет сфокусировать усилия. Опора на собственные ресурсы делает достижение цели более понятным.

Продолжение таблицы 4

	Над чем мы работаем	Как это влияет на личную эффективность
4.	Выявление собственных стилевых особенностей в различных аспектах профессиональной (управленческой) деятельности: ✓ восприятие и обработка информации; ✓ коммуникации; ✓ командное взаимодействие; ✓ организационное поведение; ✓ руководство; ✓ управление изменениями.	Стилевые особенности – это, как правило, неосознаваемые, но влияющие на эффективность паттерны мышления или поведения. Понимание собственных стилевых особенностей позволяет принять их как ресурс и использовать в уместном контексте, с другой стороны, даёт понимание контекстов, которые требуют развития иных стилевых особенностей. Результатом становится гибкость в выборе стилей (ролей).
5.	Развитие умения понимать стратегическую жизненную идею, сильные стороны и стилевые особенности сотрудников.	Понимание личностно-профессиональных ресурсов сотрудников позволяет предсказывать их поведение. Отсюда становится понятным, решение каких задач лучше удаётся данному сотруднику, а также какой способ коммуникации с ним наиболее эффективен.

Результатом данной работы является повышение компетентности самоуправления, а через это - эффективности деятельности.

Работа происходит в форме индивидуальных структурированных рефлексивных бесед с консультантом, а также путём выполнения индивидуальных заданий в промежутке между беседами. Работа проводится с использованием авторских методик, учитывающих особенности работы с руководителями государственной службы.

Разработанные направления индивидуального сопровождения личностно-профессионального развития и карьерного роста руководителей

могут применяться на разных этапах нахождения руководителя в составе резерва управленческих кадров.

2 Совершенствование системы комплексного ресурсного анализа участников резервов управленческих кадров

2.1 Диагностическая модель комплексного анализа динамики личностно-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров

С 2014 года и по настоящее время коллективом факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ ведется работа по научно-методическому, диагностическому, организационному и экспертно-консультационному сопровождению участников президентского резерва. Работа с резервистами ведется с позиций личностно-ориентированного подхода в управлении, в рамках комплексного ресурсного анализа личности руководителей в контексте их управленческой деятельности с учетом специфики системы государственного управления [13, 14, 21, 25].

Комплексный ресурсный анализ предполагает, что все компетенции и компетентности руководителя, базовые качества, паттерны поведения или мышления выступают в качестве его ресурсов, независимо от того, востребованы ли они на конкретной должности, которую занимает руководитель в данный момент.

Нахождение руководителя в составе резерва управленческих кадров, особенно при формировании резерва в парадигме – «команда единомышленников», а не в парадигме «скамейка запасных» или «зал ожидания», предполагает направленное развитие личностно-профессиональных ресурсов, обеспечивающих позитивную динамику их управленческой готовности. Это касается, прежде всего, развития стратегического лидерства и масштабности мышления, овладения новыми

управленческими технологиями, расширения управленческого репертуара, в том числе и ролевого, повышение уровня готовности к изменениям, саморазвитию и самоуправлению.

Очевидно, что анализ динамики личностно-профессиональных ресурсов участников резерва управленческих кадров необходим на всех этапах нахождения руководителей в составе резерва. Такая оценка, в формате мониторинга управленческой готовности, позволяет осуществлять более эффективное сопровождение личностно-профессионального развития руководителей, осуществлять более аргументированные кадровые решения при назначении, реализовывать, на основе развития ключевых личностно-профессиональных ресурсов, индивидуальные траектории карьерного роста.

Так, если на этапе отбора и включения руководителей в состав управленческих резервов использование комплексного ресурсного анализа, в том числе в формате личностно-профессиональной диагностики, является на сегодня уже принятой технологией, требующей не столько ее разработки, сколько дальнейшего совершенствования и анализа результатов ее внедрения на разных уровнях резервов, то комплексный ресурсный анализ на этапе нахождения руководителя в составе резерва и на этапе выхода из состава резерва (по различным причинам, в том числе и при назначении) требует разработки как диагностической модели, диагностического инструментария с последующей его апробации, так и методического сопровождения внедрения такой технологии в реальную практику кадровой работы в системе государственного управления.

Таким образом, нами были разработаны концептуальные подходы к построению диагностической модели ресурсного анализа управленческой готовности руководителей, состоящих в составе резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, описана диагностическая модель такого анализа, которая была частично апробирована сотрудниками научного коллектива. Кроме того, был определен набор показателей и индикаторов оценки динамики управленческой

готовности резервистов, в рамках достижения основных целевых показателей пребывания в резерве.

Количественная оценка динамики управленческой готовности в период пребывания в резерве позволила построить итоговый рейтинг резервистов, базирующийся как на учете исходной позиции резервиста в списке участников резерва, так и на учете динамики его управленческой готовности в период пребывания в резерве.

При решении этой задачи мы исходили из возможности реализации двух подходов, описанных ниже, которые могут быть положены в основу конкретной модели и технологии определения этого рейтинга и отдельных его составляющих:

1. Нормативно-целевая модель. Основана на учете достижения резервистом в период пребывания в резерве конкретных целевых показателей. Степень проявления, которых и является показателем роста управленческой готовности резервиста.

Так, опираясь на то, что ключевым целевым показателем эффективности резерва выступает назначение его участников на должности, ради замещения которых он и формируется, именно карьерные перемещения и их характер можно рассматривать в качестве первого и главного показателя эффективности пребывания в резерве в рамках нормативно-целевой модели.

Это объясняется тем, что само назначение резервиста на должность реально фиксирует внешнее признание его управленческой готовности на организационно-управленческом уровне.

Вторым по значимости показателем повышения управленческой готовности в период пребывания в резерве, выступает наличие признанных и подтвержденных профессиональных и управленческих достижений резервиста. Степень динамики управленческой готовности может количественно фиксироваться в уровне и характере таких достижений. Сюда включается и участие в различных проектах и программах, иные

управленческие и профессиональные достижения, отражающие реальный рост уровня управленческой готовности резервиста.

Третья группа показателей фиксирует личностно-профессиональное развитие резервиста, рост его управленческой и экспертной компетентности, прежде всего в рамках реализации мероприятий, предусмотренных планом развития, реализуемым в РАНХиГС по поручению Комиссии по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, участие в образовательных программах и проектах, рекомендованных резервисту при включении в управленческий резерв.

Интегральным показателем, фиксирующим динамику личностно-профессионального развития в период пребывания в резерве будет выступать итоговый результат выходной личностно-профессиональной диагностики, которую представляется целесообразным проводить по истечении трехлетнего периода пребывания в резерве.

К последним из значимых показателей следует отнести формальный рост управленческого опыта, который приобретается резервистом в ходе пребывания в резерве при условии замещения им управленческих должностей высшей группы, поскольку наличие такого опыта также выступало одним из показателей при включении в управленческий резерв.

Таким образом, система показателей в значительной мере совпадает с той, которая использовалась при принятии решения о рекомендации включения в резерв управленческих кадров и подсчете интегрального рейтинга по итогам проведения первичных оценочных мероприятий.

Значимость каждого показателя при оценке роста управленческой готовности резервиста различна. Это позволяет построить «весовую» модель их вклада в итоговую оценку.

Итогом этого этапа работы выступает подсчет динамической составляющей рейтинга управленческой готовности резервиста, объединение которой со значениями начального рейтинга позволяет составить интегральный рейтинг его управленческой готовности.

Принципиальным и наиболее сложным вопросом при подсчете рейтинга кандидатов по истечении определенного периода пребывания в резерве выступает объединение в один показатель двух его составляющих: начального рейтинга, с помощью которого фиксировалась начальная стартовая управленческая готовность кандидатов при решении вопроса о включении в состав резерва управленческих кадров и динамической составляющей, фиксирующей приращение этой готовности в период пребывания в резерве.

На этапе зачисления в резерв управленческих кадров использовался интегральный 10-ти балльный рейтинг кандидатов ($X_{исх}$). В качестве критического значения на основе статистического анализа массива данных, было определено значение 6,5 балла из 10-ти возможных.

Оценку динамики управленческой готовности в период пребывания в резерве, также предлагается проводить по 10-ти балльной шкале ($X_{дин}$), что обеспечивается переводом данных оценки динамической составляющей из 100 балльной в 10-ти балльную шкалу.

Основанием для подсчета итогового (динамического) рейтинга выступает объединение двух рейтинговых баллов, полученных по итогам проведения оценки при зачислении в резерв и при окончании срока пребывания в резерве ($Y_{итог}$) с учетом поправочного коэффициента (k_1), отражающего относительную значимость каждой из оценок в итоговом рейтинге.

При этом значение итогового рейтинга целесообразно оставить в 10-балльной шкале, что позволит более наглядно зафиксировать динамику его значений.

При теоретически максимальном значении исходного рейтинга и максимальной динамике управленческой готовности рейтинговый балл сохраняется на уровне максимальных значений. При минимуме динамики балл снижается до критических значений. В тоже время, если исходный балл находился на уровне минимальных значений, а динамика была максимальной, – итоговый рейтинг увеличивает свои значения, но его изменение не

перекрывает исходных различий между резервистами на этапе включения в резерв.

При отсутствии какой-либо динамики и активности у резервиста с критическими значениями рейтинга при зачислении в резерв, его величина уменьшается настолько, что возможна постановка вопроса о целесообразности дальнейшего пребывания резервиста в составе резерва.

Вполне логичным выступает и теоретический случай, при котором резервист, включенный в резерв с пограничными (минимальными) значениями стартового рейтинга в случае полного отсутствия какой-либо активности, достижений и карьерных перемещений получает значения рейтинга ниже минимальных исходных значений (очевидно, что эти крайние случаи являются теоретическими, поскольку при замещении должностей высшей группы значения динамической составляющей рейтинга всегда будут выходить за нулевые показатели).

Важным моментом выступает то, что чем выше значения стартового рейтинга при зачислении в резерв, тем большими должны быть значения динамической составляющей для сохранения стартового рейтингового балла.

Высокий стартовый балл задает высокие ожидания, прежде всего, относительно карьерных перемещений и управленческих достижений. Их отсутствие не может не повлиять на позиции резервиста в рейтинговой оценке.

Нормативно-целевая модель подсчета динамики управленческой готовности позволяет использовать предложенный рейтинг не только как итоговый, но и как промежуточный показатель изменения позиции участника в списке резервистов, что позволяет использовать его в качестве дополнительного мотивирующего фактора, повышающего активность резервистов в период пребывания в резерве, а также показателя самоконтроля при оценке ими своей активности и эффективности действий, направленных на повышение управленческой готовности и личностно-профессиональное развитие.

2. Личностно-ориентированная модель. В ее основу положена ориентация, прежде всего, на признаки, фиксирующие активность резервиста, которые направлены на личностно-профессиональное и управленческое развитие, а также реальные результаты личностно-профессионального развития и роста управленческой готовности, обусловленные, в первую очередь, этой активностью.

