

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

Синягин Ю.В., Переверзина О.Ю., Косороткина М.С.

**Совершенствование и развитие технологии
лично-профессиональной диагностики и оценки
как средства повышения эффективности процесса
формирования резерва управленческих кадров
государственной гражданской службы**

Москва 2016

Аннотация. Работа посвящена вопросам совершенствования и развития технологии личностно-профессиональной диагностики и оценки управленческих кадров в процессе формирования и развития управленческого резерва, в том числе представлена новая концепция развития комплексной системы личностно-профессиональной диагностики в процессе формирования резерва управленческих кадров, а также описаны некоторые процедуры, входящие в технологию личностно-профессиональной диагностики и оценки руководителей государственной гражданской службы и резерва управленческих кадров.

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

Косороткина М.С., 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 2015 год.

Содержание

Введение	4
Основная часть	5
Заключение	24
Список использованных источников	26

Введение

Личностно-профессиональная диагностика и оценка выступают весьма важным средством повышения эффективности процесса формирования резерва управленческих кадров государственной гражданской службы за счет того, что позволяют более четко определить управленческие способности и управленческий ресурс кандидатов, ценностные ориентации и направленность деятельности, а также оценить степень рисков, возникающих при назначении резервиста на управленческую должность высокого уровня.

Технология личностно-профессиональной диагностики государственных гражданских служащих разрабатывается в рамках научной школы Ю.В. Синягина более 20 лет. За этот период были созданы новые методики, модели оценки государственных гражданских служащих, разработаны компьютерные диагностические комплексы [1].

Значительная востребованность данной технологии, в том числе, для оценки резерва управленческих кадров высшего уровня, требует постоянного ее совершенствования и развития.

В качестве основного методологического подхода авторы работы используют ресурсный подход к диагностике личностно-профессиональных и управленческих качеств руководителей [2]. Также в работе использованы принципы контекстной личностно-профессиональной диагностики [3].

Основная часть

Личностно-профессиональная диагностика представляет собой комплексную систему выявления ключевых ресурсов руководителя, стилевых характеристик управленческой деятельности и организационного поведения, определения потенциальных возможностей и наиболее приемлемых сфер их приложения.

В настоящее время актуальной задачей является разработка методологии и методики личностно-профессиональной диагностики руководителей высшего звена, в том числе, для решения задач формирования и развития высшего резерва управленческих кадров нашей страны.

Диагностика руководителей высшего звена имеет ряд принципиальных особенностей. Такую диагностику предлагается рассматривать как контекстную личностно-профессиональную диагностику руководителей.

Значимой ее особенностью является возможность тонкой настройки диагностического инструментария для решения конкретных диагностических задач; в рассматриваемом нами случае – для решения задач формирования и развития резерва управленческих кадров высшего уровня.

Широкий арсенал современных технологий и классических методик, применяемых в личностно-профессиональной диагностике, синергетически обогащён авторскими разработками глубинного биографического анализа. Многогранность индивидуальных особенностей эффективного руководителя, сформированная в модели компетентностей и компетенций, полученные благодаря внушительным статистическим данным (только за 2014-2015 годы продиагностировано в общей сложности около 4000 человек), в полной мере охватывается профильным инструментарием, который включает в себя авторские тестовые методики, технологию глубинного интервью, анализ интернет-данных, технологию видеопрезентации, специализированные творческие задания и т.д. 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.

Кратко охарактеризуем методики, входящие в технологию личностно-профессиональной диагностики и оценки руководителей.

Методика «Контент-анализ информации в сети Интернет» (авторы – авторский коллектив¹ ЦСКТ).

Целью применения данной методики является оценка степени включенности участника программы в современную информационную и медиа сферы и оценка востребованности информации об участнике программы в интернет-пространстве.

Методика «Биографическая анкета» (авторы – авторский коллектив ЦСКТ).

Получаемые результаты формализовано отражают такие параметры, как ключевые достижения в профессиональной деятельности оцениваемого, его профессиональные ресурсы и особенности карьерного пути.

Методика «Эссе» (авторы – авторский коллектив ЦСКТ).

Цель методики – ознакомление с индивидуальным видением и оценкой ситуации, предложенной в ряде актуальных тем для подготовки эссе. Методика направлена на получение информации личностно-профессионального характера путем содержательного, стилистического, риторического, орфографического и т.д. анализа текста.

Методика «Глубинное интервью-собеседование» (авторы – авторский коллектив ЦСКТ).

Целью глубинного интервью является выявление, определение и конкретизация индивидуальных, личностно-профессиональных ресурсов руководителя посредством глубинного анализа информации, полученной в результате специализированной беседы.

Опросник экспресс-оценки управленческого потенциала «ОУП» (Ю.В. Синягин).

Для экспресс-оценки управленческого потенциала используется опросник, который включает несколько методик, объединенных в единый комплекс. Основу составляет психобиографическая часть. Кроме этого, в опросник включены блоки оценки управленческой концепции и стиля управленческой деятельности. Оценка проводится по 23 шкалам, в числе которых: Интернальность / Экстернальность; Склонность и способность к командной работе; Коммуникативная компетентность; Выраженность стратегической жизненной идеи; Лидерские способности и

¹ Здесь и далее: авторский коллектив: Ю.В. Синягин – руководитель коллектива, И.Б. Шебураков, Д.А. Подольский, И.Г. Грачёва, М.С. Косороткина, А.А. Мударисов, А.В. Рожок.

