

Управленческий потенциал и управленческая готовность: особенности оценки



Синягин Ю.В.

Доктор психологических наук,
профессор, заведующий научно-исследовательской лабораторией
«Диагностика и оценка
руководителей» ВШГУ РАНХиГС при
Президенте Российской Федерации,
г. Москва


e-mail: yvsinyagin@gmail.com

Аннотация

В статье анализируются понятия, используемые в ходе проведения личностно-профессиональной диагностики, уточняются формулировки и обсуждается интерпретация ее результатов. Проводится анализ взаимосвязи управленческого потенциала и управленческой готовности, а также вводятся новые определения «интегральный управленческий потенциал» и «потенциал карьерного роста». На примере инструментов, используемых на факультете оценки и развития управленческих кадров в ходе личностно-профессиональной диагностики руководителей (опросник оценки управленческого потенциала (ОУП), разработанные на его основе большая биографическая анкета и предикативная модель оценки управленческой готовности) показаны возможности и ограничения каждого из перечисленных инструментов при оценке интегральных характеристик личности руководителя государственной службы управленческий потенциал и управленческая готовность.

Ключевые слова

• личностно-профессиональная диагностика • оценка • руководитель • управленческий потенциал • управленческая готовность •



Личностно-профессиональная диагностика руководителей стала сегодня обычным явлением, которое воспринимается большинством руководителей привычным и достаточно полезным инструментом как для оценки кандидатов на управленческие должности и действующих руководителей, так и для построения планов их профессионального развития, определения карьерных траекторий. При этом, весьма важным выступает то, что сами руководители часто используют такую диагностику в целях лучшего понимания собственных личностно-профессиональных и управленческих ресурсов.

Расширение сфер и областей использования личностно-профессиональной диагностики, превращение ее в массовую процедуру для решения широкого круга кадровых задач, приводит к необходимости периодического переосмысления тех понятий, которые используются в ходе ее проведения, формулировки и интерпретации ее результатов.

К таким понятиям относятся управленческий потенциал и управленческая готовность, получившие широкое распространение в современной практике работы по диагностике и оценке управленческих кадров. Они наиболее часто используются в качестве итоговых интегральных показателей результатов личностно-профессиональной диагностики. Представляется весьма важным уточнить сходство и различие этих понятий.

Поскольку оба этих понятия уже выступали ранее предметом нашего достаточно подробного анализа [4; 16] в данной статье, опираясь на опыт работы по оценке управленческой готовности и управленческого потенциала, накопленный на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАН-ХиГС, мы попытаемся кратко описать их с учетом использования в конкретной диагностической практике.

Кроме того, на примере инструментов, используемых на факультете оценки и развития управленческих кадров в ходе личностно-профессиональной диагностики руководителей (опросник оценки управленческого потенциала (ОУП), разработанные на его основе большая биографическая анкета и предикативная модель оценки управленческой готовности) [8; 10; 13], мы попытаемся показать возможности и ограничения каждого из перечисленных инструментов при оценке этих интегральных характеристик (управленческий потенциал и управленческая готовность).

Вполне очевидно, что управленческий потенциал – это возможности человека к успешной реализации себя в управленческой деятельности, а управленческая готовность – проекция этой возможности на управленческую реальность. Потенциал – основа готовности.

Как мы уже отмечали ранее, управленческий потенциал – неспецифическая характеристика (не привязанная к конкретной сфере управленческой деятельности), отражающая степень выраженности значимых для эффективной управленческой деятельности, инвариантных личностно-профессиональных ресурсов. Управленческая же готовность, в отличие от потенциала, специфическая (привязанная к конкретной должности или группе должностей) нормативно-ресурсная характеристика, отражающая степень соответствия имеющихся личностно-профессиональных и управленческих ресурсов эталонному профилю должности или группы должностей, а также степень мотивированности для их замещения [3; 4; 7; 8; 16].

Различия между потенциалом и готовностью достаточно близки к различиям и сходству мотивации достижения и уровня притязаний. Мотивация достижения, как известно, неспецифическая характеристика, проявляющаяся во всех сферах, независимо от вида и содержания конкретной деятельности. Уровень притязаний значимо связан с мотивацией достижения. Вместе с тем, это специфическая характеристика. Уровень притязаний, в отличие от мотивации достижения может быть существенно разным в разных видах конкретной деятельности [12]. Аналогично и управленческий потенциал может быть высоким, но сочетаться с различными уровнями готовности к конкретным должностям или группам должностей, не говоря уже о сферах управленческой деятельности.