В рамках данной модели при неизменности самой системы показателей, которые заложены в основу оценки динамической составляющей рейтинга, существенно меняется вклад каждого из них в оценку динамики управленческой готовности. В этом случае рейтинговая оценка должна быть, в первую очередь, ориентирована на больший «вес» тех составляющих, достижение которых обеспечивается личностно-профессиональным и управленческим ростом участника резерва, обусловленным, прежде всего, его собственной активностью. Поэтому блок показателей, которые фиксируют динамику личностно-профессионального развития, должен иметь в итоговом рейтинге максимальный вес, поскольку именно здесь субъектная составляющая максимально высока.

Вторым по степени проявления субъектности выступает показатель профессиональных и управленческих достижений, поскольку наличие подобных достижений также в значительной мере определяется не внешними по отношению к резервисту обстоятельствами, а его собственной активностью.

Карьерные перемещения можно рассматривать как показатели, субъектная составляющая в которых, хотя и присутствует, но в значительной степени перекрывается возможным влиянием внешних по отношению к участнику резерва факторов.

Наконец, рост управленческой готовности за счет приобретения дополнительного и профессионального опыта в рамках увеличения управленческого стажа, как и в первом случае, оказывается на самом последнем месте.

Если само содержательное описание показателей оценки остается неизменным, то в силу изменения весовых показателей набор индикаторов по каждому показателю, а также алгоритмов их фиксации может быть расширен с учетом его реального значения «веса» в итоговой оценке.

Кроме того, учитывая возможность динамичного изменения весовых значений показателей внутри моделей в зависимости от их целевого назначения, целесообразно привести их все к одинаковым максимальным значениям внутри показателя, с возможностью корректировки с помощью весовых коэффициентов.

В логике личностно-ориентированного подхода, который опирается на ресурсную модель оценки, неизбежно меняется и принцип подсчета итогового показателя как динамической составляющей рейтинга развития управленческой готовности, так и интегрального рейтинга резервиста.

Если в нормативно-целевой модели динамическая составляющая рейтинга соотносится с базовой по заданному сценарию, ориентированному на оценку соответствия резервиста требованиям и нормам, заданным извне, и, при отсутствии позитивных результатов, может уменьшить значение интегрального рейтинга ниже базовых стартовых значений, то в личностно-ориентированной, ресурсной модели логика подсчета интегрального рейтинга строится по кумулятивному принципу.

Интегральный рейтинг фиксирует как стартовый уровень управленческой готовности при зачислении в резерв, так и его приращение в период пребывания в резерве.

Это приводит к необходимости введения новой шкалы оценки, значения которой выходят за пределы максимальных значений стартового (базового) рейтинга на максимальную величину его возможного приращения в период пребывания в резерве.

В данном случае также, как и в нормативно-целевой модели, это коэффициент k_1 , который определяет относительный вес динамического рейтинга по отношению к базовой составляющей. Очевидно, что значения k_1

не могут превышать «1», поскольку временной период, за который проводилась оценка базового рейтинга, значительно превышает время пребывания в резерве. Вместе с тем, если рассматривать смысл данной оценки именно как фиксацию собственной активности резервиста в период пребывания в резерве, то логичным выступает выбор значений коэффициента в пределах 0,5 от базового рейтинга. С одной стороны, это позволяет учитывать реальный разброс показателей базовой управленческой готовности, а, с другой, позволяет максимально рельефно зафиксировать степень произошедших изменений.

При максимальных исходных значениях базового рейтинга равного 10-ти баллам, в случае принятия значения коэффициента $k_1 = 0,5$, максимальные значения интегрального рейтинга будут равны 15 баллам.

Описанные модели построения динамического и интегрального рейтингов участников резерва управленческих кадров имеют свои достоинства и ограничения, как и нормативный и ресурсный подходы, положенные в основу их подсчета.

Таким образом, необходимость оценки изменений, происходящих с руководителями в течение периода нахождения их в составе управленческого резерва, а именно динамики управленческой готовности за счет развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов актуализировала задачи научно-исследовательской работы по совершенствованию технологии комплексного ресурсного анализа на этапе вхождения в состав резерва при отборе кандидатов и разработке диагностического и развивающего инструментария на последующих этапах, исходя из концепций «динамического рейтинга» и «индивидуального сопровождения личностно-профессионального развития резервистов», описанных выше.

2.2 Инструменты комплексного анализа динамики личностно-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров

Изменение фокуса комплексного ресурсного анализа руководителей, состоящих в составе управленческих резервов, с локальной задачи оценки управленческого потенциала и управленческой готовности в ситуации отбора кандидатов в состав резервов на оценку динамики управленческой готовности и личностно-профессионального развития в период нахождения руководителей в резерве управленческих кадров от «входа» до «выхода», явилось основанием для совершенствования уже применяемого инструментария и разработки совершенно новых диагностических инструментов, позволяющих оценить именно динамику личностно-профессиональных ресурсов. Оба этих направления осуществляются параллельно и в комплексе.

Комплексный анализ личностно-профессиональных ресурсов руководителей системы государственного управления, находящихся в составе управленческих резервов, включает несколько этапов:

1. Подготовительный – изучение документов и материалов кандидатов, представленных к прохождению оценочных мероприятий углубленной личностно-профессиональной диагностики. Данный этап начинается с момента формирования либо представления списка кандидатов и завершается составлением плана-графика прохождения кандидатами оценочных мероприятий углубленной диагностики.

2. Диагностический – комплекс диагностических процедур, обработка и анализ полученных данных, проведение «обратной связи» с кандидатом по итогам диагностики, написание индивидуальных отчетов и расчет рейтинга кандидатов. Рейтинг кандидатов отражает уровень актуальной управленческой готовности руководителя, на основе уже имеющихся ресурсов, в данный момент времени эффективно осуществлять управленческую деятельность на определенном уровне управленческой иерархии в системе государственного управления Российской Федерации на

основе использования комплекса уже имеющихся ресурсов, т.е. успешно выполнять ту или иную роль в той или иной сфере управления в соответствии со своим управленческим потенциалом.

Завершением этого этапа является составление на каждого кандидата в резерв карты управленческой готовности, которая является, с одной стороны, методом оценки, а, с другой стороны, формой фиксации уровня готовности и ее динамики от момента вхождения в состав резерва до выхода из него.

3. Развивающий – развивающая работа с резервистами, регулярная фиксация личностно-профессиональных достижений руководителей за определенный отрезок времени, как правило – 1 год, мониторинг карьерного роста, анализ активности резервистов, их участия в экспертно-аналитической работе и проектной деятельности, прохождение образовательных программ и пр. Ключевым моментом данного этапа является расчет динамического рейтинга.

4. Завершающий – анализ динамики управленческой готовности на «выходе» из состава резерва. Выход из состава резерва может быть по различным причинам, в том числе и ввиду назначения резервиста на более высокую управленческую позицию; заполнение карты управленческой готовности по итогам нахождения руководителя в составе резерва управленческих кадров.

В качестве одного из инструментов диагностики личностно-профессиональных ресурсов управленческих кадров, его итоговой фиксации уровня управленческой готовности руководителя на момент отбора его в состав управленческого резерва, была разработана «Карта управленческой готовности» (таблица 5) [47].

Таблица 5 – Карта управленческой готовности

Сфера управления	Функциональная роль кандидата				
	Лидерская (стратегическая)		Управленческая (тактическая)		Экспертно-профес- сиональная
	системная	отраслевая	менеджерск ая	административ ная	
Управление экономическим развитием (управление финансами)					
Управление административно-политической сферой (управление внутренними делами)			3		
Управление социально-культурной сферой					
Управление в негосударственной сфере					2
Политическая деятельность					

Параметры, по которым осуществляется оценка на основе «Карты управленческой готовности» (функциональная роль кандидата и сфера управления) определяют управленческие и специальные отраслевые навыки, а также компетентности кандидата на ту или иную должность.

Цель составления карты управленческой готовности кандидата – предоставление ответа на вопрос о степени готовности конкретного члена кадрового резерва занять ту или иную должность. Помимо этого, карта дает представление о том, какие функции и какими способами будут выполняться кандидатом с учетом его личностных особенностей.

Важно отметить, что основной целью оценки управленцев посредством метода карты управленческой готовности является расширение их потенциала при эффективном использовании профессиональных и личностных ресурсов для максимизации эффективности их управленческой деятельности.

В целом данная оценка позволяет выявить направление личностно-профессионального развития кандидата. Данная оценка влияет на последующую деятельность управленца, прежде всего, выражаясь в его желании добиться максимальных результатов в профессиональной деятельности, оказывая ему содействие в индивидуальном прогнозировании и планировании карьеры.

В рамках карты управленческой готовности кандидата представлены функциональные роли руководителя, имеющие соответствующие характеристики:

- стратегический системный лидер – наличие стратегического видения на межотраслевом, общенациональном или международном уровне;
- стратегический отраслевой лидер – наличие стратегического видения в рамках одной отрасли;
- менеджер – способность создавать управленческие системы для решения поставленных руководством задач, планировать и организовать работу сотрудников, обеспечивать соответствующий уровень их мотивации;
- администратор – способность обеспечивать устойчивость управленческой системы за счет формализации и контроля рабочих процессов;
- эксперт-профессионал – наличие большого опыта и компетентности в определенной сфере.

В рамках карты управленческой готовности выделяется три основные отрасли применения управленческого ресурса кандидата:

1. Экономическая. Основные отрасли государственного управления в сфере экономики (управление промышленностью, связью и массовыми коммуникациями, природными ресурсами и охраной окружающей среды, торговлей, сельским хозяйством, строительством и жилищно-коммунальным хозяйством, транспортно-дорожным комплексом, финансами и кредитом, экономическим развитием, топливно-энергетическим комплексом).

2. Социально-культурная. Основные отрасли государственного управления в социально-культурной сфере: управление образованием, наукой, здравоохранением, культурой, спортивной деятельностью, трудовыми отношениями и социальной защитой граждан.

3. Административно-политическая. Основные отрасли государственного управления в административно-политической сфере: управление обороной, безопасностью, внутренними делами, юстицией, в области международных отношений, гражданской обороной и преодолением чрезвычайных ситуаций.

Помимо традиционных сфер государственного управления для получения более объективных данных рассматриваются следующие:

- Управление в негосударственной сфере: управление в коммерческой сфере; управление в банковской и финансовой сфере; управление в производственной сфере; управление в сфере услуг.

- Политическое управление: законотворческая деятельность в составе Государственной думы и Совета Федерации в качестве депутата и члена Совета Федерации, аналогичная деятельность в субъекте РФ.

- Административное управление: управление отделами и департаментами Министерств и ведомств, аппаратами органов власти и управления министерств, ведомств, аппаратами органов власти субъектов Российской Федерации.