стремление к независимости; Оценка мотивации достижения; Готовность к обучению; Организационная (психологическая) дистанция; Ориентация на поставленные задачи; Ориентация на безопасность; Профессиональная мотивация; Профессиональный опыт и готовность к его практической реализации; Самопринятие; Сила личности; Склонность и способность к подчинению; Социальная мобильность; Управленческий потенциал; Управленческая мотивация; Оценка управленческих способностей; Управленческий опыт; Управленческая концепция (2 шкалы); шкала достоверности.

Личностный опросник (авторы – авторский коллектив ЦСКТ).

Методика нацелена на определение особенностей характера и черт личности руководителя для выявления и анализа сильных сторон и возможных «зон риска».

Основные шкалы опросника: Готовность к саморазвитию; Готовность к командной работе; Настойчивость и целеустремленность; Компетентности межличностного и социального взаимодействия; Компетентности самоуправления. Дополнительные шкалы: Моральная нормативность и Социальная направленность.

Опросник лидерского и менеджерского потенциала «ОЛИМП» (Ю.В. Синягин).

Методика направлена на выявление развития готовности к реализации лидерской и менеджерской составляющей в процессе управленческой деятельности. Определяется готовность руководителя к выполнению ролей «Стратегический лидер» и «Администратор».

Результаты опросника позволяют судить о предпочтительной позиции руководителя в управленческой иерархии в роли «первого» лица или его заместителя.

Методика «Опросник определения психотипа личности» (авторы – авторский коллектив ЦСКТ).

С помощью данной методики определяются индивидуальные различия в восприятии информации и принятии решений; выявляются интересные и важные поведенческие стереотипы, знание которых полезно для понимания людей и их взаимодействия.

Методика «Видеопрезентация» (авторы – авторский коллектив ЦСКТ).

Методика представляет собой комплексную психодиагностическую оценку по следующим показателям: Компетентности межличностного и социального взаимодействия, Компетентности самоуправления, а также по дополнительному

показателю Социальной направленности. Помимо основных показателей данная методика позволяет выявить такие личностные особенности участника, как субъективное восприятие себя в профессиональной деятельности, способность конструктивно выступать «перед камерой» и другие. Одно из главных достоинств данной методики заключается в том, что полученные в ходе её проведения материалы могут использоваться в качестве визуального подтверждения тех или иных экспертных заключений.

Для максимально объективного диагностического подхода результаты прохождения методики «Видеопрезентация» следует рассматривать в комплексе с результатами конкретного кандидата по другим методикам диагностики.

Творческое задание «Экспертное заключение» (кейсы) (авторы – авторский коллектив ЦСКТ).

Методика предназначена для получения дополнительной личностно-профессиональной информации об участнике и заключается в комплексной количественной и качественной оценке по определенному набору показателей.

Методика «Включенное наблюдение» (авторы – авторский коллектив ЦСКТ).

Данная методика проводится с целью выявления индивидуальных и личностных особенностей участников путем стороннего наблюдения и очного взаимодействия.

Набор конкретных инструментов, образующих единую комплексную батарею методик, может быть вариативен в зависимости от выбранной модели оцениваемых компетентностей и компетенций. Различные программы, в том числе программы личностно-профессиональной диагностики и оценки кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ, а также лиц, находящихся в высшем управленческом резерве в процессе их подготовки, имеют различную целевую направленность результатов диагностических и оценочных мероприятий.

Развитие технологии оценки потребовало включения в оценочный комплекс *Карты управленческой готовности руководителя.*

Важной составляющей комплексного портрета кандидата в резерв выступает описание его управленческой направленности, под которой понимается:

- реализация лидерских функций (создание и развитие команд, воодушевление других на достижение амбициозных целей, формирование видения, будущего);

- реализация менеджерских функций (организация и координация процессов, планирование работы, осуществление контроля за ее выполнением);

- реализация экспертной деятельности (проведение экспертиз, подготовка аналитических отчетов и рекомендаций в сфере профессиональной компетенции).

В ходе работы по усовершенствованию технологии экспертами было предложено также отмечать и степень управленческой готовности кандидата.

Традиционно все отрасли государственного управления формируют три сферы государственного управления:

- экономическую (промышленность, сельское хозяйство, строительство, транспорт, связь, финансы, природные ресурсы, торговля);

- социально-культурную (образование, наука, культура, здравоохранение, социальная защита населения);

- административно-политическую (оборона, безопасность, внутренние дела, иностранные дела, юстиция).

В каждой из перечисленных сфер руководитель может выполнять ту или иную функцию или роль, либо в его деятельности представлено сочетание функций и ролей.

В рамках используемой технологии определялись следующие функциональные роли руководителя:

- Лидерская (системная) – наличие стратегического видения на межотраслевом, общенациональном или международном уровне.

- Лидерская (отраслевая) – наличие стратегического видения в рамках одной отрасли.

- Менеджерская – способность создавать управленческие системы для решения поставленных руководством задач, планировать и организовать работу сотрудников, обеспечивать соответствующий уровень их мотивации.

- Административная – способность обеспечивать устойчивость управленческой системы за счет формализации и контроля рабочих процессов.

- Экспертно-профессиональная – наличие большого опыта и компетентности в определенной сфере.

В рамках оценочной процедуры на каждого участника эксперт-консультант заполняет таблицу, где указан уровень готовности к выполнению той или иной роли (1 – базовый, 2 – высокий, 3 – высший) в представленных сферах (Таблица).

