

№2, МАЙ 2019

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# ЛИЧНОСТЬ: РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



ИЗДАТЕЛЬ  
АНО «НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР  
ЭКСПЕРТИЗЫ И ИННОВАЦИЙ»



## От главного редактора

Успех сродни счастью, об этом нам поведали в разных социальных сетях свыше 600 человек, думающих, что счастье это деньги, квартиры, автомобили, удовольствия, путешествия примерно каждый десятый ответивший. Каждый пятый считает, что это согласие с самими собой и ощущение полной гармонии, здоровье. Для женщин - любимый рядом, родители живы, улыбка ребёнка... Мужчины считают, что счастье — это когда нет несчастья, это достижение цели, интернет, если есть друг, если есть работа, близкие люди рядом, никто не грузит...

Ещё ответы. Счастье - когда нет страха за семью. Когда финансов хватает просто жить. Когда есть крыша над головой, когда есть еда ... Когда все здоровы или могут пойти к врачу потому-что есть страховка... Счастье, когда все радуются мелочам потому-что у всех спокойно на душе. Кто-то думает, что счастье — это свобода, свобода выбора заниматься тем, что любишь и жить так, как любишь

Счастье - тёплое и пушистое, тихое и не шумное, приятно звучит... Счастливого человека видно сразу. Внешне он становится более привлекательным, излучая положительную энергию, которой охотно делится с окружающими людьми. Рядом с таким человеком приятно, легко и спокойно...

А вот на первом месте – так думает каждый третий — это жизненный успех, любимая работа в сочетании с надёжной семьёй, уважение, возможность сделать жизнь других людей более комфортной, уверенной. Думаю, это отвечает вопросам развития личности, формирования лидера, общей тематики этого номера нашего журнала.

С пожеланиями счастья и успеха,  
Н.Ю. Синягина.



## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Личность в системах управления: наука и практика .....</b>	<b>4</b>
Управленческая готовность как интегративный показатель развития личностно- профессиональных ресурсов руководителя .....	5
Факторы эффективной деятельности проектных команд .....	10
К вопросу о демотивации в управленческой деятельности.....	13
<b>Карьера и карьерное сопровождение.....</b>	<b>16</b>
Личностно-профессиональное развитие государственных служащих: изучение потребности.....	17
Создание студенческого кадрового актива РАНХиГС .....	20
<b>Современные кадровые технологии .....</b>	<b>24</b>
Коучинг и наставничество в управленческой деятельности: сопоставление практик.....	25
Анализ российского и зарубежного опыта коучинга руководителей.....	29
<b>Диагностика и оценка личности .....</b>	<b>39</b>
Возможности аппаратной диагностики в сфере комплексного ресурсного анализа .....	40
Молодое поколение: ориентиры успешности.....	43



# Личность в системах управления: наука и практика



# Управленческая готовность как интегративный показатель развития личностно-профессиональных ресурсов руководителя



Синягин Ю.В.  
д.п.с.н., профессор,  
Заведующий научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» ВШГУ, РАНХиГС при Президенте РФ

e-mail: [yvsin1@yandex.ru](mailto:yvsin1@yandex.ru)



Чирковская Е.Г.  
канд. психол. н.,  
Директор АНО «Научно-исследовательский Центр Экспертизы и Инноваций»

e-mail: [chirkovskaya-eg@ranepa.ru](mailto:chirkovskaya-eg@ranepa.ru)

## Аннотация

Статья посвящена вопросам управленческой готовности руководителя сферы госслужбы. Дается определение такой готовности, характеристика, обосновывается модель ее диагностики, построенная в соответствии с тремя основными управленческими позициями, которые может занимать руководитель в рамках своей деятельности. Готовность представляется как интегративный показатель развития личностно- профессиональных ресурсов руководителя. организации и личности, использования общего потенциала.

## Ключевые слова

• личностно-профессиональные ресурсы • руководители • управленческая готовность • развитие личностно-профессиональных ресурсов •

Необходимость оценки изменений, происходящих с руководителями в течение периода нахождения их в составе управленческого резерва, а именно динамики управленческой готовности за счет развития личностно-профессиональных и управленческих ресурсов актуализировала задачи научно-исследовательской работы по совершенствованию технологии комплексного ресурсного анализа, применяемой в диагностике этого процесса.