Различными выступают и способы оценки потенциала и готовности. Оценка потенциала критериально ориентирована. Она проводится на основе сравнения результатов диагностики с оценками, полученными в ходе нормирования по данному критерию (критериям) большого массива данных. Оценка готовности – нормативно-ресурсная. Она проводится на основе сопоставления результатов диагностики с нормативными профилями конкретной должности или группы должностей. Вместе с тем, и в том,

и в другом случае сами показатели являются пересекающимися. При этом очевидно, что показатели оценки потенциала всегда более обобщенные, поскольку ориентированы на выявление инвариантных управленческих ресурсов. В рамках личностно-профессиональной диагностики, реализуемой на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС для этого разработана и достаточно успешно используется модель метакомпетентностей, которая конкретизируется при переходе от оценки потенциала к оценке управленческой готовности [7; 16]. Условно, можно изобразить соотношение управленческого потенциала и управленческой готовности с помощью кругов Эйлера (рис. 1).


Очевидно, что не все составляющие управленческого потенциала будут востребованы в рамках конкретной управленческой должности на определенном и вполне конкретном управленческом уровне (они обозначены цифрой 1 на рисунке 1). Также очевидно, что зафиксированные с помощью модели личностно-профессиональные и управленческие ресурсы не будут исчерпывать те, что необходимы с учетом специфики конкретной деятельности. Кроме того, в структуре готовности есть показатели, которые условно можно обозначить как показатели формальной готовности [13]. Это, например, требования наличия у претендента на должность определенного профессионального и управленческого опыта в данной сфере деятельности, а также специфические компетенции и компетентности. Именно они входят в зону 3 на рисунке 1. Пересечение управленческого потенциала и управленческой готовности можно условно обозначить как «потенциал готовности» или «потенциальная готовность». Важным здесь выступает и входящая в структуру готовности мотивация замещения именно конкретной должности (группы должностей). Здесь, опять-таки в отличие от потенциала, который фиксирует неспецифическую характеристику – мотивацию достижения и мотивацию управленческой деятельности вообще, нужно принимать во внимание то, насколько человек мотивирован занять именно конкретную управленческую позицию. Уместно вспомнить, что мотивация выступает важным элементом в построении моделей личностно-профессионального развития руководителей [14]. Это нашло свое отражение в сформулированной нами достаточно давно вместе с В.Г. Асеевым модели «хочу» – «могу» – «надо», положенной в основу специального опросника, который используется в рамках технологии оценки управленческого потенциала руководителей [1].

Рисунок 1 также демонстрирует, что чем более обобщенными выступают группы должностей, тем больше пересечения управленческого потенциала и управленческой готовности, что достаточно очевидно.



Рисунок 1 – Варианты соотношения актуального управленческого потенциала и управленческой готовности

Последнее иллюстрирует известное противоречие в построении моделей диагностики и оценки. Чем больше мы будем конкретизировать модель компетентностей и компетенций под конкретную группу должностей, тем точнее будет оценка потенциала и готовности в рамках данной группы должностей, но при этом сузится сфера возможностей использования этой оценки. Чем более обобщенными выступают показатели модели, тем шире возможности ее использования при поиске путей реализации потенциала, перспектив использования ресурсов руководителя на различных управленческих должностях,



но тем менее точной будет построенная на этой основе оценка управленческой готовности к конкретным управленческим должностям в конкретной организации. Это противоречие находит отражение, прежде всего, в многообразии моделей оценки потенциала и готовности в рамках конкретных организационных структур, которые нацелены на выявление именно специфических, требуемых в данной конкретной сфере управленческих ресурсов. С другой стороны, оно проявляется в поиске и распространении все более универсальных моделей управленческих компетентностей и компетенций в тех структурах, которые занимаются поиском и отбором талантов. Наиболее ярким примером здесь выступает конкурс «Лидеры России». Однако сегодня и на уровне отдельных сфер и структур наблюдается подобный тренд, поскольку очевидной стала необходимость поиска и продвижения перспективных руководителей внутри них. Прежде всего, это связано с непредсказуемостью и неопределенностью современного мира, в котором сложно предсказать востребованность отдельных управленческих ресурсов [8; 9; 11].

