Типология руководителей на основе интегральных показателей управленческой готовности и управленческого потенциала

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 представлен авторский взгляд на проблему диагностики личности руководителя. На базе массива экспериментальных данных описывается типология руководителей государственной службы, разработанная на основе таких интегральных показателей как управленческий потенциал и управленческая готовность.

Ключевые слова

• личностно-профессиональная диагностика • руководитель • типология руководителей • интегральные показатели • управленческий потенциал • управленческая готовность •

Современные требования к проведению личностно-профессиональной диагностики, кроме точности и справедливости, предполагают также ее полезность [1; 2; 4; 5; 7; 8; 10]. С одной стороны, это реальная польза для заказчика диагностических процедур, с другой, для самого участника. При проведении личностно-профессиональной диагностики руководителей в рамках образовательного процесса, задача дополняется требованием полезности с точки зрения организации образовательного процесса. Важным здесь выступает выявление зон ближайшего развития руководителя, построение совместно с ним индивидуальных образовательных и развивающих траекторий, а также выявление типичных для определённой группы руководителей проблем, которые могут быть решены в рамках образовательных программ и самообразования [2; 3; 5; 9]. Аналогичная задача стоит и при работе с резервом руководителей. В любом случае, построение определённой типологии по итогам личностно-профессиональной диагностики является весьма полезным и для самого руководителя, и для тех, кто отвечает за процесс формирования и работы с резервами. Наконец, построение типологии по итогам диагностики выступает важным звеном при оценке динамики личностно-профессионального развития, либо по итогам образовательной программы, либо при оценке эффективности пребывания в резерве.

Особо полезно построение типологии по итогам диагностики при проведении массовых конкурсных процедур. Здесь ее применение позволяет повысить эффективность решения целого комплекса задач. Во-первых, это повышение точности диагностических процедур за счет увеличения числа признаков, принимаемых в расчет при подведении ее итогов. Во-вторых, обеспечение большей ее целостности. Это обеспечивается за счет использования не только большего числа итоговых показателей при подведении итогов, но и их комплексного сочетания. В-третьих, повышение справедливости оценки, что обеспечивается за счет прозрачности при формулировке заключений. Наконец, что весьма важно, это обеспечение большей полезности полученных результатов. Прежде всего, это возможность на основе типологизации определения конкретных направлений личностно-профессионального развития претендентов, обеспечивающих последующий карьерный рост. Кроме того, определение индивидуального типа участника диагностики позволяет заказчику использовать эти данные при формировании управленческих команд.

Таким образом, мы полагаем, что построение типологии по итогам диагностики является важным звеном при оценке динамики личностно-профессионального развития руководителя, способствует выявлению типичных для определённой группы руководителей проблем и повышает точность диагностических процедур за счет увеличения числа признаков, принимаемых в расчет.

В целях подтверждения вышесказанного было проведено исследование среди руководителей различного уровня управления (N=7440) с использованием, разработанного на факультете и много лет используемого в ходе личностно-профессиональной диагностики опросника оценки управленческого потенциала (ОУП 5.0) [5]. Данные сравнивались с результатами диагностики победителей одного из федеральных конкурсов, где также использовался названный опросник.

Анализ результатов позволяет выделить несколько ключевых признаков, которые могут быть положены в основу типологизации по интегральным показателям управленческого потенциала руководителей. Эти признаки имеют наиболее выраженные корреляции с эффективностью управленческой деятельности, что было показано в целой серии ранее проведенных нами исследований [5; 6; 8; 9; 10 и др.].

Прежде всего, это интегральные показатели управленческой готовности и управленческого потенциала. Именно эти показатели, как правило, выступают ключевыми в ходе проведения личностно-профессиональной диагностики при оценке кандидатов в зачисление в кадровые управленческие резервы. Уже сочетание этих двух показателей позволяет выделить четыре группы участников, существенно отличающихся друг от друга и требующих различных подходов при определении траекторий их личностно-профессионального развития.

