Компетентностный подход в моделировании управленческого потенциала руководителей (на примере отбора кандидатов в федеральный резерв управленческих кадров)

Я. ЯРЫГИНА

Современная система государственной службы нуждается в формировании новых подходов к пониманию профессиональных возможностей и управленческого потенциала руководителей государственной гражданской службы всех уровней, к методам их анализа и оценки. Важно иметь четкое понимание того, как руководители различных уровней и лица, претендующие на управленческие роли, представляют себе функционирование общества и свою собственную роль в этом обществе.

Руководители, как правило, воспринимают свою работу как выполнение относительно постоянного набора обязанностей, считают свою роль определенной раз и навсегда и не настроены на частое изменение и развитие в рамках своей должности. Будущее они представляют не как возможное улучшение своей работы и совершенствование системы государственного управления, а как продвижение на вышестоящую должность, которую в настоящий момент занимает кто-то другой. Они выполняют те или иные обязанности не потому, что считают это полезным для соответствующего государственного органа или для граждан, а потому, что это приносит пользу им самим.

И когда возникает вопрос «Что мы делаем не так в государственном строительстве?», ответ всегда одинаковый: уровень компетенций действующего управленческого кадрового состава не соответствует требованиям государственной системы. Иными словами, нарушена процедура кадрового планирования управленческого состава. В связи с этим мы имеем низкие показатели эффективности и результативности деятельности органов власти или формальность их исполнения, высокую текучесть кадров, а в некоторых случаях и низкую востребованность государственной гражданской службы, несоответствие актуальных потребностей государственной системы их фактической реализации.

Для решения данной проблемы необходимо особое внимание уделять подбору управленческого кадрового состава, в частности, на основе компетентностного подхода.

В двух субъектах Российской Федерации (далее по тексту – субъекты «А» и «Б») в рамках отбора кандидатов в федеральный резерв управленческих кадров внедрен межрегиональный проект «Компетентностный подход в моделировании управленческого потенциала руководителей», который заключался в оценке у кандидатов уровня управленческого потенциала через оценку компетенции.

Исследование проводилось в период с 01.06.2016 по 29.07.2016. Участие в отборе в федеральный резерв управленческих кадров принимали 67 кандидатов (29 кандидатов от субъекта «А», 38 – от субъекта «Б»).

Таблица 1

Дифференциация респондентов по гендерному признаку

Субъект РФ	Мужчины	%[1]	Женщины	%
Субъект «А»	18	62	11	38%
Субъект «Б»	20	53	18	47%
Всего	38	56	29	44%

Ярыгина Яна Николаевна, консультант Управления кадровой политики и государственных наград администрации губернатора Самарской области. E-mail: YarjginaYaN@samregion.ru

[1] Здесь и далее: процент рассчитывается от общего числа выборки по субъекту РФ, в столбце «Всего» – от общего числа выборки по двум субъектам РФ.

В соответствии с уровнями резерва выборка поделена на 3 возрастные группы: до 35 лет, от 36 до 45 лет, от 46 до 50 лет (табл. 2).

Таблица 2

Дифференциация респондентов по возрастному признаку

Субъект РФ	до 35 лет	%	от 36 до 45 лет	%	от 46 до 50 лет	%
Субъект «А»	21	72	8	28	0	0
Субъект «Б»	28	74	10	26	0	0
Всего	49	73	18	27	0	0

Таблица 3

Дифференциация респондентов по семейному положению

Субъект РФ	Замужем / женат	%	Не замужем / холост	%	Разведен / разведена	%	вдова/ вдовец	%
Субъект «А»	21	72	8	28	0	0	0	0
Субъект «Б»	27	71	7	18	3	8	1	3
Всего	48	72	15	22	3	4	1	2

Таблица 4

Дифференциация респондентов по уровню резерва

Субъект РФ	Уровни федерального резерва управленческих кадров					
	Перспективный	%	Базовый	%	Высший	%
Самарская область	15	52	9	31	5	17
Саратовская область	19	50	12	31,5	7	18,5
Всего	34	51	21	31	12	18

Для диагностики и оценки были выбраны следующие **методы**:

1. Опрос (в рамках заполнения информационной карты).
2. Тестирование.
3. Метод анализа результатов деятельности (при решении логических задач и кейс-задания).
4. Метод анамнеза (при заполнении анкеты, резюме и представления в ФГИС «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров»).