Таблица 1 – Карта управленческой готовности кандидата (пример заполнения)

	Лидерская (стратегическая)		Управленческая (тактическая)		Экспертно-профессиональная
	системная	отраслевая	менеджерская	административная	
Управление экономическим развитием (Управление строительством и жилищно-коммунальным хозяйством)		1	3	3	2
Управление административно-политической сферой					
Управление социально-культурной сферой					
Управление в негосударственной сфере					
Политическая деятельность					

Кадровый листок руководителя

Следующим примером, иллюстрирующим развитие технологии оценки руководителей, стало формирование кадровых листков руководителя как результата анализа индивидуальных биографий участников, анализа профессионального и управленческого опыта, персональных достижений, что было необходимо для определения возможного предназначения резервиста (Рисунок 1).

Фото Уровень развития ЛП потенциала Базовый → Выше среднего → Высокий	Должность 01.01.1960 Экономическое образование Владение иностранными языками: английский (свободное владение) Женат, двое детей	
	Уровень масштабности мышления На федеральном уровне На региональном уровне На уровне организации	
Актуальные ресурсы для дальнейшего карьерного роста уровень управленческого и профессионального опыта Низкий → Средний → Высокий Личностно-профессиональная готовность Низкая → Средняя → Высокая Уровень мотивации участия в резерве Высокий Выше среднего	Ключевой управленческий и профессиональный опыт: - Руководитель службы ОАО «Название компании»; - Заместитель генерального директора по направлению ОАО «Название компании»; - Коммерческий директор, заместитель генерального директора по направлению ОАО «Название компании»; - Директор ООО «Название компании».	Отраслевая направленность опыта Экономика Право Финансы Социальная сфера Промышленность, строительство и транспорт Торговля Сельское хозяйство Международные отношения
		Рекомендуемые актуальные группы должностей Высшие управленческие должности на уровне руководителя субъекта РФ

Рисунок 1 – Пример листка учёта индивидуальных ресурсов и карьерной траектории резервиста

Особое внимание было уделено анализу опыта использования личностно-профессиональной диагностики и оценки кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ, а также лиц, находящихся в высшем управленческом резерве, в процессе их подготовки.

Проведенный анализ показал, что все показатели оценки дали значимые и множественные взаимосвязи с индикаторами. Более того, число этих корреляций оказалось больше, чем было заложено в систему подсчета. Таким образом, получено подтверждение правильности выбора индикаторов.

Так, например, анализ показателя «Стратегическое лидерство» показал, что все индикаторы, входящие в подсчёт по данной компетентности имеют высокие корреляционные связи. Также были определены и другие значимые связи (Таблица 2, Рисунок 2).

Таблица 2 – Статистически значимые корреляции между индикаторами оценки и показателем «Стратегическое лидерство»

Индикаторы личностно-профессиональной оценки	Значимость
ОУП_Выраженность стратегической жизненной идеи	0,87
ОУП_Лидерские способности и стремление к независимости	0,85
ОУП_Управленческий потенциал	0,81
ОЛИМП_Лидерская компетентность	0,73
ОУП_Сила личности	0,69
ОУП_Мотивация достижения	0,69
ОУП_Управленческие способности	0,67
Биографическая анкета_Стр.лид.	0,55
ОУП_Коммуникативная компетентность	0,54
Биографическая анкета_Упр.ком.	0,53
ОУП_Управленческая мотивация	0,51
ОУП_Самопринятие	0,49
Личностный стиль_Е	0,47
ОУП_Интернальность	0,47
Биографическая анкета_Мас.мыш.	0,45
интервью-собеседование_Стр.лид.	0,45
ОУП_Ориентация на безопасность	-0,41

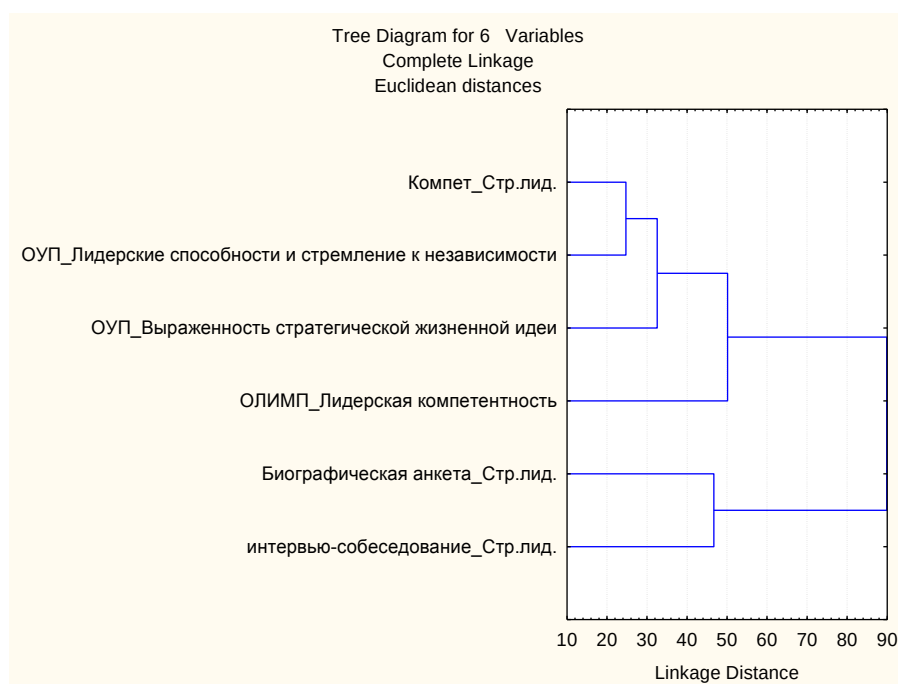


Рисунок 2 – Дендрограмма взаимосвязи показателя «Стратегическое лидерство» и группы индикаторов, входящих в его подсчёт

Из приведенной корреляционной матрицы видно, что большое влияние на такой показатель, как «Стратегическое лидерство», оказывают показатели оценки управленческого потенциала (шкалы теста ОУП). Среди значимых корреляций по данной компетентности встречаются и те индикаторы, которые входят в оценку показателя «Управленческая компетентность» (данные биографической анкеты, ОУП_Управленческие способности).