Подобное распределение обусловлено рядом причин:

1. Распределение по выполнению функционала на стратегического лидера, системного лидера, менеджера, администратора и эксперта-профессионала осуществляется за счет выделения наиболее значимых характеристик, присущих той или иной роли в управлении.

2. Распределение по отраслям на общепринятые: экономическую, социально- культурную и административно-политическую, а также внесение в рассмотрение дополнительных сфер управления позволяет наиболее

объективно оценить степень полезности применения способностей управления в той сфере, где это необходимо.

Карта направлена на оценку профессиональных и личностных качеств кандидата.

Стратегический системный лидер отличается наличием стратегического видения, способностью обеспечить реализацию организационных целей, приоритетов, ценностей и других задач, учитывать их при принятии решений и добиваться понимания предназначения организации и стратегического видения среди подчиненных.

Стратегический отраслевой лидер имеет широкий спектр знаний в той отрасли, в которой специализируется. Он выстраивает стратегию согласно своему представлению о том, куда необходимо развиваться отрасли. При этом отраслевой лидер склонен использовать свои личностные качества, такие как напористость, стратегическое видение, ориентация на долгосрочный план развития.

Администратор отличается системным подходом к решению задач. В отличие от лидеров, основной ресурс администратора направлен не на формирование видения будущего, а на оперативные действия в настоящем.

Независимо от сферы управления администратор характеризуется организованностью, конкретным образом мышления. Он постоянно работает с большим объемом информации и способен систематизировать ее.

Эксперт-профессионал характеризуется наличием экспертного опыта в области применения своих профессиональных знаний. Эксперт-профессионал может выступать в роли организационного лидера и наставника. Как правило, он обладает внутренней потребностью передачи знаний будущим управленцам.

Внутренняя готовность к управлению у эксперта характеризуется возможностью заниматься развитием того участка, за который он несет ответственность.

В результате применения карты управленческой готовности кандидата можно получить следующие данные:

- Профиль управленческой готовности кандидата;
- Личностно-профессиональный профиль кандидата;
- Совокупный профиль кандидата, привлекаемого на должность.

Сопоставление профилей кандидатов с помощью карты оценки управленческой готовности позволяет проанализировать, какие кандидаты, с какими личностно-профессиональными характеристиками претендуют на те или иные управленческие позиции. Подобный анализ дает возможность скорректировать требования к кандидатам, сформировать профиль должности и актуальные требования к потенциальному управленцу.

Для оценки потенциала кандидата по включению в резерв оцениваются следующие показатели:

1. Уровень развития личностно-профессионального потенциала;
2. Уровень масштабности мышления;
3. Актуальные ресурсы для дальнейшего карьерного роста;
4. Уровень мотивации участия в резерве.

Показатель уровня личностно-профессионального потенциала может иметь значения «базовый», «выше среднего», «высокий».

Уровень личностно-профессионального потенциала определяет выдвижение рекомендаций по уровню потенциально занимаемой должности.

Особое внимание уделяется анализу показателя уровня мотивации участника в резерве. Он свидетельствует о личностном отношении кандидата к функции управления как к особому специфическому виду профессиональной деятельности, о степени предрасположенности кандидата мыслить стратегически и развиваться в глобальном направлении. Результаты анализа по данному показателю свидетельствуют о методах и приемах, которые использует кандидат в практике управления.

Показатель актуальных ресурсов для дальнейшего карьерного роста может иметь значения «низкий», «средний», «базовый» и включает в себя:

- уровень управленческого и профессионального опыта;
- уровень личностно-профессиональной готовности.

Уровень управленческого и профессионального опыта подразумевает оценку готовности кандидата к управленческой деятельности с точки зрения его практического опыта управления в различных структурах, органах управления. Оценивается уровень владения навыками управления на

Организационный уровень управления предполагает, в большей степени, решение оперативных и стратегических задач по продвижению и развитию организации, ее отдельных подразделений, филиалов. Работа с персоналом производится на уровне подразделений и организации в целом. Работа с потребителями, поставщиками и клиентами осуществляется в рамках системы производитель – потребитель. В связи с этим управленец с ориентацией на организационный уровень управления должен обладать навыками принятия управленческих решений, направленных на конкретную цель компании или ее подразделения.

Региональный уровень управления требует от кандидата наличия способности решения стратегических задач по развитию региона, его субъектов как государственной, так и коммерческой направленности. Кандидаты с направленностью на региональный уровень управления отличаются высокими показателями по уровню выраженности коммуникативной компетентности, компетентности взаимодействия с различными структурными подразделениями, государственными органами, коммерческими компаниями, поставщиками и потребителями. Также у них выражена компетенция к командной работе, такие личностные качества как настойчивость и целеустремленность.

Федеральный уровень управления требует от кандидата наличия способности глобального стратегического мышления. Он включает в себя способности анализа ситуации в настоящем, прогнозирование ее развития в будущем, учет возможных рисков как субъективного, так и объективного характера возникновения. Помимо этого, глобальное стратегическое

мышление предполагает реализацию управленческих мер по координации действий различных федеральных структур, организаций как на региональном, так и на локальных уровнях. Кандидат с направленностью на федеральный уровень управления отличается высокими показателями по компетенциям стратегического лидерства и управленческой компетентности.

Стратегическое лидерство предполагает наличие способности у кандидата не только видеть и формировать стратегию развития, но и внедрять ее одним из первых, быть инициатором инновационного подхода в решении вопросов управления федерального уровня.

Кандидаты с направленностью на федеральный уровень управления отличаются высокими показателями по критерию масштаба мышления. Это объясняется необходимостью решения глобальных вопросов, формирующихся из совокупности промежуточных операционных задач. Принятие решений на федеральном уровне влияет на ситуацию одновременно в нескольких областях: экономической, политической, социальной, культурно-нравственной сферах.

Управленческая готовность подразделяется на лидерскую (стратегическую) и управленческую (тактическую).

К типу лидерской управленческой готовности относятся ранее упомянутые системная и отраслевая роль в управлении, к типу управленческой – менеджерская и административная роли.

В результате анализа и сопоставления данных кандидату присваивается один из возможных трех уровней управленческой готовности: 1 – базовый, 2 – высокий, 3 – высший.

Базовый уровень: характеризуется узким профилем кандидата, наличием сложностей в оперировании новой информацией, закрытостью в вопросах коллективного решения управленческих вопросов. Базовый уровень также характеризуется наличием минимального опыта или отсутствием навыков управления глобальными системами с учетом влияния на них объективных, не зависящих от кандидата обстоятельств.

Высокий уровень управленческой готовности характеризуется наличием высокого уровня мотивации на включение кандидата в резерв. Кандидат высокого уровня управленческой готовности нацелен на взаимодействие и расширение круга коммуникаций. Он открыт новому опыту управленческой деятельности и готов вносить коррективы в систему управления вверенной ему области решения задач. Однако, кандидат с высоким уровнем управленческой готовности еще не может давать полноценную экспертную оценку эффективности различных управленческих процессов. Его способности ограничены прогнозированием влияния управленческих решений в рамках изучаемой области. Еще не сформирован достаточный масштаб мышления, позволяющий учитывать как временные, так и качественные факторы, каким образом принятое решение повлияет на смежные области, структуры, процессы.

Высший уровень управленческой готовности характеризуется наличием у кандидата широкой области видения того, каким образом вверенный ему объект управления должен развиваться.

Кандидат с высшим уровнем управленческой готовности способен предвидеть не только, каким образом его решение повлияет на систему управления, но и к каким последующим необходимым мерам воздействия ему необходимо прибегнуть для перспективного развития объекта управления.

Присвоение базового, высокого или высшего уровня осуществляется посредством экспертной оценки показателей результативности кандидата. Экспертная оценка заключается в диагностике результатов работ и тестовых форм кандидата, а также в применении инструментов оценки общего профессионально-личностного профиля кандидата.

Проанализировав потенциал каждого управленца и степень соответствующих требований к управленцам и тем уровням управления, на которые они претендуют, эксперт-консультант получает средневзвешенные показатели потенциала по каждому кандидату и в целом по выборке кандидатов.

Экспертом-консультантом анализа личностно-профессиональных ресурсов руководителей, находящихся в составе управленческих резервов, выступает человек, который хорошо знает специфику деятельности оцениваемых кандидатов. Область знаний эксперта включает в себя:

1. Знание специфики области применения умений кандидата- сферы управленческой деятельности (экономической, политической, социальной и т.д.).

2. Знание функций роли, которую необходимо выполнять кандидату на потенциальной должности.

3. Знание особенностей состава оцениваемых кандидатов- половозрастные характеристики, занимаемые должности, количество времени, которое каждый кандидат провел в той или иной роли.

4. Умение налаживать межличностный контакт с различными категориями кандидатов на управленческую позицию.

5. Владение навыками комплексного ресурсного анализа, умение применения методов оценки поведения кандидата, навыками анализа речи.

Для построения карьерных траекторий, фиксации карьерных шагов и оценки карьерного роста руководителей научным коллективом факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ был разработан собственный классификатор управленческих должностей, который базировался как на формальных характеристиках должности, включенных в документальное их описание, так и на латентных признаках реальной управленческой составляющей деятельности, масштаба и последствий принимаемых управленческих решений и ряде других признаков, фиксирующих уровень интегральной управленческой готовности. Ввиду того, что все руководители замещают высшие управленческие должности в системе государственного управления (высшая группа должностей), для проведения дифференцированного анализа был разработан классификатор условного деления в зависимости от уровня принимаемых управленческих решений и масштаба деятельности. Уровень должности оценивался от 1 до 11 по

масштабу управленческой деятельности. Руководители и заместители руководителей администраций субъектов РФ и федеральных органов исполнительной власти (11-9 уровни), руководители департаментов и управлений администраций субъектов РФ и федеральных органов исполнительной власти, первые лица крупных организаций (8-7 уровни), руководители среднего звена системы государственного управления, заместители руководителей организаций (6 уровень и ниже).