Важными составляющими готовности выступают профессиональный и управленческий опыт руководителя. Безусловно, частично и профессиональный и управленческий опыт входят в число показателей оценки и управленческого потенциала, однако лишь в той части, в какой они повышают инвариантные ресурсы руководителя, повышая его потенциальные возможности реализовать себя на различных управленческих позициях. В этом плане, как мы уже отмечали выше, можно говорить не только об актуальной готовности руководителя, но также, если рассматривать ее без учета потенциала, о его формальной готовности. Часто такое разведение выступает весьма эвристичным при постановке вопросов о направлениях его личностно-профессионального развития, путем построения на этих основаниях типологии руководителей [9].

Взятые в своей статической составляющей и актуальный потенциал, и управленческая готовность позволяют ответить на ряд значимых вопросов при решении проблем отбора управленческих кадров и их назначения на определенные управленческие позиции. Вместе с тем, они не дают ответа на целый ряд других вопросов и, прежде всего, вопросов о карьерных перспективах и направлениях личностно-профессионального роста руководителей. Целостная оценка потенциала предполагает еще одну составляющую – потенциал развития. Потенциал развития можно определить как неспецифическую (не привязанную к конкретной сфере управленческой деятельности и конкретному набору ресурсов) характеристику, включающую открытость новому, готовность к изменениям, стремление к развитию и наращиванию своих ресурсов, преодолению на этом пути как возможного сопротивления внешней среды, так и собственных внутренних ограничений. Потенциал развития включает в себя, как способность к приобретению новых и наращиванию уже имеющихся ресурсов (и, соответственно, управленческого потенциала), так и скорость такого наращивания.

Если продолжить логику анализа, то соотнесение потенциала развития с актуальным управленческим потенциалом и управленческой готовностью действительно показывает возможность выделения нескольких зон их пересечения (рис. 2).

Зона 4 – отражает возможность наращивания ресурсов, которые входят в состав, как актуального управленческого потенциала, так и актуальной готовности. Зона 5 – возможность наращивания ресурсов входящих в оценку актуального управленческого потенциала, а зона 6 ресурсов, входящих в оценку актуальной управленческой готовности. Именно эта часть потенциала развития весьма важна при принятии решения о назначении на определенную управленческую должность, особенно с учетом предполагаемой скорости наращивания необходимых для ее успешного выполнения ресурсов. Наконец, зона 7 – это та часть потенциала развития, которая касается наращивания личностно-профессиональных ресурсов, выходящих в данный момент за пределы оценки, как управленческого потенциала, так и управленческой готовности. Однако, вполне вероятно, что эти ресурсы могут быть востребованы в других областях и сферах управленческой деятельности и отражают общий потенциал человека. Эта составляющая особенно важна в сегодняшней ситуации развития мира, ситуации неопределенности и непредсказуемости, где сложно прогнозировать какие именно личностно-профессиональные ресурсы будут востребованы завтра. Здесь важны именно открытость новому, готовность и способность к развитию любых личностно-профессиональных ресурсов, имеющихся в распоряжении человека, а также приобретению тех, которые могут понадобиться в будущем [3; 5; 6; 8; 11; 16].

Актуальный управленческий потенциал и потенциал развития взятые в совокупности можно назвать интегральным управленческим потенциалом.

Наряду с этими характеристиками, во многих случаях полезно и востребовано выделение еще одной комплексной характеристики – потенциала карьерного роста. В отличие от интегрального управленческого потенциала, потенциал карьерного роста включает лишь ту часть потенциала развития, которая в настоящий момент востребована в рамках конкретной управленческой структуры со сложившейся системой требований к руководителям, находящихся в ней на разных управленческих позициях [15].