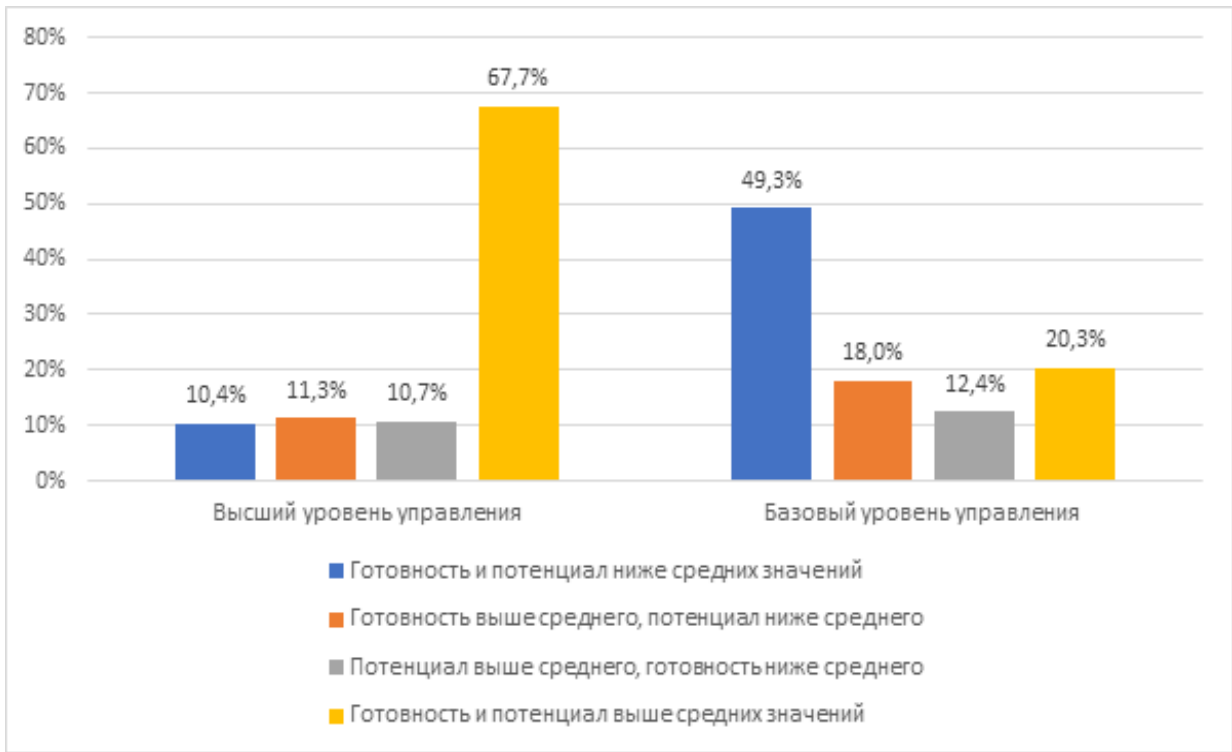
1. Группа руководителей с высокими (выше среднего) показателями развития управленческого потенциала и высокой (выше среднего) управленческой готовностью. Эта группа наиболее сильных участников, которые уже готовы к замещению управленческих должностей достаточно высоко уровня и имеют как реальные карьерные перспективы, так и перспективы высокой эффективности управленческой деятельности при развитии качеств, необходимых на этих управленческих позициях.
2. Группа руководителей, имеющих высокий управленческий потенциал при не очень высоком уровне

развития управленческой готовности. Это весьма перспективная группа, участникам которой целесообразно представление возможностей приобретения дополнительного управленческого и профессионального опыта на более высоких управленческих позициях.

3. Группа с высокой управленческой готовностью, но с менее высоким управленческим потенциалом. Участники этой группы, очевидно, нуждаются в его развитии в рамках специальных образовательных программ, а также в процессе индивидуальной работы с наставниками.
4. Наконец, это группа с относительно невысоким управленческим потенциалом и невысокой (ниже средней) управленческой готовностью. Представителям этой группы требуется, как приобретение дополнительного опыта, так и участие в образовательных программах, направленных на повышение управленческого потенциала.

Проведенный нами анализ показывает существенные различия представленности этих групп на разных уровнях управления (диаграмма 1).