Таблица 6 - Классификатор управленческих должностей в зависимости от уровня принимаемых управленческих решений и масштаба деятельности

Должности	Категория	Балл
Федеральный Министр, Заместитель Председателя Правительства РФ, Полномочный представитель Президента РФ в федеральном округе, Генеральный прокурор, Секретарь Совета Безопасности РФ, Председатель Счетной палаты, Председатель Центрального банка, Председатель ЦИК РФ, Председатель федерального суда, Руководитель высшего государственного органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации (Губернатор, Глава Республики, Глава Администрации субъекта РФ в статусе губернатора)	11	5
Заместитель Федерального Министра, Руководитель Федерального Агентства, Начальник управления Администрации Президента РФ или Правительства, Зам. Председателя ГД и СФ, Конституционного суда, Чрезвычайный и Полномочный Посол РФ, Постоянный представитель РФ при международной организации, Председатель Следственного комитета РФ, Заместитель Председателя Счетной палаты, Заместитель Председателя Федерального суда, Заместитель Председателя ЦИК,	10	5

Продолжение таблицы 6

Должности	Категория	Балл
Руководитель Фракции в Государственной Думе Федерального Собрания, Генеральный директор/президент/председатель/глава государственной корпорации,	10	5
Директор Департамента Федерального Министерства,	9	4

Заместитель начальника управления Администрации Президента и аппарата Правительства, Зам Полпреда Президента, Зам. Руководителя федерального агентства, Председатель комитета ГД и СФ, Руководитель аппарата ГД и СФ, Директор департамента Правительства РФ, Директор департамента Администрации Президента РФ, Руководитель Аппарата ЦИК, Первый заместитель генерального директора/президент/председатель/глава государственной корпорации		
Заместитель директора Департамента федерального министерства, Заместитель директора департамента (начальник отдела) Администрации Президента или Правительства РФ, Зам председателя комитета ГД и СФ, Директор департамента счетной палаты РФ Председатель регионального правительства, Генеральный директор крупного предприятия (Масштаб - федерального значения), Зам. Руководителя аппарата ГД и СФ, Глава крупного города (областного или республиканского центра) , Руководитель ФОИВ в регионе, Вице-губернатор, Заместитель губернатора по конкретному направлению, глава администрации области, Заместитель Руководителя аппарата ЦИК, Заместитель генерального директора/президент/председатель/глава государственной корпорации по направлению, Председатель законодательного собрания (думы) в регионе	8	4
Зам. Руководителя крупного предприятия (Масштаб - Федерального уровня), кроме Госкорпораций, Помощник Президента республики, помощник в аппарате правительства, Ректор ВУЗа	7	3
Помощник представителя Президента, Руководитель администрации субъекта без статуса вице- губернатора, Заместитель председателя регионального правительства, Зам руководителя ФОИВ в регионе, Депутат Государственной Думы (член комитета), Член Совета Федерации (член комитета),		

Продолжение таблицы 6

Должности	Категория	Балл
Секретарь Общественной палаты РФ, Генеральный директор крупного предприятия (на региональном уровне/градообразующее предприятие)	7	3
Региональный министр,	6	3

Главный федеральный инспектор, Председатель федерального Комитета организационного обеспечения деятельности мировых судей, Директор департамента области (комитета, управления), в статусе Министерства, в составе Администрации области, Председатель общественной организации, Аудитор Счетной палаты РФ, Руководитель аппарата комитета ГД и СФ, Референт Департамента Правительства РФ, Администрации Президента, Начальник управления аппарата ГД и СФ		
Председатель комитета регионального правительства, Директор Департамента в области, Заместитель регионального министра, Руководитель аппарата думы в регионе, Заместитель руководителя аппарата администрации области, Начальник управления администрации области, Заместитель начальника управления аппарата ГД и СФ, Глава администрации муниципального образования (города) , Депутат городской Думы	5	2
Зам председателя регионального комитета, управления, Председатель регионального Комитета организационного обеспечения деятельности мировых судей, Глава небольшого муниципального образования, Директор среднего предприятия. Директор государственного учреждения/организации на уровне субъекта РФ, Заместитель начальника регионального управления, Начальник отдела в составе управления области	4	2
Зам главы муниципального образования, Зам.директора департамента в области, Председатель региональной избирательной комиссии, Аудитор счетной палаты субъекта, Директор муниципального учреждения (образовательной организации, организации здравоохранения и пр.), Главный врач, Советник на общественных началах, Звездующий кафедрой вуза	3	1
ИП, Заместитель директора муниципального учреждения (образовательной организации, организации здравоохранения и пр.)	2	1

В методике оценки карьерной динамики оцениваются следующие назначения:

1. На должность, входящую в перечень должностей, назначение на которые осуществляется Президентом РФ, либо назначение на должность, назначение на которую осуществляется Председателем Правительства РФ;

2. На иную должность, выше, чем занимаемая кандидатом при зачислении в резерв;

3. Ротация с изменением функционала (сферы или направления деятельности);

4. На должность по формальному статусу ниже предыдущей, но шире по масштабности принятия решений. (Например, из председателя Думы в Вице-губернаторы);

5. Ротация без изменения функционала.

У руководителей за период нахождения в резерве может наблюдаться несколько карьерных шагов как в горизонтальном векторе карьеры, так и вертикальном. Учет всех карьерных шагов позволяет проследить характер внешней оценки управленческой готовности руководителя. Назначение на должность понимается в этом случае, как фиксация наличия личностно-профессиональных ресурсов необходимых для определенного уровня принимаемых управленческих решений и масштаба деятельности и, как один из показателей управленческой готовности руководителя.

Еще одним из показателей личностно-профессионального развития резервистов, а, следовательно, и динамики их личностно-профессиональных ресурсов, является анализ личностно-профессиональных достижений руководителей, которые являются для них субъективно-значимыми. Оценка этих достижений проводится по специально разработанной методике, которая применяется в регулярной оценке резервистов (ежегодно) в процессе нахождения их в составе резерва.

Представление о собственном личностно-профессиональном развитии через призму оценки событий и достижений в профессиональном, управленческом и личностно-профессиональном плане выступает как динамический элемент когнитивной системы личности руководителя.

Так, К. Роджерс в понимании личности основывается на впечатлениях субъекта, а не на позициях внешнего наблюдателя, то есть на том, как человек воспринимает самого себя, как влияют на его поведение его же потребности,

чувства, ценности, убеждения, восприятие окружающего мира, которое присуще только ему [48]. Р. Бернс в своей концепции обозначает образ-Я как когнитивный компонент, который характеризуется тем, как человек представляет самого себя. Описательный компонент Я-концепции - образ-Я связан с отношением к себе или к отдельным личностным качествам – самооценкой или самопринятием. Я-концепция по Р.Бернсу состоит не только из того, что представляет собой индивид, но и его мысли о себе, взгляды на свое деятельностное начало и возможности будущего развития [49]. Близко по значению понятие «личностный конструкт» - Дж. Келли. Это идея или мысль, используемая человеком для осознания или интерпретации, объяснения или предсказания своего опыта, событий, которые происходят в его жизни [50].

Представление о себе, о динамике, изменениях в области своего личностно-профессионального развития (опыта, компетентностей и пр.) на основе отражения субъективно значимых событий и достижений, выступающих, по мнению руководителей, динамическими показателями собственного развития, свидетельствующими о наращивании управленческой компетентности, являются элементами когнитивной структуры его личности, что актуализирует задачу их эмпирического исследования.

Регулярная оценка личностно-профессиональных достижений резервистов осуществляется методом контент-анализа содержания «Листов личностно-профессиональных достижений», в которых они отмечают свои успехи в трех сферах: достижения в профессиональной и управленческой сфере, личностно-профессиональное развитие и участие в мероприятиях. В каждой из этих сфер определены значимые показатели.

Кроме того, важным показателем управленческой готовности при анализе субъективно-значимых достижений выступают показатели субъективного плана, а именно - социальная направленность деятельности, проектов и мероприятий, в которых участвовал резервист за период оценки.

Социальная направленность управленческой деятельности руководителей государственной сферы в ресурсном анализе является приоритетной.

Также важным фокусом оценки «листов достижения» является анализ ролей, поскольку каждая роль подразумевает определенную включенность в деятельность и масштаб мышления.

Уровень мероприятий, в которых участвует резервист, во многом формирует у него определенный масштаб управленческой деятельности и мышления, чем выше уровень мероприятий, тем больше масштаб выполняемой управленческой деятельности. Следовательно, минимальным масштабом был оценен муниципальный уровень, максимальным – международный.

Анализ содержания «листов наблюдения» позволяет также зафиксировать формы личностно-профессионального развития руководителя, которые пользуются большей популярностью у резервистов.

К объективным показателям динамики личностно-профессионального развития были отнесены: назначения, награды (дипломы, благодарности, почетные грамоты, медали, ордена и пр.) и присвоение званий/чинов.

Ключевыми целевыми показателями эффективности резерва выступают: назначение его участников на должности, ради замещения которых он и формируется, а само назначение резервиста на должность реально фиксирует внешнее признание его управленческой готовности на организационно-управленческом уровне, наличие признанных и подтвержденных профессиональных и управленческих достижений резервиста: участие в различных проектах и программах, иные управленческие и профессиональные достижения, отражающие реальный рост уровня управленческой готовности резервиста; личностно-профессиональное развитие резервиста, рост его управленческой и экспертной компетентности, участие в образовательных программах и проектах, рекомендованных резервисту при включении в управленческий резерв. Кроме того, целесообразно, как показывают результаты практической работы, учитывать также данные личностно-

профессиональной диагностики резервистов, находящихся в резерве не менее трех лет и общий управленческий опыт [51].

Еще одним действенным методом оценки личностно-профессиональных ресурсов руководителей, состоящих в резерве управленческих кадров, является биографический метод, который направлен на исследование личности, групп людей и базируется на анализе их профессиональных траекторий и личных биографий. Источниками информации выступают различные документы, опросники, тесты, интервью, резюме, автобиографии, свидетельства очевидцев (в профессиональном плане опрос сослуживцев), а также анализ продуктов деятельности. Психобиографический метод обеспечивает достаточно глубокий анализ конкретной личности и дает целостную картину.

Так, в качестве одного из приемов применения данного метода является качественный анализ содержания творческих письменных работ – биографический очерк или автобиографическое эссе. В контексте данного исследования этот прием использовался в реализации проекта «История Успеха». Применение данного метода успешно себя зарекомендовало в работе с руководителями высшего звена и показало его перспективность применения в диагностических целях.

Кроме того, продуктивными методами оценки динамики личностно-профессиональных ресурсов руководителей является анализ их самооценки, мультисубъектная (групповая взаимооценка) оценка и оценка резервистов посредством «включенного наблюдения» в ходе специально организованной деятельности (игровой, образовательной, проектной). Особенно хорошо эти методы зарекомендовали себя в процессе реализации образовательных программ высшего резерва управленческих кадров.

Так, в процессе самооценки руководитель оценивает собственные изменения, произошедшие с ним за определенный период, фиксируя, например, представления о себе, уровне развития (проявления) своих

лично-профессиональных компетентностей в начале образовательной программы, а затем в конце обучения.

Групповая взаимная оценка способствует более объективной оценке демонстрируемых компетентностей. Ввиду того, что такая оценка фокусируется на проявлении профессиональных компетентностей, которые демонстрируются у участников проектной группы в процессе совместной работы, а не на личностных качествах и особенностях межличностных отношений с учетом принципа «каждый оценивает каждого», удастся избежать «социальной желательности» и комплиментарности. А экспертная оценка по этим же параметрам вносит еще более точный и объективный взгляд на динамику ключевых компетентностей руководителей, участников образовательной программы.