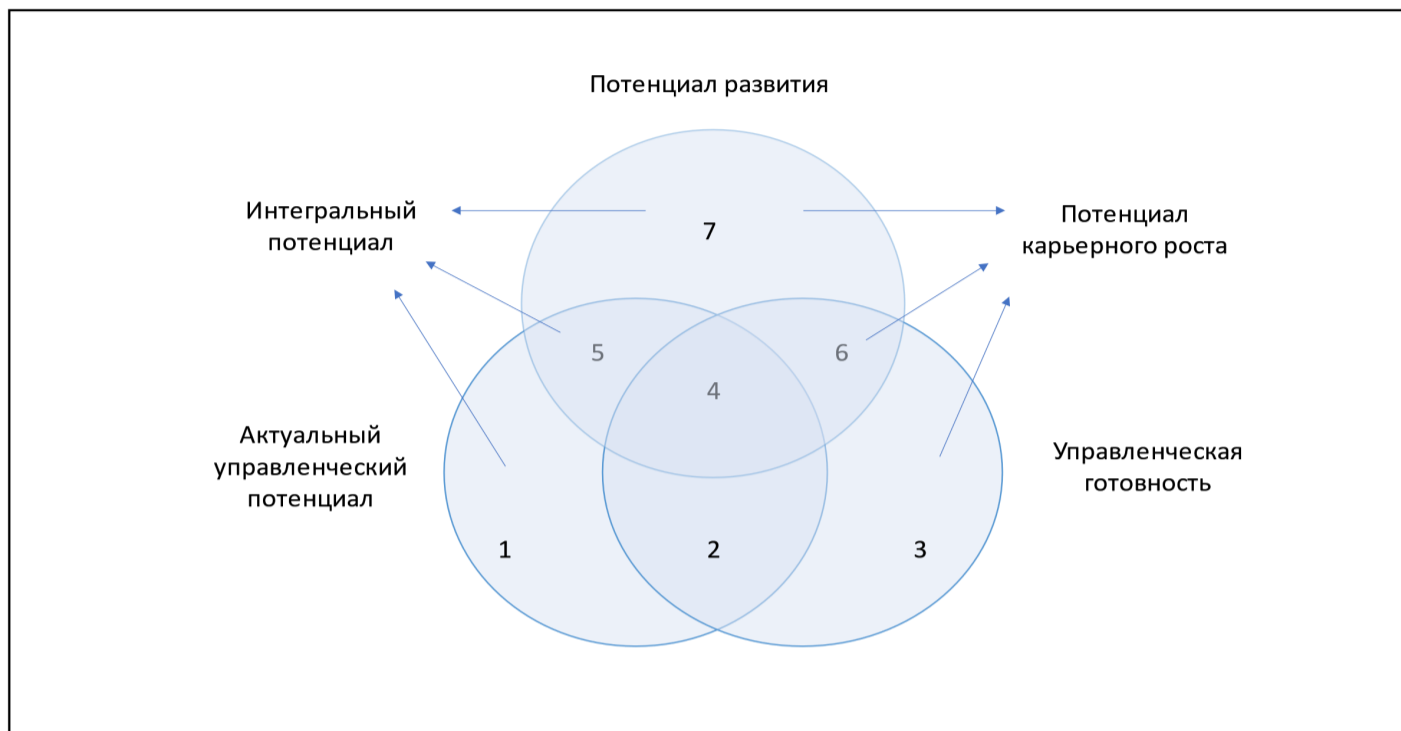


Рисунок 2 – Соотношение актуального управленческого потенциала, управленческой готовности и потенциала развития

Потенциал карьерного роста – специфическая нормативно-ресурсная характеристика (привязанная к конкретной сфере управленческой деятельности и конкретному набору ресурсов необходимых для данной сферы или группы должностей), включающая карьерную мотивацию, открытость новому, готовность к изменениям, стремление к развитию и наращиванию необходимых для этой сферы деятельности управленческих и личностно-профессиональных ресурсов, преодолению на этом пути как возможного сопротивления внешней среды, так и собственных внутренних ограничений.

Каждая из выделенных в ходе проведенного анализа характеристик управленческого потенциала и управленческой готовности требует своего набора показателей, а также критериев и показателей оценки. Очевидно, что все они могут быть получены лишь в ходе комплексного анализа управленческих и личностно-профессиональных ресурсов. Каждый отдельно взятый инструмент ориентирован, как правило на выявление преимущественно лишь некоторых из них.

В рамках технологии личностно-профессиональной диагностики руководителей, разрабатываемой и реализуемой на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС используется целый комплекс таких инструментов. Среди них есть несколько ключевых, которые применяются в большинстве случаев. Это, как мы уже отмечали выше, ОУП, большая биографическая анкета, а в последнее время и предикативная модель оценки управленческой готовности руководителей [8; 9; 10; 13].