Методики исследования:

1. Тест «Мотивационный профиль» (П. Мартин, Ш. Ричи).
2. Тест «Индикатор типа личности по эннеаграмме» (Д.Р. Рисо и Р. Хадсон) (тест RHETI).
3. Тест «Стиль управления» («PAEI-тест») (И. Адизес).
4. Кейс-сценарии «Коэффициент эмоционального развития» (EQ) (М. Кетс де Врис).
5. Опросник «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций» (С. Хобфолл).
6. Логические ситуации (кейс-задания) (стиль мышления) (К. Альбрехт).

На основе заключения относительно кандидата, рекомендованного для включения в федеральный резерв управленческих кадров, представим механизм оценки личностного и профессионального потенциала кандидата. Он предполагает оценку управленческого, мотивационного, эмоционального потенциала, стратегии поведения в конфликтных ситуациях, стиля мышления, личностных характеристик.

ДАННЫЕ РЕСПОНДЕНТА

Фамилия, имя, отчество респондента: Респондент 1

Возраст респондента: 29 лет

Должность респондента: главный консультант подразделения

Уровень резерва управленческих кадров: перспективный

Дата проведения оценки: 20.06.2016

Методики: «Мотивационный профиль» (П. Мартин, Ш. Ричи); тест «Индикатор типа личности по эннеаграмме» (Д.Р. Рисо и Р. Хадсон) (тест RHETI); тест «Стиль управления» («PAEI-тест») (И. Адизес); кейс-сценарии «Коэффициент эмоционального развития» (EQ) (М. Кетс де Врис); опросник «Стратегии преодоления стрессовых ситуаций» (С. Хобфолл); цветовой тест Люшера; логические ситуации (кейс-задания) (стиль мышления) (К. Альбрехт).

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ

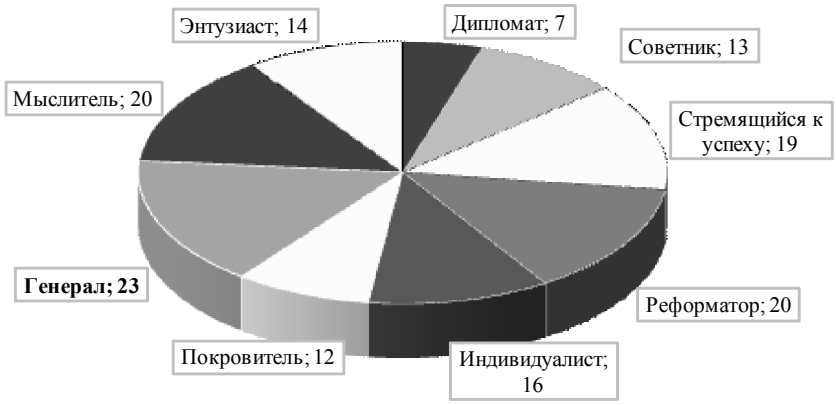


Рис. 1. Эннеаграмма личности и стиль управления

Тип по эннеаграмме личности: «Генерал».

Ведущая психологическая функция: самоутверждение и лидерство.

Потенциально сильные стороны личности:

1) уверенность в себе;
2) способность к самоопределению;
3) способность полагаться на себя;
4) великодушие;
5) способность проявлять инициативу;
6) стрессоустойчивость: сохраняет спокойствие, когда вспыхивает конфликт. Остается корректной и объективной по отношению к людям;
7) самоактуализированная личность: принимает свои достоинства, недостатки и свою уникальность, знает свои сильные и слабые стороны и принимает их, не преувеличивая и не преуменьшая;
8) гибкость: при необходимости может выполнять любую функцию.

Потенциально слабые стороны типа личности:

1) склонность к доминированию;
2) жестокая нечувствительность;
3) агрессивность;
4) беспощадность.

Отличительные черты в рабочей среде: сила, решительность.