2.3 Алгоритм проведения оценочных мероприятий по оценке динамики лично-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров на всех этапах их нахождения в резерве

Технология лично-профессиональной диагностики претендентов на включение в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, зарекомендовала себя как эффективный инструмент оценки высших руководителей. Впервые методика была апробирована в 2014 году. С тех пор анализ полученных данных, а также дальнейшее развитие и модификация инструментов лично-профессиональной диагностики позволили предложить следующую модификацию используемой технологии:

1. Включить в состав инструментов методику, направленную на изменение социальной нормативности и ценностных ориентаций. В предыдущей версии использовались косвенные замеры указанных характеристик, что показало целесообразность внедрения специальной отдельной методики.

2. Полученные данные позволили модифицировать личностный опросник, применяемый для оценки личностного стиля и других индивидуальных характеристик.

3. В результате анализа полученных данных была разработана новая версия основного инструмента оценки управленческого потенциала ОУП 5.0, включающего в себя и открытые вопросы, имеющие важное значение для интерпретации полученных от участников данных.

4. Были внесены некоторые изменения в биографическую анкету.

5. Была исключена методика контент-анализа информации в сети Интернет.

На этапе оценки кандидата в резерв управленческих кадров в 2017 году технология комплексного ресурсного анализа была модифицирована за счет развития и разработки ряда методик.

Так, при написании эссе, участникам стал предлагаться больший выбор для выражения своего экспертного мнения на произвольную тему в следующих сферах:

- Экономика и финансы: строительство, транспорт, промышленность, предпринимательство, производство, госкорпорации, инвестиционная деятельность и т.д.;
- Право: правовые, общественные отношения и т.д.;
- Социальная сфера: здравоохранение, наука, образование, культура, демографическая политика, ЖКХ и т.д.;
- Национальная безопасность и внутренняя политика: национальная безопасность в современных условиях, внутренняя политика и т.д.;
- Международные отношения и внешнеполитическая деятельность: внешнеэкономические отношения, международное сотрудничество и т.д.;
- Деятельность исполнительной и законодательной власти и местного самоуправления: государственная гражданская служба, муниципальная служба, местное самоуправление, управление персоналом, административное управление и т.д.

Содержание эссе предполагает обозначить важные и актуальные аспекты в отношении выбранной проблематики, а также предложить эффективные способы ее решения. Представлены следующие примеры работ:

- Механизмы взаимодействия региональных и муниципальных программ в субъекте Российской Федерации.
- Сельскохозяйственная отрасль: проблемы повышения престижности сельскохозяйственных профессий и привлечения в отрасль молодых предпринимателей.
- Гармонизация межнациональных отношений и укрепление общероссийского гражданского самосознания: повышение эффективности путей решения.

В 2017 году прошла апробацию и внедрение модифицированная модель диагностического интервью. Основным изменением является формализация оценки информации, полученной в процессе интервью. Каждый критерий оценки, который связан с одной из оцениваемых интегративных компетентностей руководителя, включает набор конкретных показателей, который в последующем переводится в 10-ти бальную систему, которую удобно использовать в общем подсчете данных при интегральной оценке компетентностей и подготовки рекомендаций.

Основным диагностическим событием в глубинном ресурсном интервью является событие, повлиявшее на формирование стратегической жизненной идеи руководителя.

Интервью зарекомендовало себя в качестве ключевого инструмента личностно-профессиональной диагностики. Высокая надежность результатов данного инструмента подтверждена многочисленными исследованиями.

За время использования в целях комплексного ресурсного анализа опросник «Оценка управленческого потенциала» был существенно модифицирован: в структуру опросника была интегрирована биографическая анкета, были пересмотрены все вопросы с позиции их валидности относительно содержания шкал, разработаны новые блоки вопросов,

уточнены нормы на основе дисперсионного анализа и пр. В настоящее время (2017 год) актуальна версия 5.0 опросника «Оценка управленческого потенциала», которая рекомендована к использованию в целях личностно-профессиональной диагностики руководителей при отборе в управленческие резервы в составе их комплексного ресурсного анализа.

Методика «Видеопрезентация» с 2015 года осталась неизменной. А темы творческого задания «Экспертное заключение» (кейсы) постоянно обновляются. Так, с 2015 года они полностью были заменены на актуальные для конкретного периода времени.

В 2017 году к инструментарию личностно-профессиональной диагностики был добавлен тест «Большая пятерка». Пятифакторный личностный опросник или тест «Большая пятерка» разработан американскими психологами Р. МакКрае и П. Коста в 1983–1985 годах. Позднее методику дорабатывали и в окончательном виде он был представлен NEO-личностным опросником или NEO-PI-R. Авторы опросника Р. МакКрае и П. Коста убеждены, что выделенных пяти независимых переменных, точнее личностных факторов темперамента и характера (нейротизм, экстраверсия, открытость опыту, сотрудничество, добросовестность) достаточно для объективного описания психологического портрета – модели личности.

По итогам тестирования измеряются следующие компетенции:

- готовность к саморазвитию (потенциал развития)
- готовность к командной работе
- настойчивость, целеустремленность и сила личности
- компетентности межличностного и социального взаимодействия
- компетентности самоуправления.

Методика «Тест на интеллект». По итогам тестирования измеряются следующие компетенции:

- масштабность мышления
- экспертно-аналитическая компетентность
- готовность к обучению

Таким образом, описанные выше методы личностно-профессиональной диагностики решают задачу оценки актуального уровня управленческой готовности и ее составляющих, а также управленческого потенциала. Кроме того, на данном этапе набор описанных методов позволяет определить выраженные ключевые личностно-профессиональные ресурсы руководителя, способствующие эффективности его профессиональной управленческой деятельности и составить личностно-профессиональный портрет руководителя (характеристика).

Единовременное применение совокупности технологий имеет спектр преимуществ:

- Проводится полноценная оценка, направленная на выявление различных профессиональных и личностных характеристик кандидата.
- Вариативность технологии позволяет адаптировать её под задачи разной направленности и разного масштаба: от экспресс-оценки управленческого потенциала будущих специалистов, до личностно-профессионального мониторинга развития управленцев в траектории их карьерного движения.
- Многократная апробированность методик позволяет судить об объективности полученных данных и позволяет учитывать их при принятии решения о включении в резерв того или иного кандидата.

После диагностического этапа оценки осуществляются расчеты, интерпретация полученных диагностических результатов, подготовка отчетных материалов. Отчетные материалы содержат расчет рейтинга руководителей, которые представляет собой интегральный показатель актуальной управленческой готовности и заключение, включающее «кадровый лист», личностно-профессиональный портрет руководителя и рекомендации по карьерному росту кандидатов в резерв.

Еще одним значимым элементом алгоритма проведения оценочных мероприятий по оценке динамики личностно-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров на всех этапах их нахождения в

резерве является проведение обратной связи по результатам комплексного ресурсного анализа.

Обратная связь по итогам диагностических мероприятий

Цель обратной связи – помощь участнику оценки в понимании его ключевых ресурсов после комплексного ресурсного анализа его личности.

Задачи: помочь осознать свои ключевые ресурсы, поддержать действия, повышающие эффективность работы, помочь извлечь опыт из допущенных ошибок.

В обратной связи принято выделять 3 функции:

- 1) выступает как регулятор поведения: побуждает к изменению; указывает тип требуемого изменения; помогает оценить попытки на пути к достижению этого изменения;
- 2) выступает регулятором межличностных отношений;
- 3) выступает источником самопознания.

Принцип психопрофилактического изложения результатов заключается в следующем:

- При проведении обратной связи участник должен иметь возможность комментировать свои результаты и высказывать собственное мнение.
- Информация должна быть изложена доступным для участника языком.
- Изложение результатов должно производиться в спокойной обстановке, исключать случаи нанесения психологической травмы или иного ущерба участнику.
- Обсуждение результатов диагностики должно обязательно завершаться определением способов и мер развития личностно-профессиональных ресурсов, выявленных в ходе диагностики.

Следующие этапы комплексного ресурсного анализа касаются оценки динамики личностно-профессиональных ресурсов резервистов и начинают

свою реализацию после зачисления кандидатов в резерв и публикации списков резерва управленческих кадров.

Здесь технология анализа личностно-профессиональных ресурсов имеет три взаимосвязанных направления:

1. Сопровождение личностно-профессионального развития резервистов;
2. Участие в Федеральной образовательной программе подготовки и переподготовки высшего резерва управленческих кадров;
3. Мониторинг личностно-профессионального развития резервистов.

В рамках данной работы большой интерес представляет мониторинг личностно-профессионального развития резервистов. В рамках этой работы ежегодно проводится регулярная оценка для последующего расчета динамического рейтинга.

3 Апробация элементов алгоритма оценки динамики личностно-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров

3.1 Анализ результатов апробации элементов алгоритма оценки динамики личностно-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров

Для апробации элементов алгоритма оценки динамики личностно-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров была определена пилотная группа. В состав пилотной группы вошло 20 руководителей, регионального и федерального уровня системы государственного управления, представителей резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации.

Основная цель – апробировать технологию оценки динамики личностно-профессиональных ресурсов представителей управленческого резерва на разных этапах нахождения их в составе резерва.

Объект исследования – резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации.

Предмет исследования – динамика личностно-профессиональной готовности резервистов, проявляющаяся в изменении (наращивании, проявлении, развитии) личностно-профессиональных ресурсов, составляющих основу управленческого потенциала руководителей.

Показателями управленческого потенциала руководителей – резервистов выступает уровень развития управленческих компетентностей, при этом каждая компетентность имеет две составляющие hard – «твердые навыки» - профессиональные, технические умения и навыки, конкретные знания, связанные с конкретной предметной областью и soft – «мягкие/гибкие навыки» - неспециализированные надпрофессиональные, которые являются сквозными и не связаны с конкретной предметной областью, но отвечают в целом за успешность профессиональной деятельности (управленческие, коммуникативные компетентности и пр.).

В данном пилотажном исследовании оценка динамики личностно-профессиональных ресурсов руководителей касалась именно soft skills, которые проявлялись в различных формах активности резервистов.

Еще одно важное замечание, все участники пилотной группы при зачислении в управленческий резерв проходили комплексную личностно-профессиональную диагностику. Все они находились в составе резерва от 1 до 2х лет, были участниками программы сопровождения личностно-профессионального развития участников управленческого резерва, включающей мониторинг личностно-профессионального развития и мотивации резервистов, и Федеральной образовательной программы подготовки и переподготовки высшего резерва управленческих кадров (5 поток), специально направленной на личностно-профессиональное развитие руководителей такого статуса. Таким образом, пилотная группа была однородна по составу, по времени нахождения в составе резерва, по

требованиям, предъявляемым руководителям в ходе образовательной программы, по возможностям участия в тех или иных формах активности.

В процессе апробации технологии оценки динамики личностно-профессиональных ресурсов резервистов была использована концепция динамического рейтинга управленческой готовности.