Как устойчивое личностное состояние готовность определяет способность к деятельности (на личностном уровне); совокупность знаний, навыков, умений и компетенций, обеспечивающих продуктивность деятельности (на функциональном уровне); преднастройку к деятельности (на психофизиологическом уровне).

Понятие управленческой готовности отражает способность и возможность руководителя в данный момент времени эффективно осуществлять управленческую деятельность на определенном уровне управленческой иерархии в системе государственного управления Российской Федерации на основе использования комплекса уже имеющихся ресурсов, т.е. успешно выполнять ту или иную роль в той или иной сфере управления в соответствии со своим управленческим потенциалом.

Управленческая готовность проявляется в положительном отношении к управленческой деятельности, желании ее осуществлять, расти и развиваться в ней, овладевать мастерством, в высоком уровне адаптации к специфике процесса управления, в стремлении максимально эффективно реализовать свои внутренние ресурсы в целях повышения продуктивности управленческих взаимодействий и в понимании необходимости непрерывного повышения своей квалификации.

Как системное образование управленческая готовность имеет сложную динамическую структуру. Каждый составляющий управленческую готовность элемент, реализует определенную функцию во взаимосвязи с другими элементами, и все они подчинены главным целям, функциям, назначению системы.

При этом в большинстве исследований содержание компонентов управленческой готовности составляют не отдельные личностные качества, способности, знания, умения и навыки, а так называемые компетенции (или компетентности) – совокупность взаимосвязанных качеств личности, знаний, умений, навыков, и способов деятельности, которые задаются по отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимы для качественной продуктивной деятельности.

В основу технологии личностно-профессиональной диагностики заложена модель управленческой готовности и, соответственно, управленческого потенциала, построенная не на выделении компонентов в соответствии с той или иной личностной сферой, а в соответствии с тремя основными управленческими позициями, которые может занимать руководитель в рамках своей деятельности.

Эта трехкомпонентная модель прошла апробацию и получила подтверждение на представительной выборке, которая включала три тысячи руководителей государственной гражданской службы Российской Федерации. Ядро этой группы составили кандидаты в резерв управленческих кадров, находящиеся под патронажем Президента Российской Федерации, а также участники высшего резерва управленческих кадров федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации.

В соответствии с моделью, управленческая готовность руководителя включает три взаимосвязанные, но самостоятельные составляющие, преобладание каждой из которых задает собственную индивидуальную картину управленческой готовности руководителя и позволяет определить, как наиболее эффективные управленческие позиции, на которых он может эффективно действовать в данный момент времени, так и пути их развития и, соответственно, повышения управленческого потенциала данного руководителя с учетом, как имеющихся ресурсов, так и специфики его жизненной и карьерной стратегий.

Прежде всего, это лидерская составляющая, в состав которой входит склонность и способность выступать стратегическим лидером, харизматичность, наличие и устойчивость собственного стратегического видения и четких жизненных целей; способность преодолевать в ходе выполнения управленческой деятельности, как сопротивление внешней среды, так и внутренние психологические ограничения, способность «держат удар» и добиваться реализации поставленных целей; наличие устойчивых жизненных ценностей, четкая позиция в социуме и в ближайшем окружении; способность подбирать и формировать вокруг себя единомышленников, заражать их собственными целями и идеями.

Как показали результаты факторного анализа системы показателей с использованием контрастных групп, среди итоговых показателей личностно- профессиональной диагностики отражением этой составляющей выступают три – стратегическое лидерство, настойчивость, целеустремленность и сила личности, а также компетентности социального и межличностного взаимодействия. Именно данный фактор является наиболее значимым, имеет наибольший вес в группе руководителей, занявших высшие места в рейтинге по итогам диагностики. Эти данные в полной мере соотносятся и с данными целого ряда других, в том числе и зарубежных, специалистов в области управления

Второй составляющей выступает экспертно-аналитическая составляющая, отражающая готовность качественно и квалифицированно воспринимать управленческие вызовы, глубоко анализировать ситуацию, рассматривать ее не с узко ведомственных позиций, и даже не только с позиций общества и государства, но и в более широком «планетарном системном контексте». Особенно важной в экспертной составляющей является готовность к постоянному приобретению новых и реинтерпретации имеющихся знаний, открытость новому и готовность к изменениям.