Сильные стороны: уверенность в себе, директивность, своенравность, склонность к конфронтации. Имеет четкое видение того, чего хочет добиться. Волевые качества позволяют претворить задуманное в реальность. Умеет принимать серьезные решения и рассматривать серьезные проблемы просто как вызов, как препятствие, которое надо преодолеть.

Непродуктивные стороны: склонность все контролировать, тяжело делегировать свои полномочия кому-либо или разделять лидерство. Стремится защищать людей, вселяя в них силы и уверенность, но также может начать их запугивать для того, чтобы получить то, что ей нужно, но при этом может приобретать ненужных врагов как внутри организации, так и вне ее.

Основное достоинство: великодушна и щедра, использует свою силу для того, чтобы улучшить жизнь других.

Взаимоотношения с людьми:

Способствуют взаимоотношениям: надежность, верность, сила.

Мешают взаимоотношениям: настойчивый контроль окружающих, манипулирование людьми, доминирование над ними и требование повиновения.

Влияние на людей: доминирует над людьми и требует повиновения.

Личностный рост: для результативности в личностном росте необходимо осознание высокой цели, к которой необходимо стремиться, прилагая неимоверные усилия, чтобы претворять задуманное в жизнь.

Ведущий стиль управления: организацией (подразделением): «производство результатов» и «администрирование» (PAEI).

Направление деятельности: деятельность руководителя направлена на создание результатов, на проведение в жизнь своей линии. Создание информационных систем, систем бюджетирования, контроля. Оценка результатов, исследование и проверка вариантов решения задач, установление правил.

Приоритеты деятельности: важны четкая задача, цель, факты, цифры, стратегия, порядок, нормы, правила.

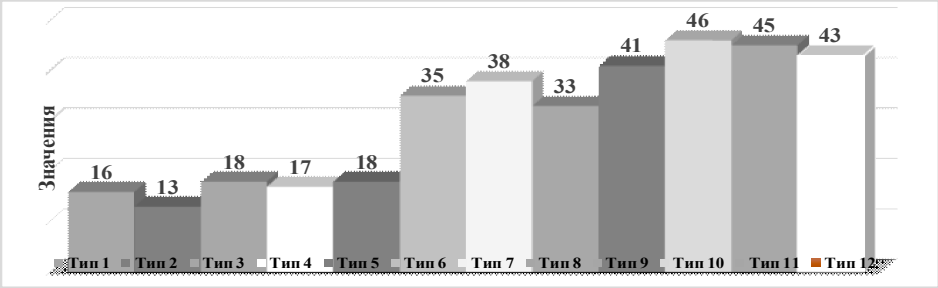
Управленческая роль: в «чистом виде» – это «рабочая лошадка» (когда данная роль ярко выражена, а остальные роли не представлены). Для него характерны усердие, доведение начатого до конца. В «чистом виде» – бюрократ. Организованность, систематизация и внедрение планов.

Управление персоналом: сотрудники не развиваются. Приходит и уходит по расписанию. Все бумаги убраны по местам. Собрания проводятся по расписанию независимо от потребностей.

Планирование во времени: приходит первым и уходит последним, всегда занят. Для руководителя характерно краткосрочное планирование. Сотрудники загружены работой в соответствии с правилами. Обучение сотрудников идет по плану.

Необходимые знания: знания о происходящем, технологий, политической и стратегической линий. Знания в области экономики, финансов, системы бухучета, знание законов и компьютерных систем.

МОТИВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ



Характеристика типов:

Тип 1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении, желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок.

Тип 2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной обстановке.

Тип 3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обратной связи и информации, позволяющей судить о результатах работы. Потребность в снижении неопределенности.

Тип 4. Потребность в социальных контактах: общение с широким кругом людей, легкая степень доверительности, тесная связь с коллегами.

Тип 5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные взаимоотношения, малое число коллег по работе, значительная степень близости взаимоотношений, доверительности.

Тип 6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.

Тип 7. Потребность ставить для себя дерзновенно сложные цели и достигать их; это показатель потребности следовать поставленным целям и быть самомотивированным.

Тип 8. Потребности во влиятельности и власти, стремление руководить другими; настойчивое стремление к конкуренции и влиятельности.