Диаграмма 1 – Процентное распределение лиц с различным соотношением управленческого потенциала и управленческой готовности в группах руководителей различного уровня управления (N=7440)



Еще более показательным выступает распределение представителей этих групп среди победителей одного из федеральных конкурсов, где также использовался опросник оценки управленческого потенциала (диаграмма 2).

Диаграмма 2 – Распределение победителей управленческого конкурса по группам с различным управленческим потенциалам и различной управленческой готовностью

В качестве показателя уровня управленческого потенциала использовалась соответствующая шкала опросника оценки управленческого потенциала. Эта шкала была валидизирована в целом ряде исследований реальных руководителей, в том числе высшего управленческого уровня. Общая численность обследованных руководителей составила более 15 000 человек. На основе статистического анализа весь массив участников был поделен по этому показателю на две группы: с показателями ниже среднего по массиву (группа 1) и выше среднего (группа 2). В качестве границы использовалось медианное значение по шкале, которое составило 5,5 балла из 10-ти максимальных.

Уровень управленческой готовности оценивался с помощью специально разработанной с использованием методов машинного обучения предикативной модели. В основу модели были положены данные более 10 000 руководителей с различной реальной управленческой готовностью, уровень которой фиксировался на основе объективных показателей. В итоговом варианте в качестве индикаторов выступали: значения по шкалам опросника оценки управленческого потенциала в совокупности с показателями реального управленческого опыта и управленческих достижений. Использование этих признаков позволило получить точность определения уровня готовности 0,87. В итоговом варианте модель определяла 5 уровней управленческой готовности, которые в ходе предварительного анализа также были преобразованы в два уровня – ниже среднего (уровни 1-2) и выше среднего (уровни 3-4-5).

Использование данных предикативной модели дает достаточно точные показатели, однако, при отсутствии возможности ее использования, возможно применение в качестве несколько менее точного индикатора среднего значения показателей опыта, которые также есть в опроснике оценки управленческого потенциала. Это шкала управленческий опыт и профессиональный опыт. Следует подчеркнуть, что в данном случае опыт не сводится исключительно к стажу, а включает целый ряд иных биографических признаков. Подробное описание содержательного наполнения этих шкал содержится в целом ряде публикаций.

Следует подчеркнуть, что и готовность, и потенциал выступают развиваемыми личностно-профессиональными характеристиками. Это весьма важно, поскольку их использование при построении типологии позволяет наметить реальные пути развития.

В качестве следующих показателей, положенных в основу типологии на основе различных вариантов обработки массива полученных данных, используются индикаторы степени выраженности индивидуальной мотивации. Это управленческая и профессиональная мотивация, а также их соотношение. Как и первые два, это также изменяемые показатели. Их связь с эффективностью деятельности не требует особых доказательств. Весьма важно, что соотношение профессиональной и управленческой мотивации задает индивидуальный вектор карьерного движения по линии: «лидер», «менеджер» или «эксперт» в рамках разрабатываемой нами трёхкомпонентной модели управленческой готовности.

Наконец, в качестве пятого признака выделяется еще один признак, влияние которого на эффективность деятельности современного руководителя доказана многими исследованиями. Это готовность к обучению и изменениям. Роль этого показателя возрастает с каждым годом. При этом, полученные нами данные подтверждают высокую корреляционную связь данного признака с уровнем управления современных руководителей. В качестве дифференцирующего признака по этому основанию нами использовалась шкала опросника оценки управленческого потенциала – готовность к обучению и саморазвитию. Здесь, как и в предыдущих случаях, за основу деления бралось медианное значение, полученное на фоновом массиве руководителей – 5,5 балла.

Оптимальным вариантом, безусловно, выступает использование еще двух признаков, которые позволяют более детально проанализировать возможные пути развития по линиям «лидер» - «менеджер» - «эксперт». Это степень выраженности стратегической жизненной идеи в сочетании со склонностью и способностью к лидерству, а также ориентация на поставленные задачи в сочетании с готовностью к командной работе.