В состав данного (второго по весу) фактора входят также три составляющие: масштабность мышления, готовность к обучению, развитию и изменениям, а также экспертно-аналитическая компетентность.

Наконец, третьей составляющей в структуре управленческой готовности является менеджерская (управленческая) составляющая. Она включает в себя, как имеющийся управленческий опыт, владение современными технологиями организации управленческой деятельности, так и способность, и владение эффективными способами самоуправления. Способность контролировать себя и свои эмоции. Сюда же может быть отнесена и готовность, и способность к командной работе, несмотря на то, что в эталонной группе этот показатель имеет не самую высокую факторную нагрузку. С одной стороны, это умение эффективно формировать и организовывать команду исполнителей, владение приемами подбора и формирования проектных команд, с другой – способность самому быть членом управленческой команды вышестоящего руководителя, понимать и принимать в качестве собственных поставленные другими задачи.

В связи с этим, в состав показателей, отражающих уровень развития этой составляющей управленческой готовности, также входят три показателя из модели мета компетентностей – управленческая компетентность, готовность к командной работе и компетентности самоуправления.

Каждая из составляющих управленческой готовности существует не изолированно, все они в определенной мере взаимосвязаны, вместе с тем, преобладание одних составляющих над другими создает уникальный индивидуальный профиль. Значительная неравномерность в их развитии приводит к существенным проблемам.

Очевидно, что выраженность разных составляющих, обеспечивающих высокую управленческую эффективность, будет различна не только в разных сферах деятельности, но и на различных ее уровнях. Так, на базовом управленческом уровне для высокой эффективности управления часто достаточно развитой экспертной составляющей, на более высоком уровне управления – экспертной и менеджерской, а вот на самых высоких уровнях управления, как показывают данные, более 60% успеха определяется уже лидерской составляющей готовности.

Сбалансированное высокое развитие всех трех составляющих управленческой готовности обеспечивает максимально высокую эффективность.

Если говорить с этих позиций об управленческом потенциале, то можно выделить в управленческой готовности показатели, которые выступают ядерными с точки зрения дальнейшего ее развития. Они в значительно меньшей степени, чем все остальные, поддаются изменениям. Наличие же других обеспечивает скорость, с которой такие изменения будут возможны. Это, прежде всего, стратегическое лидерство, сила личности и масштабность мышления, выраженность которых является основой для дальнейшего наращивания ресурсов. Наконец это готовность к обучению, развитию и изменениям, которая обеспечивает мотивационную основу наращивания управленческой готовности. Именно эти четыре составляющие положены в основу оценки управленческого потенциала в рамках технологии личностно-профессиональной диагностики руководителей.

Описанная модель управленческой готовности выступает основой для построения по итогам диагнос-

тики рейтингов руководителей как по оценке управленческого потенциала в целом, так и по отдельным составляющим управленческой готовности с акцентом на выделение групп с разным соотношением их выраженности.

Опираясь на данную модель, мы можем проанализировать как актуальный уровень управленческой готовности участников резервов управленческих кадров, так и сравнить данные, полученные в разные периоды. Это позволит оценить динамику личностно- профессиональных ресурсов участников резервов управленческих кадров и, при необходимости, сформулировать рекомендации по их развитию.