Чтобы показать, что данные компетентности отличаются по своему содержанию в Таблице 3 и на Рисунке 3 приведены результаты анализа показателя «Управленческая компетентность».

Таблица 3 – Статистически значимые корреляции между индикаторами оценки и показателем «Управленческая компетентность»

Индикаторы личностно-профессиональной оценки	Значимость
Биографическая анкета_Упр.ком.	0,74
ОУП_Управленческий опыт	0,73
ОУП_Управленческие способности	0,70
Биографическая анкета_Стр.лид.	0,63
Биографическая анкета_Мас.мыш.	0,55
ОУП_Управленческий потенциал	0,54
ОУП_Лидерские способности и стремление к независимости	0,54
ОУП_Коммуникативная компетентность	0,46
ОУП_Сила личности	0,41
ОУП_Выраженность стратегической жизненной идеи	0,40
ОУП_Управленческая мотивация	0,36
ОУП_Мотивация достижения	0,33
Биографическая анкета_Экс.ком.	0,29
ОУП_Ориентация на поставленные задачи	0,29
ОЛИМП_Менеджерская компетентность	0,25
Личностный стиль_J	0,25
ОУП_Профессиональная мотивация	-0,28

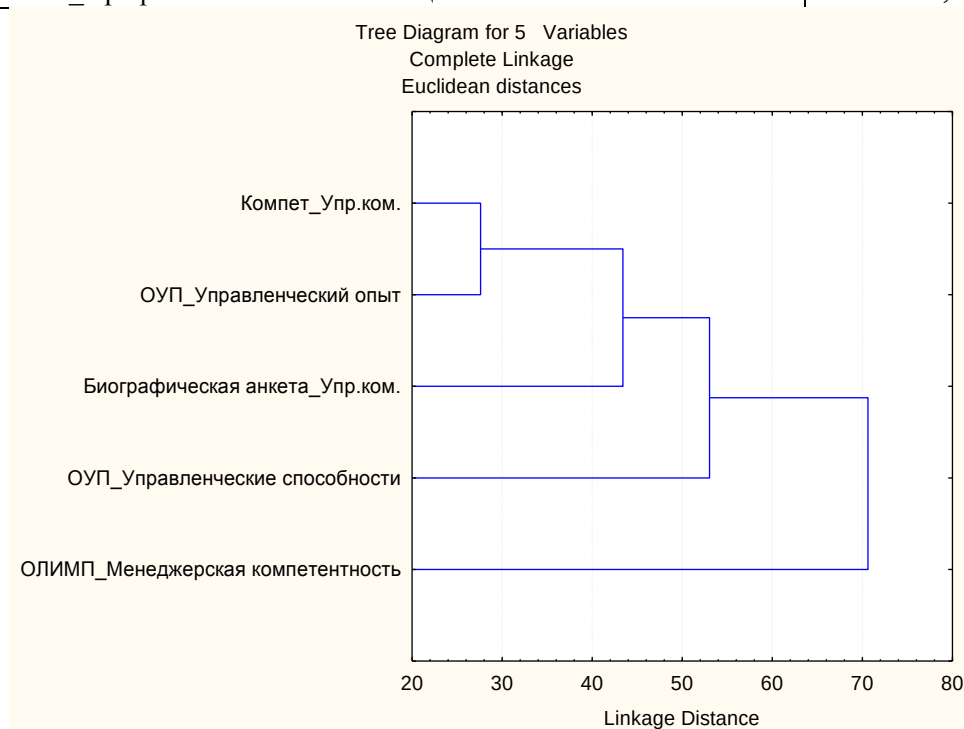


Рисунок 3 – Дендрограмма взаимосвязи показателя «Управленческая компетентность» и группы индикаторов, входящих в его подсчёт

Из Таблицы 3 видно, что на показатель «Управленческая компетентность» также влияет результат оценки управленческого потенциала и биографической

анкеты. Но именно те индикаторы, которые входили в оценку данной компетентности, имеют наибольший корреляционный вес в данной матрице.

Можно сделать вывод, что показатели «Стратегическое лидерство» и «Управленческая компетентность» имеют тесную взаимосвязь, но различны по содержанию.

Показатель «Масштабность мышления» (Таблица 4, Рисунок 4). Помимо индикаторов, входящих в оценку данной компетентности, значимые корреляции выявились и с некоторыми показателями, влияющими на развитие стратегического лидерства, экспертной компетентности.