В качестве элементов алгоритма оценки динамики личностно-профессиональных ресурсов руководителей, находящихся в составе резервов управленческих кадров (комплексный ресурсный анализ) были применены:

- Личностно-профессиональная диагностика резервистов в рамках прохождения образовательной программы;
- Регулярная оценка личностно-профессиональных субъективно-значимых достижений руководителей;
- Мониторинг активности и вовлеченности резервистов, их карьерного роста и карьерная мотивация руководителей;
- Расчет динамического рейтинга управленческой готовности резервистов, находящихся в составе управленческого резерва от 1 года до 2х лет.

Так, при анализе динамики личностно-профессиональных ресурсов руководителей, направленных на обучение в рамках Федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2018 гг.)» для высшего уровня резерва управленческих кадров использовались следующие критерии оценки:

- управленческий потенциал (выраженные компетентности),
- динамика управленческой готовности,
- включенность в процесс обучения,
- карьерная мотивация,
- карьерная динамика в период нахождения в президентском резерве.

В процессе личностно-профессиональной диагностики участников пилотной группы были применены следующие диагностические методы и методики:

1. Опросник - Оценка управленческого потенциала 5.0 – модифицированная версия;
2. Самооценка уровня управленческой готовности на «входе» и «выходе» из образовательной программы;
3. Оценка «Я-концепции» и составляющих управленческой готовности;
4. Творческие задания (кейсы);
5. Экспертная оценка по результатам включенного наблюдения в процессе обучения;

Результаты личностно-профессиональной диагностики в ходе обучения позволили определить уровень управленческого потенциала руководителей и выраженность ключевых управленческих компетентностей относительно эталонной группы президентского резерва, проходивших личностно-профессиональную диагностику в момент отбора в состав резерва. Было установлено, что ряд участников пилотной группы продемонстрировал более высокие показатели управленческих компетентностей по сравнению с показателями «эталонной группы», зафиксированные на этапе отбора в состав резерва.

Наибольшее превышение идет по таким компетентностям, как стратегическое лидерство (6 человек), управленческая компетентность (12 человек), масштабность мышления (1 человек), готовность к саморазвитию (11 человек), готовность к командной работе (11 человек), компетентность межличностного и социального взаимодействия (13 человек), компетентность самоуправления (6 человек), экспертно-аналитическая компетентность (17 человек). У 8 участников программы максимально проявлен управленческий потенциал в целом.

Включенность в процесс обучения определялась как в ходе обучения, так и по его итогам. Данный критерий позволил понять, насколько участник реализовался в ходе обучения, использовал возможности обучения для своего личностно-профессионального развития. Результаты экспертной оценки (от 1 до 5 баллов) организаторов и руководителей программы обучения (экспертные оценки) позволили выделить ряд ключевых особенностей участников.

В целом все участники образовательной программы продемонстрировали довольно высокий уровень вовлеченности в процесс обучения, в том числе и в проектную деятельность, однако не все участники смогли выстроить качественное межличностное взаимодействие и проявить навыки командной работы.

Наибольшую включенность в процесс обучения показали десять участников Программы – их показатели по результатам экспертной оценки составили от 4,3 балла до 5 баллов.

Характер карьерной мотивации каждого участника и ее динамика относительно оценки на момент включения в резерв, определялась в процессе персонального интервью в ходе личностно-профессиональной диагностики в процессе обучения. Наибольшая динамика карьерной мотивации характерна для шести участников пилотной группы.

Анализ карьерной динамики участников пилотной группы за период 2014-2016гг. позволил выделить четыре группы руководителей:

- замещающие должности в рамках срока полномочий (4 человека);
- получившие назначение в период 2014-2016гг (5 человек);
- замещающие текущие должности менее 3-х лет (3 человека);
- замещающие текущую должность 3 и более лет (7 человек).

При расчете динамического рейтинга управленческой готовности использовались данные мониторинга субъективно-значимых личностно-профессиональных достижений, активности и вовлеченности резервистов в программы сопровождения личностно-профессионального развития руководителей. Экспериментальный расчет динамического рейтинга,

проведенный в соответствии с концепцией итогового (динамического) рейтинга участников резерва управленческих кадров, позволил зафиксировать динамику управленческой готовности резервистов.

Расчетные показатели опирались только на фактический материал, (карьерная динамика, лист личностно-профессиональных достижений, участие в экспертно-аналитических и образовательных мероприятиях в рамках реализации плана работы с резервистами

Все участники пилотной группы показали тот или иной прирост (динамику) управленческой готовности, при этом наиболее значительный прирост показателей отмечен у трех участников.

По итогам обучения, на основе комплексного ресурсного анализа, для представителей резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, прошедших обучение в рамках Федеральной программы «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров (2010-2018 гг.)» для высшего уровня резерва управленческих кадров были определены возможные сферы должностей. Анализ рекомендаций показал, что уровень управленческого потенциала и управленческой готовности всех участников пилотной группы давал им возможность претендовать на более высокие должности, относительно занимаемой на текущий момент, а 4 участника, по мнению экспертов, были готовы к выполнению более масштабных задач за пределами зон своей ответственности.

Одним из элементов алгоритма оценки динамики личностно-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров является анализ взаимосвязи субъективного представления руководителей о своих личностных и профессиональных достижениях и объективных показателей их личностно-профессионального развития. Остановимся на этом элементе подробнее.

Апробация данного элемента осуществлялась на базе Факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте

РФ. В исследовании приняли участие 50 руководителей государственной службы высшего звена, состоящие в резерве управленческих кадров, в возрасте от 33 до 55 лет. Уровень должности оценивался от 1 до 10 по масштабу управленческой деятельности (описанный ранее).

В целях исследования было выделено три группы руководителей по уровню их управленческих должностей: 1 группа - руководители и заместители руководителей администраций субъектов РФ и федеральных органов исполнительной власти (9-10 уровни), 2 группа - руководители департаментов и управлений администраций субъектов РФ и федеральных органов исполнительной власти, первые лица крупных организаций (8-7 уровни), 3 группа - руководители среднего звена системы государственного управления, заместители руководителей организаций (6 уровень и ниже).

Было сформулировано предположение о том, что динамика личностно-профессионального развития руководителей государственной службы, состоящих в резерве управленческих кадров может оцениваться как с позиции субъективных факторов, фиксируемых субъектом лично в виде личностно-значимых событий и достижений, так и с позиции объективных факторов: назначение, ротация, награды, показывающих внешнее признание заслуг и готовности резервиста замещать высшие управленческие должности в текущем моменте.

Субъективные показатели личностно-профессионального развития рассматривались как представления о себе в структуре Я-концепции. В модели данного исследования руководитель выступал как субъект оценки своего личностно-профессионального развития. Руководители, отмечая свои достижения, самостоятельно выделили и зафиксировали показатели своего личностно-профессионального развития за период нахождения в составе резерва – 2 года, данные фиксировались в ходе регулярной оценки 1 раз в год по итогам периода.

Были выделены два критерия оценки личностно-профессионального развития руководителей: субъективный и объективный. К субъективным

показателям были отнесены значимые для субъекта: достижения в личностно-профессиональном плане, участие в мероприятиях, а также прохождение обучения. Объективными показателями личностно-профессионального развития руководителей выступили: назначения, уровень и масштаб мероприятий и весомые награды.

В результате статистической обработки были получены эмпирические данные о соотношении достижений относительно всей группы участников исследования за два года в трех сферах: достижения в профессиональной и управленческой сфере, личностно-профессиональное развитие и участие в значимых мероприятиях, отражающих содержание профессиональной сферы деятельности руководителя.

Контент-анализ содержания «Листов личностно-профессионального развития» резервистов показал, что свои профессиональные и управленческие достижения они в большей степени связывают с социальной сферой, развитием государственной и муниципальной службы, а также областями экономики и финансов.

В качестве ключевой роли, субъективно значимой для личностно-профессионального развития резервисты отмечают роли организатора и спикера. Наиболее значимыми мероприятиями, оказывающими влияние на личностно-профессиональное развитие резервисты отмечают мероприятия, проводимые на международном и федеральном уровне. А в качестве наиболее влияющих на личностно-профессиональное развитие форм, резервисты отмечают участие в конференциях, форумах, экспертных группах, обучение и публичные выступления.

Данные корреляционной статистики по коэффициенту корреляции Спирмена позволили выявить связь между субъективными и объективными показателями личностно-профессионального развития руководителей за 2015 и 2016 год. Корреляция между субъективными и объективными показателями в 2015 г. не достигает уровня значимости ($r_s = 0.132$, при $p(0,05) = 0,27$, $p(0,01) = 0,35$). Однако корреляция между субъективными и объективными

показателями в 2016 г. статистически значима ($r_s = 0.388$, $p(0,05) = 0,27$, $p(0,01) = 0,35$).

Такая корреляция может говорить о том, что в 2016 г. показатели обладают большим весом и содержанием, чем показатели 2015 года. Следовательно, в 2016 г. больше выражены факты, подтверждающие изменения, то есть можно сделать вывод о наличии динамических изменений в личностно-профессиональном развитии руководителей.

Корреляция между общими показателями по 2015 и 2016 г. также подтверждает наличие более выраженных изменений в 2016 году ($r_s = 0.504$, $p(0,05) = 0,27$, $p(0,01) = 0,35$).

По результатам подсчета различий между субъективными и объективными показателями динамики личностно-профессионального развития на входе и на выходе получились следующие результаты: у 19 человек из 50 (38%) выявлены положительные динамические тенденции, у 13 человек (26%) изменений за два года не выявлено, а у 18 человек (36%) были зафиксированы понижения в должности, что отрицательно сказалось на их динамических показателях управленческой готовности.

Высокие показатели динамических тенденций личностно-профессионального развития выявлены у руководителей среднего звена системы государственного управления, заместителей руководителей организаций. Отсутствие изменений за период нахождения в составе резерва от 1 года до 2х лет наблюдается у руководителей департаментов и управлений администраций субъектов РФ и федеральных органов исполнительной власти. Первые лица крупных организаций, руководители и заместители руководителей администраций субъектов РФ и федеральных органов исполнительной власти, из числа наших респондентов, не продемонстрировали явных изменений в личностно-профессиональном плане.

Из 12 человек, прошедших назначения в 2015 и 2016 г., только у половины выявлены положительные динамические изменения в субъективных представлениях о собственном личностно-профессиональном

развитии. Из тех, кто назначения не прошел (38 человек), также в равной степени присутствуют и положительные изменения, и их отсутствие. Такие результаты свидетельствуют о том, что назначения как показатель не играют определяющей роли в личностно-профессиональном развитии руководителей, состоящих в резерве управленческих кадров.

Таким образом, можно сделать вывод, что при оценке особенностей динамики личностно-профессионального развития руководителей системы государственной службы, состоящих в резерве управленческих кадров, нужно учитывать и субъективные, и объективные показатели такого развития, только в комплексе они могут дать общую картину изменений, свидетельствующих о личностно-профессиональном развитии.