---

## Список использованной литературы:

1. Сinyaгин Ю.В. Личностно-ориентированный подход в управлении: тренд, выдвинутый временем // Образование личности. 2016. No 4. С. 61-65.
2. Сinyaгин Ю.В., Селезнева Е.В. Взаимосвязь эффективности деятельности руководителей на государственной гражданской службе и их личностно-профессионального потенциала // Вопросы управления. 2016. No 4(22).
3. Sinyagin Y.V. Organizational and Team Behaviour and Individual Career Strategies - Man In India, 97 (02): 1-11 2017.- С. 98-105.
4. Чирковская Е.Г., Клычникова К.А., Черкасова А.К. Динамика личностно-профессионального развития руководителей государственной службы. - Развитие профессионализма.- No2(4).- 2017. - С. 53-58
5. Чирковская Е.Г., Щукина И.К. Отношение управленческого персонала к понятию «карьера».- Акмеология. 2018;65(1):43-47.
6. Чирковская Е.Г. Субъективно значимые факторы успеха руководителей системы государственного управления.- Образование личности.- 2017. - С. 72-76.

## Management readiness as an integrative indicator of the development of personal and professional resources of the manager

Sinyagin Y.V.

Doctor of Psychological Sciences, professor. Head of the Research Laboratory «Diagnostics and Assessment of Principals» HSPA, PANEPA

E-mail: yvsin1@yandex.ru

Chirkovskaya E.G.

Director of «Research Center for Expertise and Innovation»

E-mail: chirkovskaya-eg@ranepa.ru

## Abstract

The article is devoted to the issues of managerial readiness of the head of the civil service sphere. Such readiness is defined, characterized, and the model of its diagnostics, built in accordance with three main managerial positions, which can be taken by the head within the framework of his activity, is substantiated. Readiness is presented as an integrative indicator of the development of personal and professional resources of a manager.

## Key words

• personal and professional resources • managers • managerial readiness • development of personal and professional resource •

---

## References

1. Sinyagin Y.V. Personally-oriented approach to management: a trend put forward by time // Personal education. 2016. No 4. C. 61-65.
2. Sinyagin Y.V.; Selezneva, E.V. Interrelation between the efficiency of managers' activities in the civil service and their personal and professional potential (in Russian) // Problems of management. 2016. No 4(22).
3. Sinyagin Y.V. Organizational and Team Behaviour and Individual Career Strategies - Man In India, 97 (02): 1-11 2017.-C. 98-105.
4. Chirkovskaya E.G., Klychnikova K.A., Cherkasova A.K. Dynamics of personal and professional development of public service managers.-Development of professionalism.- No.2(4).-2017. - C. 53-58
5. Chirkovskaya E.G., Shchukina I.K. Attitude of management personnel to the concept «career.» Acmeology. 2018 № 65(1) - p. 43-47
6. Chirkovskaya E.G. Subjectively significant success factors for managers of the public administration system. - p. 72-76.

# Факторы эффективной деятельности проектных команд



Шебураков И.Б.  
Кандидат психологических наук,  
доцент  
Декан факультета оценки и  
развития управленческих кадров  
ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ,  
Москва

e-mail: [sheburakov-ib@ranepa.ru](mailto:sheburakov-ib@ranepa.ru)

## Аннотация

В статье поднимается вопрос актуальности проектного управления, рассматриваются навыки, необходимые для проектного управления. Особый акцент делается на наиболее важных аспектах оценки данных навыков в контексте повышения эффективности командного менеджмента.

## Ключевые слова

• проектное управление • оценка • формирование проектной команды • эффективность проектной команды •



В настоящий момент внедрение проектного управления является весьма перспективным и актуальным направлением. После выхода в свет соответствующего Указа Президента, активно проходят заседания и дискуссии, посвященные данной теме, образовательные учреждения, в том числе и РАНХиГС, создают специальные образовательные программы, направленные на развитие навыков проектного управления у государственных служащих.

Говоря о внедрении проектного управления, часто делают акцент на компетенциях членов проектных команд, включая руководителей. Как правило, современные авторы и практикующие специалисты разделяют компетенции на «hard», т.е. знания и способность их применять и «soft», т.е. личные качества. Не согласиться с этим сложно, однако есть детали, которые требуют уточнения.

Конечно, проще всего оценивать знания, несколько сложнее – навыки, но это реально. Однако, как известно, стремление оценивать то, что легко оценить, а не то, что необходимо оценивать, – это одна из распространенных ошибок в практике оценивания. Очевидно, что личностные качества развиваются гораздо сложнее, чем знания и навыки, и если отбор проводить на основе знаний и соответствующих тестов, то с людьми, отобранными по данной технологии, в последствии могут начаться проблемы, решить которые будет сложно или даже невозможно.

