

Оценка управленческих кадров: проблемы и направления развития



Синягин Ю.В.

Доктор психологических наук, профессор, научный руководитель факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, заведующий лабораторией «Диагностика и оценка руководителей», г. Москва

e-mail: yvsin1@yandex.ru

Аннотация

В статье дается анализ основных проблем оценки и развития управленческих кадров системы государственного управления современной России и анализируются основные направления научной и научно-прикладной деятельности факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, направленных на их решение.

Ключевые слова

• личность руководителя • личностно-ориентированный подход • ресурсный подход • четырехкомпонентная модель управленческой готовности • предикативные модели оценки управленческой готовности •

Мы живем сегодня в динамично меняющемся и информационно насыщенном VUCA мире, который ставит острые вызовы на всех уровнях жизни и управления. В полной мере это относится и к диагностике и развитию руководителей, которыми мы занимаемся на факультете оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления РАНХиГС уже много лет.

За время существования факультета был накоплен большой материал по итогам работы с руководителями разного уровня управления. Создана значительная база данных, включающая результаты лично-профессиональной диагностики руководителей, проведенной по разработанной в Академии технологии. На сегодняшний день она насчитывает более 30000 записей. В ходе работы по анализу и обобщению полученных данных на факультете было выполнено более 30 НИР [15].

В этой небольшой статье я безусловно не смогу осветить все направления этой работы. Попытаюсь отметить только некоторые наши общие подходы и выделить наиболее значимые результаты. Подчеркну, что особенность всей нашей деятельности заключается в том, что мы в основном работаем с руководителями прежде всего системы государственного управления. Именно этой группе людей в системах управления посвящена большая часть наших исследований.

В качестве основных характеристик современности большинство специалистов выделяют цифровую трансформацию и неопределённость [19]. Ключевыми с точки зрения оценки и развития управленческих кадров здесь являются два момента. Во-первых, существенное изменение требований к личности руководителя и, соответственно, к оценке и развитию его личности, модели и всей структуры оцениваемых характеристик. На первое место здесь выходят уже не компетенции, а именно личностные качества, обеспечивающие его готовность и к неопределенности, и трансформации действительности, и ко всем иным вызовам, которые ставит новый технологический уклад нашей жизни [10]. Во-вторых, это возможности развития самих оценочных процедур на основе применения новых технологических решений [20].

В современной науке и практике можно выделить четыре ключевых требования к лично-профессиональной оценке. Это целостность, точность, полезность и справедливость [20]. Направления наших разработок соответствуют всем этим четырём требованиям (рис. 1).

Ещё когда мы начинали работу по оценке кандидатов в управленческие резервы высокого уровня в системе государственной гражданской службы, мы выделили три подхода к лично-профессиональной оценке: дефицитарный, на который ориентированы основные процессы отбора, нормативный, базирующийся на идеях компетентностного подхода и ресурсный, характерный для лично-ориентированного подхода. Мы исходим из того, что в ходе проведения диагностики и оценки необходимо разумное их сочетание [10]. Одним из ключевых направлений нашей работы выступала и выступает попытка объединения всех этих трех подходов в рамках того, что мы назвали комплексный ресурсный анализ [10].