Таблица 4 – Статистически значимые корреляции между индикаторами оценки и показателем «Масштабность мышления»

Индикаторы личностно-профессиональной оценки	Значимость
Биографическая анкета_Мас.мыш.	0,76
Кейс_Мас.мыш.	0,58
Биографическая анкета_Упр.ком.	0,54
Биографическая анкета_Стр.лид.	0,52
Эссе_Мас.мыш.	0,49
интервью-собеседование_Мас.мыш.	0,46
Биографическая анкета_Экс.ком.	0,41
Кейс_Экс.ком.	0,38
интервью-собеседование_Стр.лид.	0,35
ОУП_Управленческий опыт	0,32
ОУП_Социальная мобильность	0,31
ОУП_Профессиональный опыт и готовность к деятельности	0,30
Видеопрезентация_Ком.вза.	0,29
ОУП_Управленческий потенциал	0,27

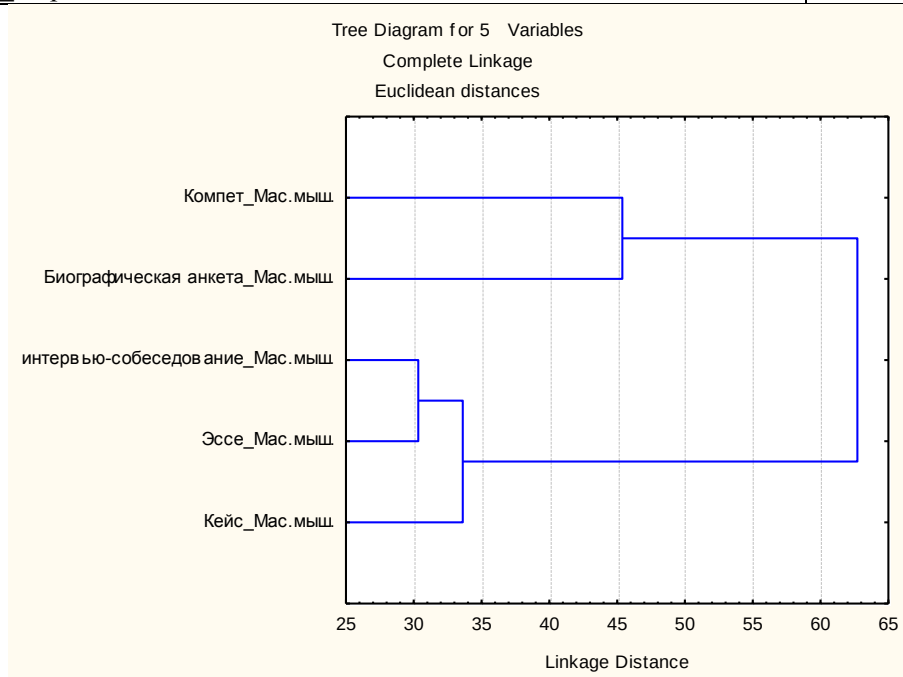


Рисунок 4 – Дендрограмма взаимосвязи показателя «Масштабность мышления» и группы индикаторов, входящих в его подсчёт

Наибольшие внутренние корреляционные взаимосвязи между индикаторами оценки, входящими в подсчет компетентности, и самой компетентности, выявились по таким показателям как «Готовность к саморазвитию» и «Экспертная компетентность» (Таблицы 5-6, Рисунки 5-6).

Таблица 5 – Статистически значимые корреляции между индикаторами оценки и показателем «Готовность к саморазвитию»

Индикаторы личностно-профессиональной оценки	Значимость
ОУП_Готовность к обучению	0,75
Биографическая анкета_Гот.сам.	0,61
Личностный опросник – Интеллектуальность	0,55
Личностный опросник – восприимчивость к новому (открытость к изменениям)	0,50
ОЛИМП_Лидерская компетентность	0,41
Биографическая анкета_Экс.ком.	0,39
Личностный опросник – смелость в социальных контактах	0,29
Кейс_Экс.ком.	0,29
ОУП_Ориентация на поставленные задачи	0,28
ОЛИМП_Менеджерская компетентность	-0,34

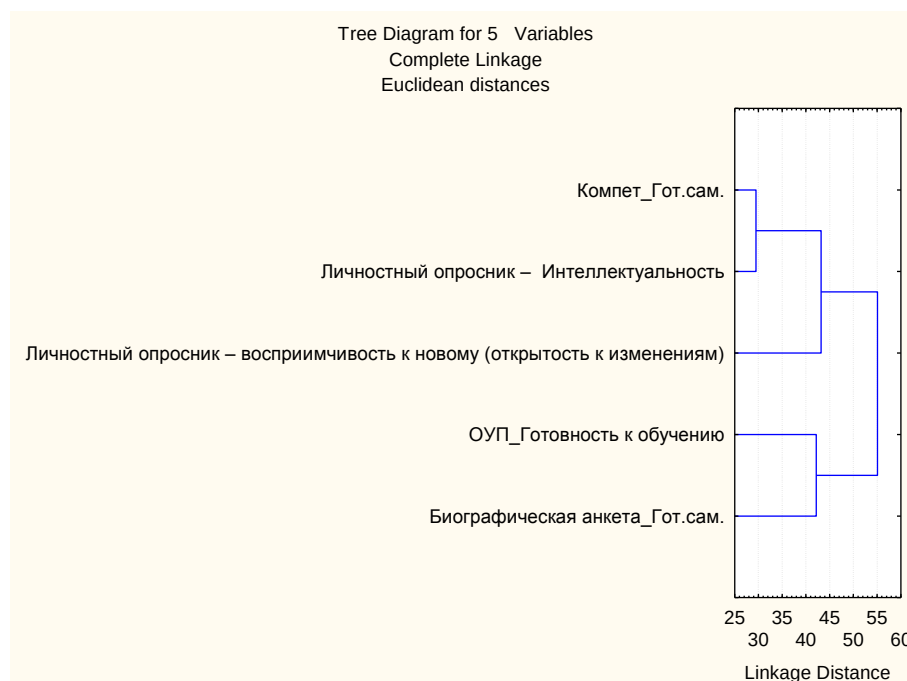


Рисунок 5 – Дендрограмма взаимосвязи показателя «Готовность к саморазвитию» и группы индикаторов, входящих в его подсчёт

Помимо подтверждения первоначального смысла, вложенного в содержание показателя «Готовность к саморазвитию», анализ данных показывает, что

стремлению к саморазвитию способствует ориентация на поставленные задачи, а также выраженность экспертной компетентности.