Поэтому первый тезис, который можно сформулировать, – оценка, в том числе и при отборе, должна быть комплексной, с акцентом на индивидуально-личностные особенности, так называемые «soft», а не на знания («hard»).

Во-вторых, важно оценивать не только готовность к проектному управлению в целом, а способность эффективно действовать в рамках конкретного проекта. Это становится важно при формировании проектной команды под конкретный проект. Оценить насколько руководитель и остальные участники проектной команды соответствуют требованиям проекта – это уже задача следующего уровня, но тоже решаемая. Таким образом, если при подборе участников команды важно собрать людей, владеющих экспертизой в той или иной сфере, то эффективность руководителя проекта будет, во-многом, определяться тем, в какой степени он способен проявлять лидерство, умение организовать работу и, соответственно, экспертные качества. Оптимальное соотношение этих трех управленческих ориентаций для проектов разного типа будет разным.

Наконец, в проектной команде интенсивность взаимодействия и степень взаимовлияния участников обычно более высокая, чем в рамках исполнения функций «на рабочих местах». Поэтому важно, как участники дополняют друг друга, а не просто наличие знаний и нужных личностных качеств у каждого из них в отдельности. И это уже вопрос тонких настроек и эффективного командного менеджмента.

Подводя итог, справедливо отметить, что в рамках внедрения проектного управления оценка знаний, развитие участников «проектного движения» в этом направлении и правильная настройка процессов и процедур – это лишь минимум, который необходимо выполнить для реализации проекта. Однако, если на практике стоит более глобальная задача, и требуется выполнение максимально результативных проектов в короткие сроки и в рамках бюджета, то необходимо принимать во внимание роль человеческого фактора и то, как его можно просчитать и управлять им в рабочем процессе.

---

## Список использованной литературы:

1. УКАЗ ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам от 30 июня 2016 года No 306
2. Вагапова Н.А., Вагапов Г.В., Абдуллин Л.И. Управление проектами в энергетике: факторы эффективности // ВЭПС. 2014. No1 С.130-133.
3. Белопухова А.С. Личностно-профессиональная диагностика как основной инструмент отбора в президентский резерв. // foir.hsra.ranepa.ru/index.php/ наука- практике/item/1916.html
4. Шебураков И.Б. Формирование проектных команд в государственных органах // Управление развитием персонала, No1 (49), 2017. С. 16-24.

# Factors of effective activity of project teams

Sheburakov I.B.

Dean of the Faculty of Assessment and Development of Management Personnel,  
HSPA, RANEPa, Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor

E-mail: sheburakov-ib@ranepa.ru

## Abstract

The article raises the issue of relevance of project management, considers the skills necessary for project management. Special emphasis is made on the most important aspects of evaluating these skills in the context of improving the effectiveness of team management.

## Key words

• project management • evaluation • project team formation • project team efficiency •

---

## References

1. Decree of the President of the Russian Federation on the Council for Strategic Development and Priority Projects No. 306 dated June 30, 2016
2. Vagapova N.A., Vagapov G.V., Abdullin L.I. Energy project management: efficiency factors (in Russian) // VEPS. 2014. No1 p.130-133.
3. Belopukhova A.S. Personal and professional diagnostics as the main selection tool for the presidential reserve. // foir.hspa.ranepa.ru/index.php/ science-practice/item/1916.html
4. Sheburakov I.B. Formation of project teams in state bodies // Personnel Development Department, No.1 (49), 2017. p. 16-24.



# К вопросу о демотивации в управ- ленческой деятельности



Синягина Н.Ю.  
Доктор психологических наук,  
профессор,  
Заведующий научно-  
исследовательским сектором  
научно-исследовательской  
лаборатории «Диагностика и оценка  
руководителей

e-mail: [nsinyagina@yandex.ru](mailto:nsinyagina@yandex.ru)

## Аннотация

Статья посвящена вопросам мотивации и демотивации руководителей в управленческой деятельности. Приводятся данные изучения проблемы в среде руководителей.