Изначально опросник оценки управленческого потенциала (ОУП) создавался именно как инструмент оценки актуального управленческого потенциала руководителей, в первую очередь системы государственной гражданской службы [7; 8]. Для этого в него была включена специальная шкала – актуальный потенциал. Проверенный в ходе использования на большом массиве эмпирических данных, опросник показал достаточно высокую достоверность получаемых результатов и высокую внешнюю валидность. При этом сочетание некоторых шкал опросника позволяет достаточно точно оценивать и некоторые составляющие потенциала развития. По мере накопления эмпирических данных, полученных в ходе диагностики руководителей различного управленческого уровня и создания баз сравнения, оказалось возможным использовать его и как инструмент оценки управленческой готовности к определенным

управленческим уровням. Этому способствовало также наличие в опроснике шкал, фиксирующих профессиональный и управленческий опыт руководителей, которые, как мы уже отмечали, входят в структуру управленческой готовности, в первую очередь, ее формальной составляющей. Именно на оценку управленческой готовности на основе показателей комплекса шкал опросника нацелена созданная на его основе предикативная модель оценки управленческой готовности, которая также в последние годы стала активно использоваться в ходе реализации технологии комплексного ресурсного анализа. Все это позволило расширить диапазон возможного использования опросника и включить его в состав инструментария, используемого в рамках конкурса «Лидеры России». Вместе с тем, при оценке внутри системы государственного управления, а тем более при оценке управленческой готовности внутри групп руководителей одного управленческого уровня, целесообразно его совместное использование с созданной на факультете большой биографической анкетой.

В отличие от опросника оценки управленческого потенциала, большая биографическая анкета включает значительно больше признаков, отражающих составляющие управленческой готовности [13]. В целом ряде случаев, при проведении, например, отборочных процедур, ее использование целесообразно на первых этапах оценки, где значение имеет именно управленческая готовность, а использование опросника оценки управленческого потенциала более эффективно уже на последующих этапах работы. Разработанная же на основе опросника предикативная модель предполагает оценку управленческой готовности и потенциала карьерного роста руководителей системы государственной гражданской службы.

Очевидно, что и опросник оценки управленческого потенциала, и большая биографическая анкета, и предикативная модель оценки управленческой готовности, выступают лишь вспомогательными инструментами в ходе проведения лично-профессиональной диагностики, а тем более, комплексного анализа управленческих и профессиональных ресурсов руководителя.

Список использованной литературы:

1. Асеев В.Г., Синягин Ю.В. Опросник оценки ролевой позиции в управленческой команде // Методики диагностики управленческого персонала и латентной структуры организации. М.: Изд-во РАГС, 2009. С. 44-45.
2. Конюхов Н.И., Анисимов С.А. Индивидуально-статистическая концепция получения и использования информации о профессиональной деятельности // Акмеология. 2017. № 4(64). С. 19-23.
3. 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.
4. Марков В.Н., Синягин Ю.В. Потенциал личности. Мир психологии. 2000. № 1(21). С. 250-261.
5. Маслов Д.В. Лидерство в иерархических организациях: могут ли инициативы в области качества трансформировать систему госуправления? // Стандарты и качество. 2020. № 10. С. 89-93.
6. Мударисов А.А. Коучинг и наставничество в управленческой деятельности: сопоставление практик // Личность: ресурсы и потенциал. 2019. № 2. С. 25-28.
7. Синягин Ю.В. Методика оценки управленческого потенциала руководителей. Акмеология. 2007. № 1. С. 60-71.
8. Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной лично-профессиональной диагностике. М.: Издательский дом «Дело». РАНХиГС, 2020. 186 с. ISBN 978-5-85006-234-7
9. Синягин Ю.В., Синягина Н.Ю. Биографические предикторы индивидуально-психологических особенностей, входящих в «Большую пятёрку» личностных качеств // Государственная служба. 2020. Т. 22. № 3. С. 31-47.
10. Синягин Ю.В., Чирковская Е.Г. Использование моделей прогнозной аналитики в технологии личност-

но-профессиональной диагностики и оценки руководителя // Личность: ресурсы и потенциал. 2021. № 2(10). С. 30-34.

11. Синягина Н.Ю. Психобиографические факторы и предикторы формирования индивидуально-психологических и личностных характеристик (обзор зарубежных исследований). Образование и саморазвитие. 2021. Том 16. № 1. С. 102-115.

12. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. 2-е изд. СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. 860 с.

13. Чирковская Е.Г. Инструменты психобиографического анализа управленческой успешности в кадровой работе на государственной гражданской службе // Вестник экспертного совета. 2019. № 4(19). С. 14-18.

14. Шебураков И.Б. Мотивация руководителей сферы госуправления к эффективной деятельности: мифы и реальность // Государственная служба. 2019. № 2(20). С. 35-43.