3.2 Возможности использования результатов комплексного ресурсного анализа личностно-профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров на разных этапах работы с ними

Апробация элементов алгоритма оценки динамики личностно-профессиональных ресурсов показала возможности использования комплексного ресурсного анализа личностно-профессиональных ресурсов и его результаты в работе с участниками резервов управленческих кадров на разных этапах работы с ними.

Ввиду того, что резервы управленческих кадров создаются с учетом как текущих, так и перспективных потребностей, с учетом стратегических целей и возможностей их достижения, резервы управленческих кадров направлены на привлечение потенциальных, сильных, перспективных, проактивных и эффективных руководителей. Современное понимание управленческого резерва, это не только создание пула потенциальных управленцев, готовых занять более высокие управленческие должности в оперативном режиме, но и эффективно осуществлять задачи развития, стратегического планирования, разработки и внедрения инноваций, организации проектной работы и пр. в рамках существующей должности, но в контексте стратегических

направлений государственной политики, обеспечивая единое видение стратегий и путей их достижения. Ключевым форматом при этом является создание профессионального управленческого сообщества, способного решать многофункциональные задачи, эффективно профессионально взаимодействуя, обеспечивая эффект синергии.

Такой подход, как уже было отмечено ранее, предъявляет особые требования не только к технологиям отбора и формирования управленческих резервов, но и к работе с ними в процессе нахождения руководителей в составе резерва.

Таким образом, комплексный ресурсный анализ и его результаты возможно использовать в двух форматах:

1. В целях построения более эффективной системы отбора и формирования резервов управленческих кадров разных уровней и форматов на основе оценки управленческого потенциала и управленческой готовности, а также динамики личностно-профессиональных ресурсов на разных этапах работы с резервом. То есть в целях развития системы работы с персоналом в организационном контексте различного масштаба. На уровне организации, муниципалитета (органа местного самоуправления), субъекта РФ, отрасли в целом и пр.

2. В целях развития собственно субъекта управленческого кадрового резерва, самого руководителя, его управленческого потенциала и управленческой готовности в индивидуально-личностном контексте, в интересах самого резервиста. Такая работа предполагает построение индивидуальной траектории личностно-профессионального развития и карьерного роста руководителя на основе его мотивации, с учетом его ключевых личностно-профессиональных ресурсов, сопровождения личностно-профессионального развития руководителя по его, личному запросу.

Так, результаты исследования центра карьерного сопровождения государственных служащих на факультете оценки и развития управленческих

кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ, позволили зафиксировать, что руководители, обратившиеся за консультацией по оптимизации своих карьерных планов, чаще всего: 1. Хотят прояснить имеющиеся у них цели, а так-же актуализировать имеющиеся ресурсы, выявить необходимые и подлежащие наращиванию, создать стратегии использования этих ресурсов в ходе деятельности в контексте конкретных управленческих ситуаций. 2. Определить свой личный вклад в проблемную ситуацию, осознать его и сделать ресурсом по достижению своих целей в данной ситуации. В связи с этим методы, приемы и средства оптимизации карьерных планов руководителей целесообразно объединять в некую программу совместных действий «руководитель–консультант» в форме индивидуального сопровождения его карьерного развития.

В рамках парадигмы личностно-ориентированного подхода в управлении оптимизация карьерных планов руководителей и их индивидуальных жизненных стратегий должна рассматриваться не с дефицитарных, а с ресурсных позиций. Таким образом, в фокус внимания попадет способность субъекта профессиональной управленческой деятельности наращивать, развивать, восстанавливать и перераспределять личностно-профессиональные ресурсы, исходя из контекста собственных индивидуальных жизненных стратегий и управленческих ситуаций [52] Так, согласно данным исследования, 70 % опрошенных государственных гражданских служащих отмечают «индивидуальное сопровождение карьерного развития» как интересующее их направление [53].

В работе с резервистами в рамках первого направления важно учитывать тип кадрового резерва. Существуют несколько классификаций кадрового резерва: по виду деятельности, по функциональным признакам и т.д. [54, 55].

В отношении типа единого управленческого резерва мы полагаем, что резерв из формальной закрытой группы, обеспечивающей кадрами отдельные регионы и ведомства, должен превратиться в обширную

межведомственную и межрегиональную базу данных, сформированную по единым критериям с возможностью активного поиска кандидатов по заданным критериям.

Ключевым в процессе формирования такой базы данных единого резерва выступает выбор системы показателей, выступающих основой полей стандартизованных показателей, обеспечивающих возможность поиска и подбора кандидатов на вакантные управленческие должности, а также основанием для их включения в единый резерв.

Комиссией при Президенте РФ в 2016 году в качестве таких показателей на уровне реализации пилотного проекта было рекомендовано использовать систему из девяти интегральных показателей, которая с 2014 года применяется посредством лично-профессиональной диагностики кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ. Эта система показателей показала свою эффективность и с 2015 года распоряжением Правительства она была закреплена в программе Подготовки и переподготовки резерва управленческих кадров на 2010-2018 годы.

Опыт использования данной системы показателей показал их универсальность и возможность использования при оценке руководителей различного уровня управления как в системе государственной гражданской службы, так и на уровне местного самоуправления.

В рамках технологии лично-профессиональной диагностики было показано, что универсальная система показателей является основой оценки актуальной готовности к замещению управленческих должностей различного уровня, а также потенциала развития этой готовности. При оценке управленческой готовности и управленческого потенциала следует иметь в виду, что само понятие потенциала, являясь достаточно широким, включает в себя две составляющие. Одна из них — это потенциал готовности — совокупность ресурсов, которая позволяет оценить возможности эффективного выполнения управленческой деятельности в рамках определенной должности или группы должностей. В этом смысле потенциал

— это то, что обеспечивает актуальную готовность. Вторая – потенциал развития, который фиксирует возможности человека к повышению актуальной готовности на основе работы с имеющимися ресурсами, а также за счет приобретения новых.

При этом выделенные девять показателей являются отражением трех ключевых составляющих управленческой готовности: лидерской, менеджерской и экспертно-аналитической, различное сочетание которых характеризует актуальную управленческую готовность к замещению управленческих должностей определенного уровня в системе государственного и муниципального управления.

Сочетание этих показателей может выступать основным критерием как включения в резерв для замещения должностей определенного уровня управления, так и для построения индивидуальных программ развития внутри резерва с учетом потенциала развития резервистов, который также определяется на основе модели из девяти базовых показателей (мета компетентностей).

В соответствии с результатами проведенных исследований можно определить вес каждой из составляющих готовности на каждом уровне управления. Таких уровней оптимально можно выделить три: линейный, средний и высший.

С целью обеспечения возможности реализации принципа карьерного лифта по каждому кандидату целесообразно определение одновременно трех показателей уровня актуальной готовности и, соответственно, при необходимости трех рейтинговых баллов.

Это позволяет, с одной стороны, обеспечить стремительное карьерное продвижение при высоком уровне актуальной готовности к замещению высших управленческих должностей, а, с другой, четко выстроить индивидуальную программу личностно-профессионального развития с учетом реальных карьерных устремлений с учетом потенциала развития кандидата.

Для различных специфических управленческих должностей возможна более дифференцированная система отбора не только по самим составляющим готовности, но и по входящим в них девяти мета компетентностям.

Таким образом, при формировании управленческих региональных возможно использование комплекса инструментов, которые могут отличаться в отдельных регионах. Главное – адекватно перевести их в принятую систему из 9-ти показателей. Для обеспечения единства подходов целесообразно предложить в качестве ядерных использовать два инструмента: Опросник оценки управленческого потенциала, стандартизованный на большом массиве руководителей различных уровней управления, а также стандартизованное интервью, реализуемое по технологии разработанной на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС подготовленными специалистами. Необходимо также согласовать модель перевода индикаторов оценки в систему стандартизованных показателей.

При этом базовой во всех случаях выступает оценка управленческой готовности сквозь призму высших управленческих должностей. Остальные являются производными. Как показал опыт использования технологии личностно-профессиональной диагностики в ходе формирования резервов управленческих кадров различных уровней — это вполне возможно и допустимо.

Кроме того, комплексный ресурсный анализ целесообразно использовать в рамках реализации образовательных программ.

Проблема оценки эффективности образовательных программ тесно связана с оценкой динамики личностного и профессионального развития ее участников. Именно динамика развития участников программы как наблюдающаяся непосредственно после ее завершения, так и отсроченная, зафиксированная спустя определенное время после ее прохождения, выступают одним из ключевых показателей эффективности программы.

Каждая программа, как правило, нацелена на изменение определенных личностно-профессиональных качеств и развитие определенных компетенций

и компетентностей. При этом, очевидно, что участники программы отличаются начальным (базовым) уровнем развития компетентностей и личностных качеств, подлежащих изменениям. Эти различия носят как индивидуальный характер, так и обще групповой. Особенно значимыми эти различия выступают на высоком уровне управления, где групповые значения исходных показателей изначально высоки.

В связи с этим, оценка динамики развития участников образовательной программы и оценка прироста базовых показателей диагностики два взаимосвязанных, но не тождественных процесса. Рост показателей – нелинейный процесс. На базовом уровне значений проявляется высокая чувствительность к внешним воздействиям и любое воздействие вызывает качественные, хотя иногда отсроченные изменения. Высокие показатели связаны с большей устойчивостью к равным по силе образовательным воздействиям. Подобно тому как ускорение при равной силе обратно пропорционально массе, так и изменения, вызванные образовательным процессом обратно пропорциональны масштабу накопленной компетентности. Таким образом, чем выше уровень показателя, тем меньше его реальные изменения при внешне зафиксированной аналогичной динамике.

Кроме того, чем больше уровень развития параметра, тем больше изменения носят качественный характер, чем меньше базовый уровень развития параметра, тем больше количественные изменения.

Весьма важным здесь выступает и еще одна сторона фиксации личностно-профессиональной динамики. Чем больше уровень развития параметра, тем больше фиксируемые наблюдателем изменения связаны не с самим изменением, а раскрытием соответствующей стороны личности и накопленных ей компетентностей.

При этом, отсутствие таких признаков, или их проявление на уровне значений ниже средних может выступать основанием сомнений в точности измерения исходных (базовых) значений показателя в процессе первичной

диагностики. Особенно это справедливо в отношении крайне высоких их первоначальных значений.

Аналогично, фиксация на крайне низком уровне показателя в ходе первичной диагностики при высоких значениях показателей его динамики, также выступает основанием коррекции, в том числе и на уровне исходных значений.