В свою очередь показатель «Экспертная компетентность» значимо коррелирует с индикаторами масштабности мышления (Таблица), что не является противоречием, а показывает взаимодополняемость данных показателей.

Таблица 6 – Статистически значимые корреляции между индикаторами оценки и показателем «Экспертная компетентность»

Индикаторы личностно-профессиональной оценки	Значимость
ОУП_Профессиональный опыт и готовность к деятельности	0,67
Биографическая анкета_Экс.ком.	0,63
Кейс_Экс.ком.	0,59
Эссе_Экс.ком.	0,47
Кейс_Мас.мыш.	0,40
ОУП_Управленческий опыт	0,37
Биографическая анкета_Мас.мыш.	0,33
Биографическая анкета_Гот.сам.	0,32
интервью-собеседование_Мас.мыш.	0,30
ОУП_Готовность к обучению	0,27
Личностный опросник – Интеллектуальность	0,24

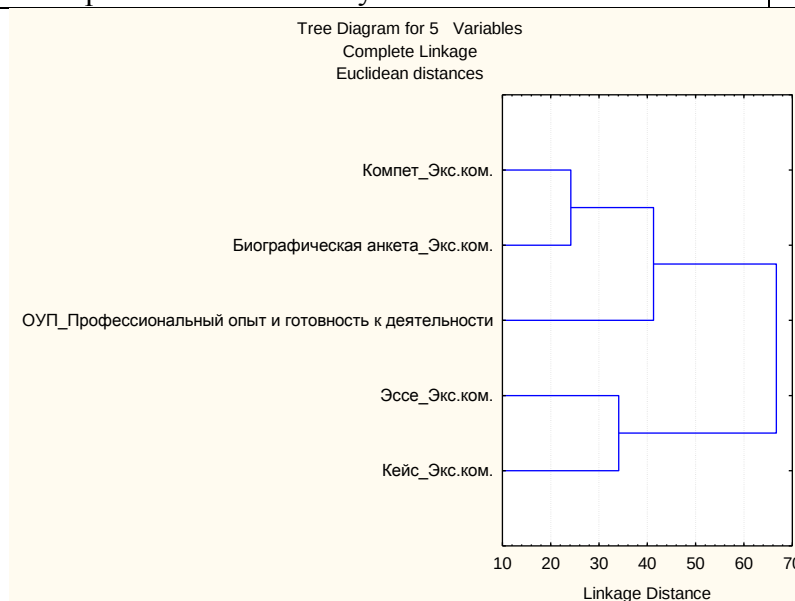


Рисунок 6 – Дендрограмма взаимосвязи показателя «Экспертная компетентность» и группы индикаторов, входящих в его подсчёт

Полученные данные открывают новые перспективы, позволяя сделать диагностику более тонкой, дающей дифференцирующие результаты на основе использования большего числа индикаторов и учета их веса в получении итоговых показателей.

Подобные предварительные выводы говорят о том, что целесообразно продолжить анализировать опыт использования личностно-профессиональной диагностики и оценки кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ, а также лиц, находящихся в высшем управленческом резерве, в процессе их подготовки для корректировки и модернизации технологии личностно-профессиональной оценки.

Полученные значимые и достоверные результаты обусловили направления дальнейшего совершенствования и развития технологии личностно-профессиональной диагностики и оценки управленческих кадров в процессе формирования и развития управленческого резерва.

Формирование резерва управленческих кадров представляет собой одну из важнейших задач использования современной модели государственного управления.

Взаимосвязь целей, основных подходов к формированию резерва и планируемых результатов представлена ниже (Рисунок). Предложенный подход дает возможность достаточно четко выделить направления работы с резервистами в период их пребывания в резерве. В свою очередь четкое определение направлений работы с резервом позволяет задать вектор развития руководителя в рамках участия в резерве, оптимизировать инвестиции в каждого резервиста и возможности использования им предоставляемых ресурсов.



Рисунок 7 – Взаимосвязь целей, основных подходов к формированию резерва и планируемых результатов

Комплексная диагностика резервистов, осуществляемая в рамках предложенного подхода в период пребывания в резерве, оценка динамики их личностно-профессионального развития и активности, позволит определить, как актуальные личностно-профессиональные ресурсы резервиста, вектор его карьерного развития (индивидуальную жизненную стратегию), так и меру его готовности занимать ту или иную планируемую управленческую должность.

Академия обладает масштабными ресурсами, необходимыми для успешной реализации программ развития, в связи с чем предлагается провести дальнейшую работу с участниками диагностики, при этом работу рекомендуется вести по двум направлениям, каждое из которых подразумевает свой индивидуальный набор комплексных методов и методик работы с участниками (Рисунок 8).



Рисунок 8 – Направления работы с участниками диагностики

Учитывая предложенную группировку, предлагается следующий общий принцип организации работы с резервистами (Рисунок 9).