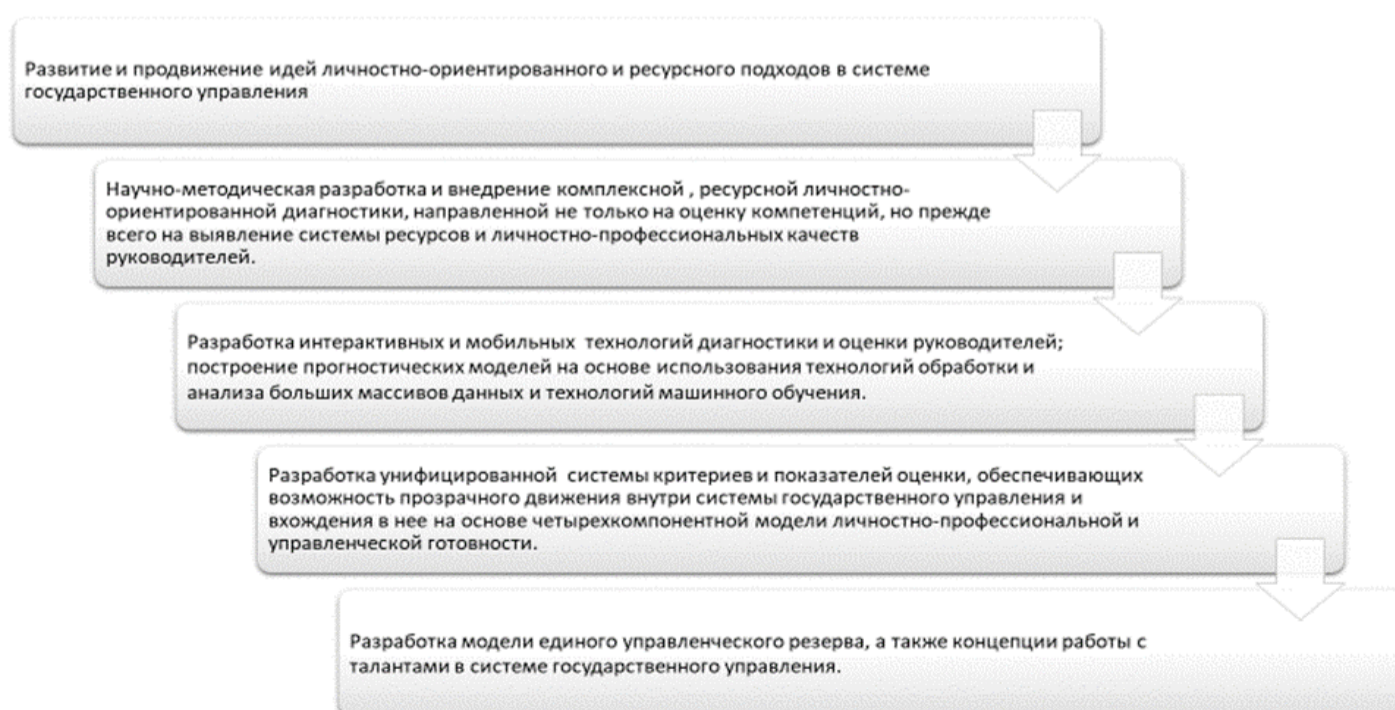


Рисунок 1 – Основные направления научных и научно-прикладных разработок факультета оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления РАНХиГС

Еще в 2014 году нами была сформулирована трехкомпонентная модель управленческой готовности и управленческого потенциала руководителей [18], которая нашла отклик, как у наших заказчиков, так и у самих руководителей, поскольку позволяла структурировать и сделать прозрачной и визуализацию результатов оценки, и систему обратной связи по итогам оценки, и разработку индивидуальных планов личностно-профессионального развития. Модель развивалась, и сегодня мы говорим уже о четырехкомпонентной модели, которая включает лидерскую готовность, менеджерскую готовность, экспертную (профессиональную) готовность, а также то, что мы назвали социальной готовностью (рис. 2).

Каждая из этих составляющих включает в свой состав три показателя, которые мы назвали мета компетентностями. Три составляющие готовности уже достаточно подробно описывались нами ранее, остановлюсь здесь несколько подробнее только на последней составляющей – социальной готовности. Первоначально система показателей, которые мы использовали, включала девять количественных и один качественный показатель – социальную направленность руководителя. Социальная (личностная) готовность включает в себя саму социальную направленность, под которой (в широком смысле) мы понимаем систему устойчивых побуждений личности при принятии решений ориентироваться не на собственные интересы, а на интересы общества и государства, моральную нормативность, включающую такие качества как принципиальность и порядочность [6; 7; 9]. Наконец, в качестве третьей составляющей, изучению которой на государственной службе посвящены наши исследования, выступает мотивация [3].

Уже упомянутое нами серьезное усиление роли личностной составляющей в обеспечении эффективности деятельности руководителя, его ближайшего окружения и всей системы управления выводят социальную (личностную готовность) на одно из первых мест в этой структуре. Более того, весьма важной, как мы уже отмечали в целом ряде исследований, является способность и готовность руководителей реализовывать в своей деятельности личностно-ориентированный подход к управлению. Именно развитие этого подхода выступает еще одним активно развиваемым направлением наших исследований [8; 14; 15].