## Ключевые слова

• государственная гражданская служба • демотивация • личностно-профессиональные особенности государственных служащих •



Понимание того, что система присуждения классных чинов может и должна выступать инструментом мощной мотивации руководителей в управленческой деятельности, способствовать их закреплению на должностях государственной гражданской службы приводит к необходимости изучения и факторов демотивации.

В рамках выполнения научно-исследовательской работы по теме «Совершенствование системы мотивации государственных гражданских служащих: классные чины как фактор мотивации государственных гражданских служащих (историко-психологический анализ)» нами это было изучено. Низкая мотивация или вообще демотивация у руководителей проявляются по-разному. Сами опрошенные указывают, что их демотивируют «необходимость не нормированного рабочего дня» (отметила почти 46% опрошенных, «склонность значительной части коллег к длительным перерывам и разговорам на посторонние темы» (22%). К демотивации мы отнесли и высказывания опрошенных руководителей о наличии постоянной тревоги по поводу того, что они отстанут от требований времени (отметило 58,6%), и беспокойство по поводу собственной ригидности в применении новых форм и методов работы (около 63% ответов), и дискомфорт в связи с ускорением темпов жизни, вызывающее необходимость быстрой переоценки ценностей (12,2%). Отмеченные факторы демотивации вызывают у опрошенных желание сменить сферу деятельности.

В рамках названного опроса руководители также назвали следующие причины снижения или отсутствия мотивации к эффективной работе: организационные: непонятно поставленные цели и задачи; плохо организованный рабочий процесс; недостаток необходимой для работы информации и отсутствие необходимых материально-технических ресурсов; управленческие: несбалансированный объём работ, информационные и временные перегрузки; низкий уровень компетентности состава сотрудников; неумение непосредственного руководителя управлять своим эмоциональным состоянием; конфликты в коллективе; личностные: недостаточное понимание стоящих целей и задач; отсутствие опыта решения стоящих профессиональных задач; отсутствие перспектив профессионального или должностного роста.

Результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что именно развитие мотивационной составляющей выступает основой для совершенствования всей системы работы с кадрами государственной службы, в том числе и в части присуждения классных чинов, как реального средства мотивации государственных гражданских служащих.

---

## Список использованной литературы:

1. Васильева Е.И. Мотивация профессиональной деятельности государственных гражданских служащих. Дисс. на соискание учёной степени кандидата социологических наук. Екатеринбург. 2010.
2. Магомедов К.О. Социологический анализ проблемы мотивации труда гражданских служащих // Государственная служба. 2013. №21.
3. результатам обследования государственных гражданских и муниципальных служащих. М.: Фонд «Институт экономики города», Институт сравнительных исследований трудовых отношений. 2005.
4. Снягин Ю.В. Оценка личности: ресурсный и компетентностный подходы // Проблемы педагогики и психологии. Научное периодическое издание межвузовского консорциума, выпуск 2. Армянский государственный педагогический университет имени Хачатура Абовяна, 2014. С.85-93.
5. Снягина Н.Ю. Повышение квалификации руководителей: мотивация и предпочтения. Народное образование. №9. 2016. С. 61-65.

Подробнее: Снягин Ю.В., Снягина Н.Ю. Мотивация и демотивация в государственной службе: результаты опроса руководителей. - Современное общество и власть. №2 (12), 2017.- С. 25-30.-<http://gmanagement.ru/cs12.pdf> (электронное издание, РИНЦ).

# On the issue of demotivation in management activities

Sinyagina N.Y.

Doctor of Psychological Sciences, professor

Sector Head of the Research Laboratory «Diagnostics and Assessment of Principals»

HSPA, PANEPA

E-mail:nsinyagina@yandex.ru

## Abstract

The article is devoted to the issues of motivation and demotivation of managers in management activities. Data of studying the problem in the environment of managers are given.