Вместе с тем, на первых этапах анализа на уровне подведения итогов личностно-профессиональной диагностики, можно ограничиться и сформулированным набором из пяти признаков. Они дают возможность выделения 32 индивидуальных профилей, которые могут быть использованы на этапе отбора. Дополнительные признаки целесообразно использовать на следующих этапах работы при опре-

делении индивидуальных траекторий личностно-профессионального развития. При использовании полного набора признаков число индивидуальных профилей возрастает до 128 и дает возможность сделать рекомендации значительно более индивидуализированными. При этом возможно использование различных комбинаций выделенных признаков в зависимости от конкретной задачи, что позволяет, как повышать, так и понижать число выделяемых комбинаций.

На данном этапе была предпринята попытка проанализировать возможность использования построения типологии с помощью выделенных пяти признаков.

В ходе анализа было выделено 32 группы участников с разной комбинацией проявления выделенных признаков (табл. 1).

Таблица 1 – Распределение массива по группам в зависимости от степени выраженности признаков. «<» - проявление признака ниже средних значений по выборке, «>» - значения признака выше среднего по массиву

Группа	Код	Опыт	Потенциал	Управл. мотивация	Проф. мотивация	Готовность к развитию
1	00000	<	<	<	<	<
2	00001	<	<	<	<	>
3	00010	<	<	<	>	<
4	00011	<	<	<	>	>
5	00100	<	<	>	<	<
6	00101	<	<	>	<	>
7	00110	<	<	>	>	<
8	00111	<	<	>	>	>
9	01000	<	>	<	<	<
10	01001	<	>	<	<	>
11	01010	<	>	<	>	<
12	01011	<	>	<	>	>
13	01100	<	>	>	<	<
14	01101	<	>	>	<	>
15	01110	<	>	>	>	<
16	01111	<	>	>	>	>
17	10000	>	<	<	<	<
18	10001	>	<	<	<	>
19	10010	>	<	<	>	<
20	10011	>	<	<	>	>
21	10100	>	<	>	<	<
22	10101	>	<	>	<	>
23	10110	>	<	>	>	<
24	10111	>	<	>	>	>
25	11000	>	>	<	<	<
26	11001	>	>	<	<	>
27	11010	>	>	<	>	<
28	11011	>	>	<	>	>
29	11100	>	>	>	<	<
30	11101	>	>	>	<	>
31	11110	>	>	>	>	<
32	11111	>	>	>	>	>

Все проявления признаков были закодированы. Проявление признака выше среднего было обозначено «1», ниже среднего – «0». Таким образом, группа со всеми значениями признаков ниже среднего получила код «00000», а со всеми значениями выше среднего – «11111».

В ходе анализа, прежде всего, обнаружилось, что все комбинации выделенных признаков отражают реальные, а не чисто теоретические личностно-профессиональные профили. Все выделенные группы были представлены в массиве руководителей. Очевидно, что численность в них руководителей оказалась различной. Минимальная по численности группа включала 15 человек, а максимальная – 1011. Это объясняется во многом тем, что в массив были включены руководители различных уровней и сфер управления. Кроме того, здесь была фоновая группа, не имеющая реального опыта управленческой деятельности.

Каждая из выделенных групп достаточно интересна с позиций как отбора, так и определения направлений личностно-профессионального развития. Очевидно, что с позиций отбора наибольший интерес представляет группа с высоким потенциалом и готовностью, выраженной профессиональной и управленческой мотивацией, представители которой готовы к дальнейшему развитию и изменениям – группа: «11111».

Не менее интересна группа руководителей с аналогично высокими показателями по всем выделенным признакам, за исключением управленческого и профессионального опыта – группа: «01111». Это, безусловно весьма перспективные руководители, не получившие пока достаточного опыта.