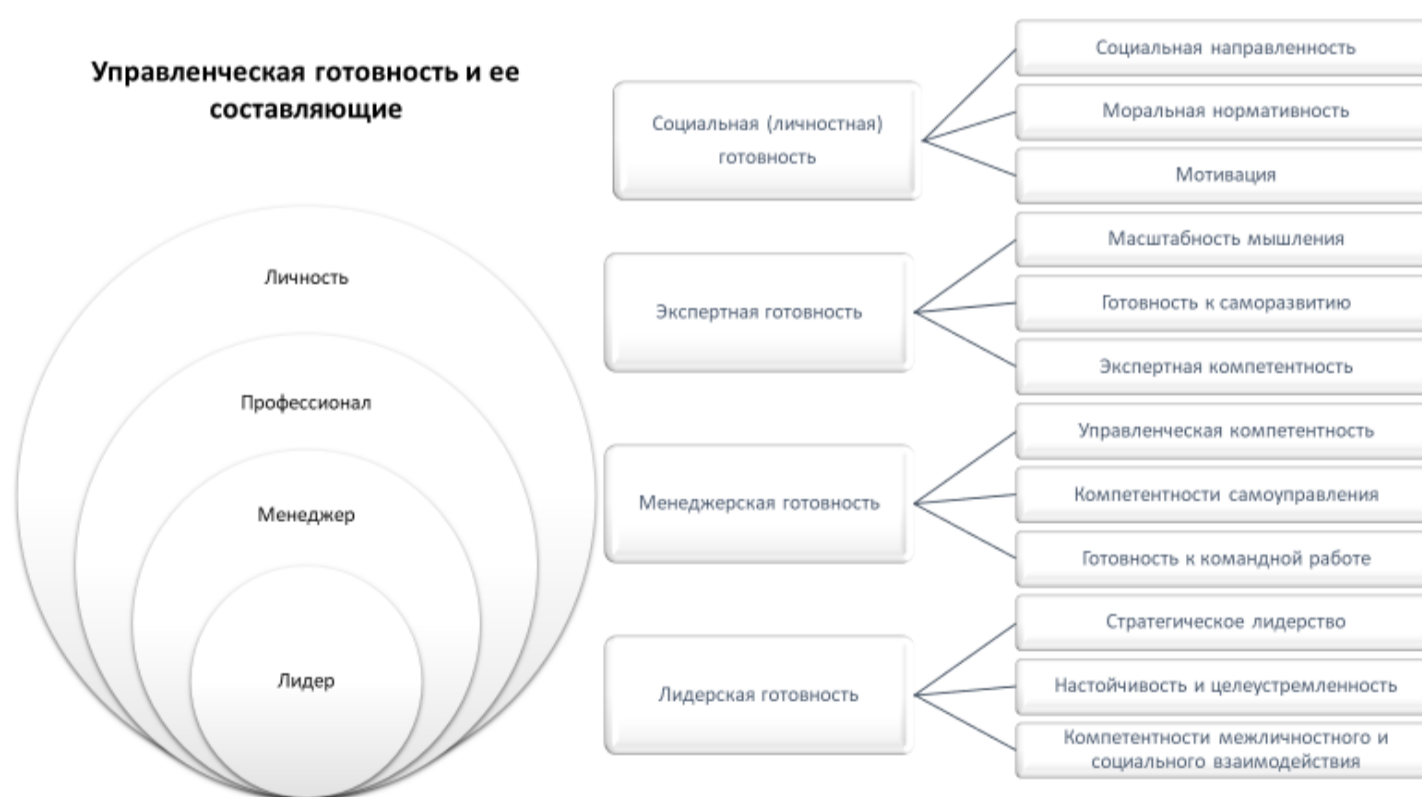


Рисунок 2 – Четырехкомпонентная модель управленческой готовности

Здесь на первый план выходит и изучение системы ценностных ориентаций руководителя и того, что является одной из стержневых составляющих в личности руководителя, его стратегической жизненной идеи [6; 9; 10; 16].

В рамках реализации этой и ряда других задач, стоящих перед нами, большую роль сегодня могут сыграть возможности получения, анализа и обработки больших массивов данных с применением новых информационных цифровых технологий, что обеспечит как повышение точности и справедливости оценки, так и ее полезности. В связи с этим еще одним направлением научной работы факультета вы-



ступает повышение точности и прогностической ценности оценочных процедур [1; 2; 11; 15].

Подчеркну, что все направления работы сегодня нами строятся на основе использования больших данных, которыми сейчас располагает факультет.