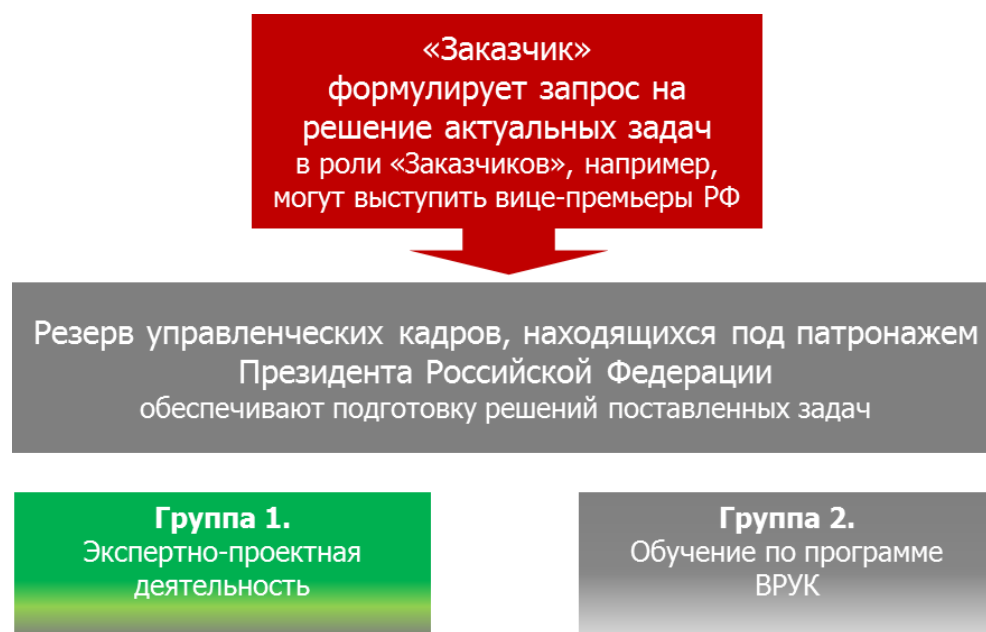


Рисунок 9 – Общий принцип организации работы с резервистами.

Резервистам предоставляется возможность участвовать в следующих мероприятиях, которые организует или поддерживает РАНХиГС и/или Администрация Президента Российской Федерации:

I. Передача и обмен опытом:

А. Экспертная деятельность

1) Участие в конференциях и круглых столах, посвященных актуальным вопросам государственного и муниципального управления (в качестве спикеров и модераторов).

2) Проведение лекций для разной целевой аудитории (студенты, аспиранты, докторанты, слушатели программ дополнительного профессионального образования, слушатели программ подготовки и переподготовки управленческих кадров и пр.

3) Написание статей

В. Наставничество

Привлечение в качестве наставников для резервистов разных уровней, в том числе трех уровней федерального резерва управленческих кадров (Высшего, Базового и Перспективного)

II. Развитие

А. Проектная работа

Участие в проектной работе на трех уровнях резерва управленческих кадров в качестве независимых консультантов и кураторов.

В. Лекции

Посещение публичных лекций российских государственных деятелей, ведущих отечественных и международных экспертов по актуальным вопросам внешней и внутренней политики Российской Федерации.

Что касается лиц, не включенных по итогам отборочных процедур в резерв управленческих кадров, но обладающих достаточно высоким потенциалом развития, то в рамках разрабатываемого подхода, предлагается их активное включение в образовательные программы различного уровня с оценкой динамики их личностно-профессионального развития в процессе обучения.

В связи с этим, возникает необходимость разработки и использования нового личностно-профессионального диагностического инструментария.

Мультисубъектная оценка (оценка 360 градусов).

При использовании взаимной (мультисубъектной) оценки участников проектных групп критически важным фактором является выбор времени организации и проведения оценки. Это должен быть момент времени, до момента сформированности реальных команд (в традиционном понимании термина «команда»), в момент умеренного уровня конкурентности отношений участников и

при условии осознания значимости экспертного, взвешенного подхода к решению проблем.

Существуют разнообразные методы оценки в ходе групповой работы: ассессмент-центр, деловые и ролевые игры, групповые беседы и пр. Также возможно применение методики оценки личностно-профессиональных качеств лиц, включенных в кадровые резервы, на основе оценки модераторами, помогающими организовать проектную работу в ходе реализации образовательной программы.

При этом такой вид оценки будет являться неким промежуточным подходом между классическими методами, моделирующими деятельность (ассессмент-центр и др.) и оценкой на основе наблюдения в реальной деятельности. С одной стороны, организуемые проектные работы с участием модераторов является частью образовательной программы для лиц, включенных в кадровые резервы, с другой, предполагают реальную проектную работу, направленную на решение задач в рамках сформулированных «Основных направлений деятельности Правительства РФ». Непосредственное наблюдение проектной деятельности резервистов является достаточно надежным источником информации о проявляемых в процессе такой деятельности личностно-профессиональных качествах.

Для повышения управленческой компетентности и личностно-профессионального роста, в качестве коммуникационного и промежуточного оценочного мероприятия может быть выбрана *Проблемно-аналитическая деловая игра (далее – ПАДИ)*.

Общая концепция деловых отборочных игр при формировании резерва управленческих кадров заключается в том, что каждый из ее участников является экспертом, имеющим тот или иной субъективный опыт. Этот опыт и соответствующий ему взгляд на проблемы и задачи организации не может оцениваться как правильный или не правильный, рассматривается сам факт его наличия.