Как обнаружилось в ходе анализа, каждая из выделенных групп имеет свой индивидуальный профиль по другим шкалам опросника оценки управленческого потенциала, которые не входили в признаки, положенные в основу типологизации. Так, например, группа с максимально высокими значениями по всем выделенным признакам (11111) отличается от всех других групп максимально выраженными коммуникативной компетентностью и управленческими способностями, высокой готовностью к риску, силой личности, ориентацией на поставленные задачи, мотиваций достижения, лидерскими склонностями и способностями, интернальностью, выраженностью стратегической жизненной идеи, ориентацией и минимальной из всех групп дистанцией в организационных отношениях. Сравнительный анализ представленности выделенных групп на различных уровнях управления показал принципиальную возможность и перспективность подобного разделения. Так, на высших (4-5 по пятиуровневой классификации уровней управления, разработанной на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС) уровнях управления и базовых уровнях четко наблюдается различная представленность выделенных групп (табл. 2).

Из таблицы 2 видно, что абсолютное большинство руководителей высшего управленческого уровня (63,9%) входят в последние четыре выделенные в ходе анализа группы – 28–32.

Максимальное их число – 35,7% представляют группу 30 («11101»). Это группа с высокими показателями по всем признакам, кроме профессиональной мотивации. В ее состав входят руководители, четко ориентированные именно на управленческую карьеру. Интересно, что представителей этой группы достаточно много и на базовом управленческом уровне – 8,2%. 10,7% представителей высшего уровня управления те, кто входит в уже описанную выше группу 32 («11111»). Наконец, примерно такое же число представителей высшего уровня управления входят в группу 29 («11100»). Это достаточно интересная группа. Ее представителей можно назвать «успокоившиеся». Это руководители с высоким управленческим потенциалом, имеющие значительный управленческий опыт, мотивированные прежде всего на управленческую карьеру, однако не проявляющие готовности к дальнейшему личностно-профессиональному росту и развитию. Представителей этой группы, как показывает более глубокий анализ, отличают максимально высокие склонность и способность к лидерству, меньшие чем в других группах, готовность к подчинению, средняя управленческая дистанция, высокая сила личности и выраженные управленческие способности. Очевидным минусом этой группы является единственное – отсутствие выраженной готовности к изменениям.

Таблица 2 – Распределение по группам руководителей различного уровня управления. В таблицу включены данные по группам с максимальным составом участников (более 2.0% от численности группы)

Группа	Базовый уровень	Высший уровень
30	8.2%	35.7%
32	4.6%	10.3%

29	2.86%	10.27%
28	2.02%	7.60%
14	4.7%	5.3%
4	16.0%	2.7%
20	5.7%	2.7%
5	3.6%	1.9%
16	3.5%	1.9%
6	3.0%	1.9%
3	16.0%	1.5%
19	4.8%	1.5%
8	3.6%	1.1%
1	3.1%	0.0%

Еще одной группой с достаточно высокой численностью на высшем управленческом уровне выступает группа 28 («11011»). Это весьма интересная группа руководителей, которых можно назвать «руководители – эксперты». Их отличает преимущественная ориентация на профессиональный рост при невысокой управленческой мотивации. От других описанных выше групп, ее представителей отличают значительно более высокая ориентация на гуманистическую управленческую концепцию, а также высокая склонность и способность к командной работе.

Наконец, последней группой с достаточно высокой численностью является группа 14 («01101»). В ее состав входят 5,3% руководителей высшего управленческого уровня. По своему профилю эта группа сходна с группой 30. Ее отличием выступает небольшой опыт управленческой и профессиональной деятельности на фоне высокой управленческой мотивации, высокого управленческого потенциала и высокой готовности к развитию и изменениям. Представители этой группы, а это по большей части достаточно молодые руководители, характеризуются максимальной по отношению ко всем остальным группам интернальностью, мотивацией достижения, склонностью к риску и самопринятием. Это весьма перспективные руководители, преимущество которых может оказаться очевидным по мере приобретения ими управленческого опыта.