Здесь я бы отметил два перспективных направления работы, которые уже частично реализованы в рамках пилотных проектов. Во-первых, это создание чат-ботов для проведения первичной диагностики с использованием возможностей мобильных приложений, а также разработка интерактивных опросников. Во-вторых, это обоснование предикативных моделей. Довольно перспективными здесь выступают: построение прогностических моделей на основе психобиографических данных. Это направление также получило уже практическое развитие в рамках одного из исследований, поскольку психобиографический подход, наряду с другими, лежит в основе реализуемой на факультете технологии личностно-профессиональной диагностики руководителей [5; 10].


Наконец, на этом остановлюсь немного подробнее, это разработка предикативных моделей оценки уровня управленческой готовности. Основанием для их разработки выступило несколько моментов. Во-первых, на протяжении шести лет, начиная с 2014 года, когда факультету было поручено проведение диагностики кандидатов в резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, нами разрабатывался и постоянно совершенствовался собственный классификатор управленческих должностей. В своем итоговом развернутом варианте он включал 11 уровней, а в более сжатом 5 уровней. Будучи соотносимы с формальным реестром управленческих должностей, они включали и ряд неформальных характеристик, таких как объем и ложность принимаемых решений, уровень ответственности и ряд других показателей. Во-вторых, наличие в структуре личностно-профессиональной диагностики ядерного инвариантного инструментария, позволяющего получить сопоставимые данные по массиву из 15 000 руководителей. Ядерной составляющей этого инструментария выступал опросник оценки управленческого потенциала, построенный на основе используемых нами идей психобиографического подхода [10]. В третьих, результаты серии исследований карьерных траекторий руководителей и реальной эффективности их деятельности, что позволило среди массива итоговых показателей выделить ключевые показатели управленческой готовности.

На основе всех этих данных нами была предпринята попытка, используя алгоритмы машинного обучения, создать и оттренировать модели для прогноза уровней управленческой готовности и сопоставления полученных данных с реальным уровнем управленческих должностей руководителей. Всего было проведено более двухсот экспериментов с варьированием как обучающего массива, так и выделяемых показателей для прогноза уровня управленческой готовности. Построение, проверка и тренировка моделей проводились с использованием сервиса машинного обучения Microsoft Azure learning. Полученные (пока промежуточные) результаты получились достаточно, на наш взгляд, интересными.

Не уходя глубоко в описание конкретных результатов, отмечу только, что в ходе анализа полученных данных было зафиксировано два эффекта. Один из них, который можно назвать эффектом «узкого горлышка», заключается в том, что на средних уровнях управления было четко зафиксировано явное превышение над ожидаемым числа людей, формальные показатели управленческой готовности которых превышали уровень занимаемой ими должности. Другими словами, средний уровень управления характеризуется преобладанием руководителей, квалификация которых превосходит уровень занимаемой управленческой позиции. С другой стороны, полученные данные показали, что именно на средних управленческих должностях наблюдается максимальное число руководителей с невысоким уровнем развития ключевых (по данным наших предыдущих исследований) компетентностей.

Именно эти два явления выступают одной из причин, что часто оценка в системах управления не обеспечивает реализацию двух из основных выделенных принципов – полезности и справедливости. Его наличие выступает основой и для активного внедрения в системы государственного управления, как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Российской Федерации открытых конкурсов, в организации и проведении которых активно участвует факультет, флагманом среди которых выступает конкурс Лидеры России.

Участие в поисках путей решения этой проблемы – это еще одно из ключевых направлений разработок факультета. Разработка подходов к оптимизации работы по формированию управленческих резервов



на различных уровнях управления, направлена прежде всего на реализацию предлагаемой академией модели единого управленческого резерва на государственной гражданской службе. В эту работу также активно включён факультет [17]. Значимым направлением здесь выступает унификация оценочных процедур, обеспечивающая возможность не только вертикального, но и горизонтального передвижения руководителей внутри всей системы государственного управления [12]. Мы полагаем, что описанные нами четыре составляющих управленческой готовности могли бы быть в этом серьезным подспорьем. Весьма близким к данному направлению работы выступают и активно ведущиеся на факультете разработки логики и методологии работы с талантами в системе современного государственного управления [4; 13]. И здесь, как показывают результаты исследований, весьма эффективными выступают идеи личностно-ориентированного и ресурсного подходов.

Хочется надеяться, что описанные направления нашей работы по оценке личности руководителей окажутся полезными исследователям, специалистам кадровых служб, а также тем, для кого мы реально работаем – самим руководителям разных уровней управления.