15. Шебуракова О.Н., Шебураков И.Б. Карьерные траектории руководителей субъектов РФ в условиях новой кадровой политики // Мир психологии. 2020. № 4(104). С. 199-208.

16. Sinyagin Y.V. The components of managerial alacrity of government executives. European Research Studies Journal. 2018. T. 21. № 1. С. 295-308.

Managerial potential and managerial readiness: evaluation features

Sinyagin Yu.V.

Psy.D, Professor, Head of the Research Laboratory of Diagnostics and Assessment of Managers, the Graduate School of Public Administration, RANEPА

E-mail: ya.irinar2013@yandex.ru

Abstract

The article analyzes the concepts that are used in the course of personal and professional diagnostics, clarifies the wording and discusses the interpretation of results. The analysis of the relationship between managerial potential and managerial readiness is carried out. It also introduces new definitions of «integrated management potential» and «career growth potential». On the example of the tools used at the faculty of assessment and development of management personnel in the course of personal and professional diagnostics of managers (the Management Capacity Questionnaire (MCQ), a Big Biographical Questionnaire developed on its basis and a predicative model for assessing managerial readiness), the article describes the possibilities and limitations of each of the listed tools in assessing the integral characteristics of the personality of the head of the civil service, managerial potential and managerial readiness.

Key words

• personal and professional diagnostics • assessment • manager • managerial potential • managerial readiness •

References

1. Aseev V.G., Sinyagin Yu. Questionnaire to assess the role positions in the management team // methods of diagnosis management and latent structure of the organization. M.: Izd-vo RAGS, 2009. P. 44-45.
2. Grooms N. And., Anisimov S. A. Individually statistical concept of obtaining and using information about professional activities // Acmeology. 2017. N 4(64). P. 19-23.
3. Lebedeva A.V., Selezneva E.V., Chirkovskaya E.G. Interrelation of facts of biography and profile of managerial readiness // Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Psychological Sciences. 2019. N 4. P. 49-59. DOI: 10.18384/2310-7235-2019-4-49-59.
4. Markov V.N., Sinyagin Yu.V. Personality potential. The world of psychology. 2000. N 1(21). P. 250-261.
5. Maslov D.V. Leadership in hierarchical organizations: can quality initiatives transform the system of public administration? // Standards and quality. 2020. N 10. P. 89-93.
6. Mudarisov A.A. Coaching and mentoring in management activities: comparison of practices // Personality: resources and potential. 2019. N 2. P. 25-28.
7. Sinyagin Yu.V. Methodology for assessing the managerial potential of managers. Acmeology. 2007. N 1. P. 60-71.
8. Sinyagin Yu.V. Questionnaire for assessing managerial potential in complex personal and professional diagnostics. Moscow: Publishing House «Delo». RANEPa, 2020. 186 p. ISBN 978-5-85006-234-7
9. Sinyagin Yu.V., Sinyagina N.Yu. Biographical predictors of individual psychological characteristics included in the «Big Five» personal qualities // Public service. 2020. Vol. 22. N 3. P. 31-47.
10. Sinyagin Yu.V., Chirkovskaya E.G. The use of predictive analytics models in the technology of personal and professional diagnostics and evaluation of the head // Personality: resources and potential. 2021. N 2(10). P. 30-34.
11. Sinyagina N.Yu. Psychobiographic factors and predictors of the formation of individual psychological and personal characteristics (review of foreign studies) // Education and self-development. 2021. Vol. 16. N 1. P.102-115.
12. Heckhausen H. Motivation and activity. 2nd ed. St. Petersburg: Peter; M.: Sense, 2003. 860 p.
13. Chirkovskaya E.G. Tools of psychobiographic analysis of managerial success in personnel work in the state civil service // Bulletin of the Expert Council. 2019. N 4(19). P. 14-18.
14. Sheburakov I.B. Motivation of managers of the sphere of public administration to effective activity: myths and reality // Public service. 2019. N 2(20). P. 35-43.
15. Sheburakova O.N., Sheburakov I.B. Career trajectories of heads of subjects of the Russian Federation in the conditions of the new personnel policy // The world of psychology. 2020. N 4(104). P. 199-208.
16. Sinyagin Yu.V. Components of managerial efficiency of heads of state authorities // Journal of European Studies. 2018. Vol. 21. N 1. P. 295-308.