Максимальный состав на базовом управленческом уровне имеют две группы – 3 («00010») и 4 («00011»). Это преимущественно молодые руководители, не обладающие выраженным управленческим потенциалом и не ориентированные на управленческую деятельность как основную в их жизни. При этом их профессиональная мотивация достаточно высока. Основное отличие этих групп – готовность к развитию и изменениям. Если представители группы 4 нацелены на развитие, то в третьей группе готовность к этому ниже среднего по всему массиву. Представителей третьей группы отличают: максимальная среди всех остальных групп ориентация на безопасность и готовность к подчинению, выраженная жесткость управленческой концепции, минимальные среди всех групп готовность к риску, сила личности, ориентация на поставленные задачи, мотивация достижения, склонность и способность к лидерству, выраженность стратегической жизненной идеи и интернальность. Этим они отличаются, как от всех остальных групп, так и от группы 4. Здесь средние значения по перечисленным шкалам также не очень велики, но значительно выше. Очевидно, что для личностно-профессионального развития представителей этих групп требуется значительная индивидуальная работа. Наконец, еще одну группу, представленность которой более 5% на базовом управленческом уровне составляют руководители с высокой управленческой готовностью, невысоким управленческим потенциалом и слабо выраженной управленческой мотивацией. При этом профессиональная мотивация у них выше средней. Также высока у них и готовность к развитию и изменениям – группа 20 («10011). Потенциально это руководители эксперты, при условии повышения их управленческой мотивации и специальной работы по развитию лидерской и менеджерской компетентности.

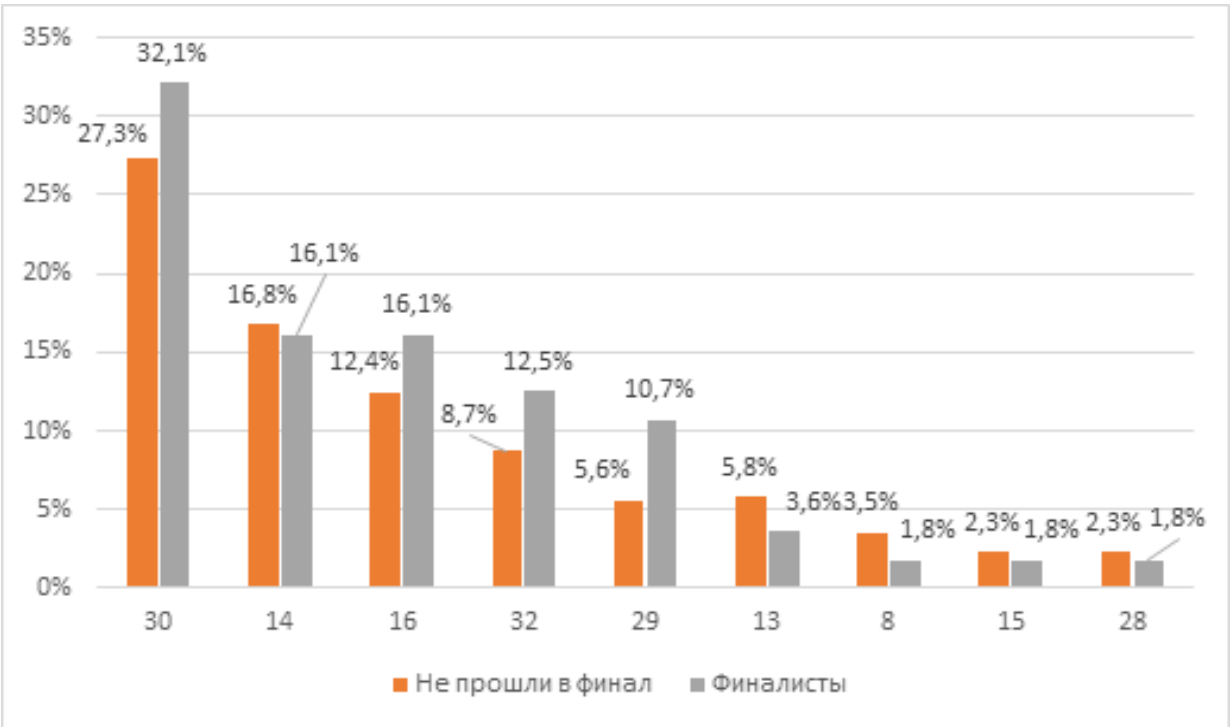
Приведенные данные указывают на достаточно высокую дифференцирующую способность представленного варианта типологии при сравнении реально отличающихся по уровню управления групп. Как мы уже отмечали, для более детальной дифференциации путей развития целесообразно использовать дополнительные признаки.