Список использованной литературы:

1. Баркова Ю.К., Гояева З.М., Мударисов А.А. Возможности и потенциал использования цифровых технологий личностно-профессиональной диагностики в сфере государственного управления // Вопросы психологии. 2019. № 3-4. С. 81-88.
2. Гояева З.М., Мударисов А.А. IT-технологии в оценке и диагностике кадров: краткий обзор практики применения на госслужбе // Стратегия научно-технического развития России: проблемы и перспективы: сборник статей Международной научно-практической конференции (12 апреля 2020 г.) – Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2020. 114 с. С. 88-92.
3. Классные чины как фактор мотивации государственных гражданских служащих: историко-психологический анализ / Синягин Ю.В., Шебураков И.Б., Тюменцев И.О., Тушканов И.В. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. 84 с.
4. Комиссаров А.Г., Синягин Ю.В., Чирковская Е.Г. К вопросу о создании единой системы управления талантами в России. Личность: ресурсы и потенциал. Выпуск: № 1(5) Март 2020.
5. Лебедева А.В., Селезнева Е.В., Чирковская Е.Г. Взаимосвязь фактов биографии и профиля управленческой готовности // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2019. № 4. С. 49–59. DOI: 10.18384/2310-7235-2019-4-49-59
6. Переверзина О.Ю., Синягин Ю.В. Понятийный и исследовательский дискурс проблемы жизненных стратегий личности // Вопросы психологии. №3. 2017. С.149-159.
7. Селезнева Е.В., Баркова Ю.К. Социальная направленность личности и ценностные стратегии руководителей системы государственной службы // Вопросы управления. 2019. № 4(40). С. 203-216. DOI: 10.22394/2304-3369-2019-4-204-216.
8. Синягин Ю.В. Личностно-ориентированный подход в управлении: тренд, выдвинутый временем // Образование личности. 2016. №4. С. 61-65.
9. Синягин Ю.В. Ценностные ориентиры современных руководителей // Государственная служба. № 1. 2017. С. 74-80.
10. Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. 186 с. ISBN: 978-5-85006-234-7.
11. Синягин Ю.В., Мударисов А.А. Возможности использования цифровых технологий в личностно-профессиональной диагностике государственных служащих // Личность: ресурсы и потенциал. № 1. 2020. URL: https://science.potentiales.ru/content/issues/2020.03/issue5_article3.pdf.
12. Синягин Ю.В., Синягина Н.Ю., Переверзина О.Ю. Проблемы повышения эффективности реализации государственной политики на основе стандартизации требований к специалистам по оценке управлен-

ческих кадров. - Вестник экспертного совета. № 4 (19). 2019. С. 8-13.

13. Синягина Н.Ю. Управление талантами: в поиске эффективности. // В сб. научн.тр. научно-пр. конф. «Теория и практика психологического сопровождения руководящих кадров»: Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2019. С. 56-61.

14. Синягина Н.Ю., Синягин Ю.В., Алдошина Ю.К. Личностно-ориентированный подход в управлении: мировой опыт // Образование личности. № 1. 2017. С. 47-56.

15. Чирковская Е.Г., Мударисов А.А. Дайджест научных исследований лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» РАНХиГС при Президенте РФ за 2018 год // Образование личности. 2019. № 1. С. 64-71.

16. Шебураков И.Б. Трансформация технологий управления эффективностью в контексте личностно-ориентированного подхода в управлении // Образование личности. 2017. № 2. С. 65-71.

17. Шебураков И.Б., Атнашев Т.Н. Резервы управленческих кадров: от патронажа к меритократии // Государственная служба. 2019. № 3(21). С. 38-38.

18. Sinyagin Y.V. The components of managerial alacrity of government executives. European Research Studies Journal. 2018. Vol. 21. № 1. P. 295-308.

19. URL: https://psy.su/summit/summit_archive/

20. URL: <https://blog.psionline.com/talent/emerging-trends-in-employee-assessments-are-they-worth-it>

Assessment of managerial human resources: problems and lines of development

Sinyagin Yu.V.

Psy.D, Professor, Academic supervisor of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, Head of the Research Laboratory of Diagnostics and Assessment of Managers, the Graduate School of Public Administration, RANEPА, Moscow

E-mail: yvsin1@yandex.ru

Abstract

The article analyzes the main problems of assessing and developing managerial human resources in the public administration system of modern Russia and analyzes the main lines of scientific and scientific-applied activities of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources of the Graduate School of Public Administration, RANEPА, aimed at solving them.