Тип 9. Потребность в разнообразии, переменах, стимулировании; стремление избегать рутины и скуки.

Тип 10. Потребность быть креативным, анализирующим, думающим работником, открытым для новых идей.

Тип 11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.

Тип 12. Потребность в ощущении востребованности в интересной общественно полезной работе.

Рис. 2. Структура мотивационного потенциала

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

Уровень эмоционального интеллекта – низкий. Необходимо понимание своих собственных чувств для их эффективного использования.

СТРАТЕГИИ В КОНФЛИКТЕ

При возникновении конфликтной ситуации старается максимально отодвинуть решение конфликтных проблем на более поздний срок. В конфликте действует импульсивно,

раздраженно, используя давление, отказ от поиска альтернативных действий.

СТИЛЬ МЫШЛЕНИЯ

Преобладающий стиль мышления – «Конкретный».

Склонен прислушиваться к своей интуиции, ориентирован на людей и прямой опыт. Принимает решения, опираясь на личное впечатление, а не на отдельные факты и данные. Любит получать конкретные и ощутимые результаты своих усилий. Мало интересуется техническими деталями, теориями и сложными логическими процессами. Для него чувства в той или иной ситуации и очевидные чувства других людей не менее важны, чем другие «факты».

Склонен ценить структуру и порядок, логику и конкретные результаты. Ему нравится организовывать что-то, решать проблемы с помощью логического мышления и работать с фактами, цифрами, обращать внимание на детали.

ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Поведение, диктуемое желаемыми целями: нуждается в признании со стороны своего окружения; честолюбив, хочет быть примером для подражания. Пытается ослабить свой самоконтроль и преодолеть существующую дистанцию, отделяющую ее от других людей.

Существующая ситуация: охотно принимает участие в делах. Старается предотвратить развитие конфликтных и острых ситуаций.

Источники беспокойства: эмоциональная неудовлетворенность, вызванная недостатком общественного признания и собственной излишней сдержанностью. Желает добиться уважения к себе как личности. Хочет использовать для этого каждую возможность.

Актуальная проблема: энергично вырабатывает и стремится осуществить собственные планы для того, чтобы упрочить свое положение.

Работоспособность: высокая.

РЕКОМЕНДАЦИИ

Управленческий потенциал

1. Изменение стиля речи, соответствующего должностному положению и статусу организации.

2. Осознанное понимание нужд других людей.

3. Умение прислушиваться к тому, что говорят другие.

4. Совершенствование вспомогательных навыков руководителя в целях развития эмоционального интеллекта.

Эмоциональный потенциал

Оттачивание вспомогательных навыков руководителя:

– выработка способности к активному слушанию (определение значения того, что говорит человек или о чем предпочитает ***не*** говорить);

– понимание невербальной коммуникации (настраивание себя на язык жестов других);

– адаптация к широкому спектру эмоций (умение распознавать свои и чужие чувства; умение увеличить положительный эффект и сократить отрицательный; умение бегло и конструктивно выражать свои эмоции).

Стратегии в конфликте

Развитие активной, просоциальной (направленной на вступление в социальный контакт, поиск социальной поддержки) стратегии преодоления конфликтных ситуаций.

Личностный потенциал

1. Замечать моменты, когда бессознательное формирует чувство злости, или когда, вступая в конфликт, индивид сам себе создает проблемы.

2. Размышлять о том, что, возможно, требования, которые предъявляет к себе индивид, скорее изматывают, нежели мотивируют.

3. Обращать внимание на моменты, когда что-то хочется изменить. Следует замечать в себе стремление изменить все и сразу, здесь и теперь.

4. Замечать, что для другого человека верно то, во что верит он.

5. Осознавать, что у истины много граней.

6. Замечать свою потребность проверять людей из желания определить, друг это или враг.

7. Ежедневно тренировать способность любить себя.

8. Отслеживать желание высказать собственное мнение и начать говорить вместо того, чтобы слушать.

9. Тренировать способность останавливать внутренний диалог и присутствовать здесь и сейчас.

10. Помнить о том, что не получится достигнуть того, к чему на самом деле стремится индивид, продолжая свои попытки контролировать все и всех вокруг.