Однако субъективный опыт рассматривается как в принципе односторонний, поскольку определяется особой позицией (профессиональной, должностной и т.п.) его обладателя.

Задача деловых отборочных игр при формировании резерва управленческих кадров – за счет особой организации совместной работы обьективировать индивидуальный опыт каждого участника, сделать его доступным для всех и,

благодаря особой конфигурации индивидуальных представлений, построить целостное, системное видение организации.

Преимущество использования ПАДИ в программе подготовки и переподготовки резерва управленческих кадров состояло в том, что данная технология позволяет разрабатывать средства и методики развития организационно-управленческого мышления и деятельности. Эта технология была использована для решения широкого круга проблем и задач. В тоже время, проблемный анализ, составлявший ядро игры, мог являться базисом для решения множества разных организационных задач в реальной практике управления. Кроме того, важной особенностью проблемно-аналитической деловой игры, отличающей ее от многих деловых игр, является ее универсальность и, одновременно, показательность, с точки зрения оценки результатов.

Новая версия методики «Опросник управленческого потенциала» (Версия 3.0).

По итогам анализа на базе опросника экспресс-оценки управленческого потенциала «ОУП» (версия 2.0) и методики ОЛИМП был создан опросник ОУП 3.0, который явился итогом работы по развитию технологии. Методика «ОУП» (автор – Ю.В. Синягин), о которой уже упоминалось выше, является одной из основных методик технологии личностно-профессиональной оценки руководителей.

Методика «Герои и ценности» (авторы – авторский коллектив ЦСКТ).

Методика направлена на исследование ценностной сферы личности, в частности, на изучение особенностей ценностных ориентаций и их зависимости от структуры личностных идеалов.

Личностный опросник (авторы – Дж. Олдхэм и Л. Моррис, адаптация – Ю.В. Синягин)

Цель: определение различных типов личности, степени «представленности» у испытуемых признаков того или иного типа.

Следует подчеркнуть, что все вышеперечисленные методики успешно прошли апробацию и подтвердили свою диагностическую достоверность.

В заключение хотелось бы отметить, что различные мероприятия по реформированию и развитию государственной гражданской службы Российской Федерации предполагают решение ряда актуальных вопросов, связанных с внедрением эффективных технологий и современных методов работы с персоналом гражданской службы, а также применение различных моделей личностно-

профессиональной диагностики и оценки управленческой компетентности государственных гражданских служащих, которые могут оказать положительное влияние на развитие системы государственной службы нашей страны.

Потребность в разработке технологии личностно-профессиональной диагностики обусловлена еще и социально-экономическими изменениями; развитие общества постоянно повышает требования к работе государственных органов власти и управления, так, Федеральный закон о государственной гражданской службе в Российской Федерации определяет профессионализм и компетентность гражданских служащих как один из основных принципов их деятельности. Все это накладывает особые требования к научно-методическому сопровождению оценочных и диагностических процедур гражданских служащих.

Заключение

Модернизация и построение эффективной системы государственного управления – одна из центральных задач и ориентиров развития Российской Федерации.

Различные мероприятия по реформированию и развитию государственной гражданской службы предполагают решение ряда актуальных вопросов, связанных с внедрением эффективных технологий и современных методов работы с персоналом гражданской службы, а также применение различных моделей личностно-профессиональной диагностики и оценки управленческой компетентности государственных гражданских служащих, которые могут оказать положительное влияние на развитие системы государственной службы.

Потребность в совершенствовании и развитии технологии личностно-профессиональной диагностики обусловлена еще и социально-экономическими изменениями; развитие общества постоянно повышает требования к работе государственных органов власти и управления и органов местного самоуправления.

Федеральный закон о государственной гражданской службе в Российской Федерации определяет профессионализм и компетентность гражданских служащих как один из основных принципов их деятельности. Все это накладывает особые требования к научно-методическому сопровождению оценочных и диагностических процедур гражданских служащих, в особенности участников резерва управленческих кадров.

Результаты личностно-профессиональной диагностики могут быть использованы:

- для самоанализа в процессе саморазвития и самообразования руководителей;
- при определении перспектив карьерного роста;
- при определении "сильных" и "слабых" сторон личности;
- при выявлении проблемных зон, определении направлений профессионального и личностного развития руководителя.

Внедрение технологии личностно-профессиональной диагностики и оценки позволяет решить целый ряд задач, а именно: ускорить процесс набора персонала, произвести первичный отбор кандидатов, объективную их оценку. Руководителю

легче определить критерии оценки подчиненных, проводить фильтрацию и ротацию кадров. Данный подход позволяет самому чиновнику планировать свою карьеру.

Технология оценки управленческих кадров предназначена для диагностики и оценки базовых инвариантных характеристик личности руководителя и его управленческого потенциала, оценку оптимальной позиции в управленческой команде, оценку основных личностно-профессиональных ресурсов и областей развития личностно-профессионального потенциала гражданских служащих.

Список использованных источников

- 1 Сиягин Ю.В., Переверзина О.Ю., Косороткина М.С., Мударисов А.А. Личностно-профессиональная диагностика как комплексный механизм оценки компетентностей и компетенций гражданских служащих //Теория и практика общественного развития. 2013. № 11. С. 125-129
- 2 Ресурсный подход к оценке управленческого персонала. М., 2009-2010. Грант РГНФ № 09-06-00602а;
- 3 Сиягин Ю.В., Переверзина О.Ю. Контекстная парадигма в оценке личностно-профессиональных ресурсов руководителей // Акмеология. 2015. № 2. С. 149-157.