Наконец, еще один момент, связанный с фиксацией изменения признака в ходе оценки динамики личностно-профессионального развития в процессе реализации образовательных программ связан с переводом динамических показателей в статические диагностические параметры, которые характеризуются значительно более высокой стабильностью. Здесь опять же стоит иметь ввиду, что зафиксированные в рамках диагностической шкалы в ходе личностно-профессиональной диагностики значения показателей выступают шкалой значений в чистом виде, несмотря на абсолютные числовые выражения. В значительной мере это шкалы порядковые. Особенно важно это учитывать при внесении изменений по итогам оценки динамики в показатели, имеющие наиболее высокие значения по шкалам. Чем больше эти значения, тем меньше должна быть их динамика в числовом выражении, поскольку подобные изменения существенно влияют на порядковое изменение человека в группе. При невысоких значениях исходного признака, существенная динамика показателя в ходе образовательного процесса должна более ярко отражаться в значениях показателя, фиксируя существенное продвижение участника образовательной программы от крайне низких, к средним значениям выраженности оцениваемого показателя.

Все сказанное позволяет построить гипотетическую кривую влияния динамики личностно-профессионального развития участника в процессе реализации образовательной программы на общую оценку динамики развития каждого оцениваемого параметра. Очевидно, что это влияние должно носить выраженный криволинейный характер. С наибольшими значениями динамики признака при низких его исходных значениях и максимальных значениях

оценки его динамики и наименьшими изменениями исходного признака при высоких его базовых значениях при аналогичных значениях зафиксированной динамики. При низких значениях личностно-профессиональной динамики в процессе обучения, исходные значения показателя получают меньшие приращения у лиц, имеющих невысокие исходные данные, а у лиц, с максимально высокими исходными значениями должно происходить корректирующее снижение базового значения.

Важными исходными данными здесь выступают:

- Исходное значение выраженности показателя.
- Значение оценки динамики данного показателя в процессе обучения.
- Средне взвешенная оценка динамики на фоне значений исходного (базового) значения выраженности признака.

Более точная оценка динамики исходного значения признака предполагает более дифференцированную оценку динамики и самого личностно-профессионального развития участника образовательной программы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Синягина Н.Ю., Райфшнайдер Т.Ю. Государственное управление: особенности личности современного руководителя//Образование личности. №1-2017.-С.57-62.
- 2 Beheshtifar, M., Fateme-Begom Kamani-Fard. Talent Pool: A Main Factor to Success// Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol.4, No.12, 2013.
- 3 Khatri, P., Gupta, S., Gulati K., Chauhan, S. Talent Management in HR// Journal of Management and Strategy. – Vol. 1, No 1, 2010.
- 4 Horváthová, P. The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization// 3rd International Conference on Information and Financial Engineering. - Vol. 12, 2011.
- 5 Michaels, E., Handfield- Jones, H., Axelrod, B., 2001. The war for talent. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- 6 Câmpeanu-Sonea, E., Gabor-Supuran, R., Mureșan, A., & Sonea A. (2011), Organizational competence – a development framework, Management & Marketing. Challenges for the knowledge Society, 6 (2), 301 – 318.
- 7 Tajadin, M. & Moali, M., 2006, Why Talent Management? Tadbir Journal, No. 191: 62.
- 8 Gebelein, S. (2006). Talent management: Today's HR departments do much more than just hiring and firing. Personnel decisions international (PDI). Minnesota Business Magazine.
- 9 M Beheshtifar, H Ali-Nezhad, M Nekoie-Moghadam. Investigation of perceived organizational support on employees' positive attitudes toward work. Interdisciplinary journal of contemporary research in business 4 (8), 432-442
- 10 Beheshtifar, M., Nasab, H.Y., Moghadam, M. N. Effective Talent Management: A Vital Strategy to Organizational Success//International Journal of Academic Research in Business & Social. - Vol. 2, Issue 12, 2012.
- 11 Bethke-Langenegger P., Mahler P. und Staffelbach B. Effectiveness of Talent Management Strategies in Swiss Companies // Lehrstuhl Human Resource Management.- Diskussionspapier Nr. 16, 2010
- 12 Марков В.Н., Синягин Ю.В. Потенциал личности // Мир психологии, 2000, № 1. – С.250- 261.
- 13 Синягин Ю.В. Новые подходы к оценке управленческого потенциала руководителей // Акмеология. 2009. № 4. С. 63-70. С. 67-68
- 14 Синягин Ю.В. Ценностные ориентиры современных руководителей и их динамика/ государственная служба. - №1 – 2017.
- 15 Синягин Ю.В., Синягина, Н.Ю., Алдошина (Баркова) Ю.К. Личностно-ориентированный подход в управлении: мировой опыт//Образование личности. №1 2017, с. 47-56.
- 16 Джордж М. Аттестация государственных служащих в Англии./ Государственная служба. Карьера и профессиональный рост: зарубежный опыт. Вып. 4. – М., 1996.
- 17 Лобанов В.В. Работа с высшим административным персоналом в США. Служба высших руководителей. - М., 1999;
- 18 Линдер Ш. Оценка результатов деятельности в системе карьеры государственных служащих./Государственная служба. Карьера и профессиональный рост. Зарубежный опыт. Вып. 14. – М., 1996;
- 19 Писарев Л.М. Аттестация педагогических кадров в Федеративной Республике Германии // Соц.-гуманит.знания. – 1999. №1
- 20 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 Хачатуря Абовяна, 2014. - С.85-93.
- 21 Синягин Ю.В. Личностно-ориентированный подход в управлении: тренд, выдвинутый временем // Образование личности. 2016. № 4. С. 61-65.

- 22 Переверзина О.Ю., Сиягин Ю.В. Понятийный и исследовательский дискурс проблемы жизненных стратегий личности. – Вопросы психологии, №3, 2017, с.149-159.
- 23 Сиягин Ю.В. Комплексная диагностика и оценка управленческого персонала. М., 2009;
- 24 Сиягин Ю.В. Проблема тестовых норм в диагностике управленческого персонала// Акмеологическая диагностика /Под общ. ред. А.А. Деркача, Ю.В. Сиягина. М., 2007;
- 25 Сиягин Ю.В., Селезнева Е.В. Взаимосвязь эффективности деятельности руководителей на государственной гражданской службе и их личностно-профессионального потенциала // Вопросы управления. 2016. № 4(22). С. 98-105.
- 26 Платонов К.К. Структура и развитие личности / Отв. ред.: Глотовкин А.Д. - М.: Наука, 1986. - 256 с.
- 27 Деркач А.А., Селезнева Е.В., Михайлов О.В. Готовность к деятельности как акмеологический феномен: Монография. М.: Изд-во РАГС, 2008. – 96 с.
- 28 Жуков Г.Н. Профессиональное образование / Образование и наука. - 2013-№3. – С.58-76
- 29 Зеер Э.Ф. Психология профессионального развития: учеб. посо-бие. М., 2009.
- 30 Климова Г.Г. Сущность и критерии готовности к управленческой деятельности в сфере производства // Теория и практика профессионального образования: педагогический поиск: сб. науч. трудов / под ред. Г. Д. Бухаровой. – Екатеринбург: Издательство РГППУ, 2002. – С. 60-67.
- 31 Денисова О.П. Формирование психологической готовности студента-будущего менеджера к управленческой деятельности: Автореф. дис. канд. психол. наук. – М., 2008. – 24 с.
- 32 Локшин К.В. Формирование управленческой готовности будущего менеджера физической культуры при обучении специальным дисциплинам: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. – М., 2008. – 20 с. С. 7.
- 33 Скрышник В.П. Формирование готовности морских инженеров к управленческой деятельности: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Калининград, 2010. – 26 с.
- 34 Фомин А.С. Проблема психологической готовности к управленческой деятельности и личностно-функциональный подход к её исследованию // Вестник университета. 2013. №2. С. 314-317. С. 316-317.
- 35 Левадная М. О. Оценка психологической готовности руководителя к управлению в условиях кризиса: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. – Москва, 2003. – 25 с.
- 36 Одинцов С.Г. Формирование у будущих офицеров готовности к принятию управленческих решений: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Саратов, 2006. – 19 с.
- 37 Кирова Ю.З. Формирование готовности будущих инженеров-аграрников к управленческому взаимодействию с трудовым коллективом в условиях инновационной деятельности: Автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Ульяновск, 2013. – 27 с.
- 38 Bryan, J.W. A theory of organizational readiness for change// Implementation Science, 2009.
- 39 Ломакина О.Е. Формирование профессиональной компетентности будущего учителя иностранных языков: Дис. ... канд. пед. наук. – Волгоград, 1998. – 255 с.
- 40 Койнова Ю.В. Формирование профессиональной компетенции социальных работников в процессе вузовского обучения: На материале Германии: дис. ... канд. пед. наук. - Москва, 1996. - 212 с.
- 41 Мищенко А.И. Формирование профессиональной готовности учителя к реализации целостного педагогического процесса: Автореф. дис. ... д-ра пед. наук. - М., 1992. - 32 с.
- 42 Ихтисанов И.И., Петкин А.В. Готовность курсантов военных институтов к управленческой деятельности // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2016. - № 7 (137). С. 27-30.

- 43 Киселева Надежда Алексеевна. Формирование готовности будущих менеджеров к управленческой деятельности: Дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08 Волгоград, 2006, 283 с.
- 44 Sinyagin Y.V. Organizational and Team Behaviour and Individual Career Strategies - Man In India, 97 (02) : 1-11 2017
- 45 Антропова Ю.Ю. Современные кадровые технологии на государственной гражданской службе: монография / Ю. Ю. Антропова, Г. А. Банных, Е. И. Васильева, Л. И. Воронина, Т. Е. Зерчанинова, С. Н. Костина, А. В. Ручкин / под общ. ред. проф. Ю. Ю. Антроповой, доц. Л. И. Ворониной; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федерал. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015.
- 46 Быкова Е.С. Коучинг-технологии в развитии кадрового потенциала муниципальных служащих. Экономические науки 5(66) 2010 г.
- 47 Совершенствование и развитие технологии личностно-профессиональной диагностики и оценки как средства повышения эффективности процесса формирования резерва управленческих кадров государственной гражданской службы. Отчет о НИР. М.: РАНХиГС, 2015.
- 48 Роджерс К. Взгляд на психотерапию; Становление человека / Пер. с англ. М. М. Исениной ; Общ. ред. и предисл. Е. И. Исениной .- М. , 1994.
- 49 Бернс Р. Развитие Я-концепции и воспитание. М., 1986.
- 50 Келли Дж. А. Теория личности. Психология личных конструктов. СПб.: Речь, 2000. - 249 с.
- 51 По данным научно-исследовательской работы Факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ в рамках Государственного задания на 2017г.
- 52 Мударисов А.А., Синягин Ю.В. Личностно-профессиональное развитие и карьера: траектории взаимовлияния. — М.: Издательство ИТРК, 2016.
- 53 Чирковская Е.Г. Современные подходы к карьерному сопровождению руководителей системы государственного управления//Развитие профессионализма-2016-№2. — С.56-57.
- 54 Шотин М. Формирование кадрового резерва и новые технологии / Управление человеческим потенциалом. - 2013. - № 1. - С.48-56.
- 55 Переверзина О.Ю. Методы оценки персонала при формировании кадрового резерва / Управление человеческим потенциалом. - 2010. - № 2. - С.77-89.