Весьма информативной оказалась проверка возможностей типологии при оценке отбора в кадровые резервы региональных управленческих команд. Ниже приводится анализ на массиве из 539 участников очного этапа конкурсов по формированию региональных управленческих команд. Сравнение по распределению участников по выделенным группам между теми, кто не прошел в финал (483 человека) с финалистами (56 человек), показало, что между ними наблюдаются достаточно заметные различия (диаграмма 3).

Прежде всего, обращает на себя внимание относительно небольшое число групп, по которым распределяется основная масса финалистов и полуфиналистов. Это говорит о достаточно сходных критериях предварительного их отбора. Кроме того, видно, что основными критериями отбора в финал и полуфинал выступали управленческий потенциал и управленческая мотивация. Все группы вошедших в финал характеризуются высокими значениями по этим двум признакам. Вторым по значимости выступает критерий готовности к изменениям.

Следует отметить, что выделение ключевых критериев достаточно просто провести, сопоставив коды групп с максимальным числом участников. Как мы уже отмечали, все они кодируются шестизначным кодом. Совпадение «1» в порядковых номерах кодов большинства групп явно указывает на ключевые критерии отбора.

Диаграмма 3 – Процентное распределение участников региональных конкурсов с различным статусом по ключевым группам. В таблицу включены группы, численность которых превышает 2% в одной из статусных групп



Всего в массив были включены результаты конкурса в пяти регионах Российской Федерации. Значительный интерес представляет сравнение ключевых групп финалистов в этих регионах.

Таблица 3 – Процентное распределение финалистов региональных конкурсов по выделенным группам

№ группы	Регион 1	Регион 2	Регион 3	Регион 4	Регион 5	Код группы
4			10,00%			00011
5	6,67%					00100
8					8,33%	00111
13		9,09%		12,50%		01100
14	6,67%		20,00%	12,50%	41,67%	01101
15				12,50%		01110
16	6,67%		30,00%	25,00%	25,00%	01111
28					8,33%	11011

29	20,00%	27,27%				11100
30	46,67%	63,64%	10,00%	25,00%	8,33%	11101
32	13,33%		30,00%	12,50%	8,33%	11111

Во-первых, оказалось, что регионы значимо отличаются, как по составу групп полуфиналистов, так и по составу групп финалистов, что позволяет говорить о некоторых отличиях в подходах к проведению конкурсных процедур. Во-вторых, само число групп, по которым разделились финалисты и полуфиналисты, существенно отличалось. Так, число групп с не нулевым числом участников составило от 8 до 20.

Несколько различным оказался и состав групп финалистов, однако, в целом, можно отметить некоторое сходство в подходах (табл. 3). Весьма значимым выступает тот факт, что во всех регионах в число финалистов вошли участники 30 группы, которую, как мы отмечали, отличает высокая выраженность всех признаков, за исключением профессиональной мотивации. В четырех из пяти регионов в финале оказались и представители 32 группы – те, кто характеризуется высокими показателями по всем выделенным критериям. Наконец, также в четырех регионах в составе финалистов оказалась группа 16, которая включает лиц с высокими показателями по всем выделенным признакам, за исключением опыта.

Более детальный анализ по сопоставлению кодов групп финалистов показывает, что ключевыми с точки зрения отбора при значимости всех выделенных показателей являются различные критерии. Так, в третьем и пятом регионах на первое место выходит готовность к развитию и изменениям. Во втором этот показатель учитывается в минимальной степени. В четвёртом регионе жесткий приоритет отдается потенциалу и мотивации.

Проведенный краткий анализ позволяет сделать вывод о том, что построение типологии на основе результатов личностно-профессиональной диагностики выступает достаточно эффективным инструментом, как на этапе отбора, так и на этапе построения программ личностно-профессионального развития. Приведённый пример не ограничивает возможности построения иных групп, в том числе более детально описывающих различия участников личностно-профессиональной диагностики.

Список использованной литературы:

1. Анастази А., Урбина А. Психологическое тестирование. 7-е изд. СПб.: Питер, 2005. 688 с.: ил. ISBN 5-272-00106-0.

2. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2014. 381 с.

3. Лаврова Т.Б. Цифровая трансформация: вопросы профессионального развития государственных служащих // Личность: ресурсы и потенциал. № 1. 2021. https://science.potentiales.ru/content/issues/2021.03/issue2021.03_art37013770.pdf (дата обращения: 15.10.2021).

4. Лазурский А.Ф. Классификация личностей. М.: Прогресс, 1923. Психология индивидуальных различий. Хрестоматия по психологии / Под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, В.Я. Романова. М., 2000. С. 472-491.

5. Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. 186 с.

6. Синягин 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.

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

8. Шебураков И.Б. Резервы управленческих кадров в Российской Федерации как инструмент развития

кадрового состава сферы государственного управления // Вестник РУДН. Серия: государственное и муниципальное управление. 2019. Т. 6. № 2. С. 148–157. DOI 10.22363/2312-8313-2019-6-2-148-157.

9. Шебураков И.Б., Шебуракова О.Н. Карьерные траектории руководителей субъектов Российской Федерации в условиях новой кадровой политики // Мир психологии. 2020. № 4. С. 199-208.

10. Sinyagin Y.V. The components of managerial alacrity of government executives // European Research Studies Journal. 2018. Vol. 21. N 1. P. 295-308.

Typology of managers based on integral indicators of managerial readiness and managerial potential

Sinyagin Yu.V.
Psy.D, Professor, Head of the Research Laboratory of Diagnostics and Assessment of Managers, the Graduate School of Public Administration, RANEPA

E-mail: yvsinyagin@gmail.com

Abstract

The article presents the author's view of the problem of diagnosing a manager's personality. The author substantiates the opinion that the construction of a typology based on the results of personal and professional diagnostics is an effective tool for this process. On the basis of an array of experimental data, a typology of civil service managers is described, which was developed on the basis of such integral indicators as managerial potential and managerial readiness.

Key words

• personal and professional diagnostics • manager • typology of managers • integral indicators • managerial • potential • managerial readiness •

References

1. Anastasi A., Urbina A. Psychological testing. 7th ed. SPb .: Peter, 2005.688 p .: ill. ISBN 5-272-00106-0.
2. Bazarov T.Yu. Personnel management psychology. Theory and practice: a textbook for bachelors. Moscow: Yurayt Publishing House, 2014. 381 p.
3. Lavrova T.B. Digital transformation: issues of professional development of civil servants // Personality: resources and potential. N 1. 2021. https://science.potentiales.ru/content/issues/2021.03/issue2021.03_art37013770.pdf (accessed: 15.10.2021).
4. Lazursky A.F. Personal classification. M : Progress, 1923. Psychology of individual differences. Reader in Psychology / Ed. Yu.B. Gippenreiter, V. Ya. Romanov. M., 2000. P. 472-491.
5. Sinyagin Yu.V. Questionnaire for assessing managerial potential in complex personal and professional

diagnostics. Moscow: Publishing house «Delo» RANEPA, 2020. 186 p.
6. Sinyagin Yu.V., Selezneva E.V. The relationship between the effectiveness of the activities of managers in the civil service and their personal and professional potential // Management issues. 2016. N 4(22). P. 98-105.
7. Sinyagina N.Yu. Psychobiographical factors and predictors of the formation of individual psychological and personal characteristics (review of foreign studies). Education and self-development. T. 16. N 1. 2021. P. 102-115.
8. Sheburakov I.B. Reserves of managerial personnel in the Russian Federation as a tool for the development of personnel in the sphere of public administration // Bulletin of RUDN. Series: State and Municipal Administration. 2019. Vol. 6. N 2. P. 148-157. DOI 10.22363 / 2312-8313-2019-6-2-148-157.
9. Sheburakov I.B., Sheburakova O.N. Career trajectories of the leaders of the constituent entities of the Russian Federation in the context of the new personnel policy // World of psychology. 2020. N 4. P. 199-208.
10. Sinyagin Y.V. The components of managerial alacrity of government executives // European Research Studies Journal. 2018. Vol. 21. N 1. P. 295-308.