Key words

• the personality of a manager • a personality-oriented approach • a resource-based approach • a four-component model of managerial readiness • predictive models for assessing managerial readiness •

References

1. Barkova Yu.K., Goyaeva Z.M., Mudarisov A.A. Opportunities and potential of using digital technologies of personal and professional diagnostics in the field of public administration // Questions of psychology. 2019. No. 3-4. P. 81-88.
2. Goyaeva Z.M., Mudarisov A.A. It-technologies in the assessment and diagnostics of personnel: a brief overview of the practice of application in the civil service // Strategy of scientific and technological development of Russia: problems and prospects: collection of articles of the International scientific and practical conference (April 12, 2020). – Petrozavodsk: «New Science», 2020. 114 p. P. 88-92.
3. Class ranks as a factor in motivating civil servants: historical and psychological analysis / Sinyagin Yu.V., Sheburakov I.B., Tyumentsev I.O., Tushkanov I.V. – M.: «Delo» Publishing House RANEPa, 2019. 84 p.
4. Komissarov A.G., Sinyagin Yu.V., Chirkovskaya E.G. To the issue of creating a consistent system of talent management in Russia // Personality: resources and potential. Issue: No. 1(5), March 2020.
5. Lebedeva A.V., Selezneva E.V., Chirkovskaya E. G. Interrelation between biographical data and profile of managerial readiness // Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Psychological Sciences. 2019. No. 4. P. 49–59. DOI: 10.18384 / 2310-7235-2019-4-49-59.
6. Pereverzina O.Yu., Sinyagin Yu.V. Notional and research discourse: problems of personal life strategies // Questions of psychology. No. 3. 2017. P.149-159.
7. Selezneva E.V., Barkova Yu.K. Social orientation of the person and value strategies of civil service executives // Management issues. 2019. No. 4(40). P. 203-216. DOI: 10.22394 / 2304-3369-2019-4-204-216.
8. Sinyagin Yu.V. The personality-centered approach in management: a trend extended by time // Personality Education. 2016. No. 4. P. 61-65.
9. Sinyagin Yu.V. Value orientations of modern leaders // State Service. No. 1. 2017. P. 74-80.
10. Sinyagin Yu.V. A questionnaire for assessing management potential in complex personal and professional diagnostics. – M.: «Delo» publishing house RANEPa, 2020. – 186 p. – ISBN: 978-5-85006-234-7.
11. Sinyagin Yu.V., Mudarisov A.A. Opportunities of using digital technologies in personal and professional diagnostics of civil servants // Personality: resources and potential. No. 1. 2020. URL: https://science.potentiales.ru/content/issues/2020.03/issue5_article3.pdf
12. Sinyagin Yu.V., Sinyagina N.Yu., Pereverzina O.Yu. The problems of improving efficiency of implementation of state human resources policy based on the standardization of requirements for specialists on the assessment of management // Bulletin of the expert council. No. 4(19). 2019. P. 8-13.
13. Sinyagina N.Yu. Talent management: in search of efficiency // Collection of scientific papers of the scientific and practical conference «Theory and practice of psychological support of leading personnel»: Minsk: Academy of Management under the President of the Republic of Belarus, 2019. P. 56-61.
14. Sinyagina N.Yu., Sinyagin Yu.V., Aldoshina Yu.K. A person-oriented approach to management: worldwide experience // Personality education. No. 1. 2017. P. 47-56.
15. Chirkovskaya E.G., Mudarisov A.A. Research digest of the laboratory «Diagnostics and evaluation of managers» of the Russian presidential academy of national economy and public administration for 2018 // Personality education. 2019. No. 1. P. 64-71.
16. Sheburakov I.B. Transformation of efficiency management technology in the context of a personality-oriented approach in management // Personality Education. 2017. No. 2. P. 65-71.
17. Sheburakov I.B., Atnashev T.N. Managerial personnel reserves: from patronage to meritocracy // State Service. 2019. No. 3(21). P. 38-38.
18. Sinyagin Y.V. The components of managerial alacrity of government executives. European Research Studies Journal. 2018. Vol. 21. No. 1. P. 295-308.
19. URL: https://psy.su/summit/summit_archive/
20. URL: <https://blog.psonline.com/talent/emerging-trends-in-employee-assessments-are-they-worth-it>