## Key words

• civil service • demotivation • personal and professional characteristics of civil servants •

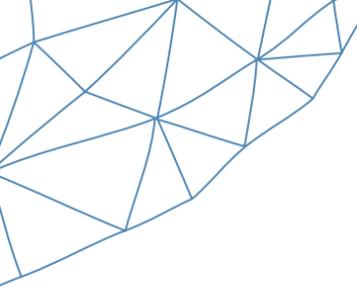
---

## References

1. Vasilieva E.I. Motivation of professional activity of civil servants. Diss. for the degree of candidate of sociological sciences. Yekaterinburg. 2010.
2. Magomedov, K.O. Sociological analysis of the problem of motivation of civil servants' labor (in Russian) // State Service. 2013. No21.  
Report on the results of the survey of public civil and municipal servants. M.: Institute of Urban Economics Foundation, Institute for Comparative Studies of Labour Relations. 2005.
4. Sinyagin, Yu.V. Personal assessment: resource and competence approaches // Problems of pedagogy and psychology. Scientific periodical of the interuniversity consortium, issue 2. Armenian State Pedagogical University after Khachatur Abovyan, 2014. p.85-93.
5. Sinyagina N.Y. Advanced training of managers: motivation and preferences. Public education. No9. 2016. p. 61-65.

More information: Sinyagin Yu.V., Sinyagin N.Yu. Motivation and demotivation in the civil service: results of the survey of managers.- Modern society and power.- No 2(12).-2017.- p. 25- 30.- [http:// http:// gmanagement.ru/cs12.pdf](http://gmanagement.ru/cs12.pdf) .

# Карьера и карьерное сопровождение



# Личностно-профессиональное развитие государственных служащих: изучение потребности



Клычникова К.А.  
специалист научно-образовательного центра  
карьерного сопровождения  
государственных служащих ФОиР  
ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ

e-mail: [klychnikova-ka@ranepa.ru](mailto:klychnikova-ka@ranepa.ru)

## Аннотация

В статье на примере данных собственного исследования анализируются тенденции в предпочтениях государственных служащих по участию в различных видах мероприятий, направленных как на профессиональный рост, так и на трансляцию имеющегося опыта, среди представителей высшей и главной групп должностей. Отмечается важность «индивидуального сопровождения карьерного развития», делается вывод что государственные служащие готовы к постоянному совершенствованию и профессиональному развитию. управление людьми, управление процессами. Описывается программа сохранения и развития личной эффективности руководителя системы государственной власти.

## Ключевые слова

• карьера • индивидуальное сопровождение карьерного развития • личностно-профессиональное развитие • президентский резерв • резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ •



Существует мнение, что государственные служащие негативно относятся к мероприятиям, нацеленным на профессиональное развитие, не входящим в круг их должностных обязанностей, ввиду высокой загруженности, отсутствия положительного эффекта от затраченного времени, наличия формализма и т.д. Результаты исследования, проведенного в Центре карьерного сопровождения государственных служащих Факультета оценки и развития управленческих кадров среди представителей президентского резерва, прошедших личностно-профессиональную диагностику, говорят об обратном.

В рамках анкетирования участников резерва управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента Российской Федерации, выявлялись тенденции в предпочтениях государственных служащих по участию в различных видах мероприятий, направленных как на профессиональный рост, так и на трансляцию имеющегося опыта, среди представителей высшей и главной групп должностей.

Направления, способствующие профессиональному развитию, представленные в анкете включали в себя: «экспертную составляющую» (подготовку экспертно-аналитических материалов); «трансляцию опыта», подразумевающую различные виды мероприятий и форм (проведение лекций для разной целевой аудитории, наставничество в проектной деятельности (передача знаний, опыта); «оценку выполненных задач», нацеленную на выявление предпочтений по участию в экспертных, аттестационных комиссиях разного уровня для выставления оценок и баллов различным проектным работам; «мероприятия по развитию» (посещение экспертных лекций); «обмен опытом» (взаимообмен экспертным опытом, мнением по ряду актуальных вопросов (участие в конференциях, круглых столах, форумах); «индивидуальное сопровождение карьерного развития»; «долгосрочные/краткосрочные образовательные программы».

Было выявлено, что все 100% опрошенных государственных гражданских служащих мотивированны на участие в различных видах мероприятий. Ни одно из семи направлений не получило более 35% по оценке «нет, не входит в сферу моих интересов». Также исследование позволило выявить приоритетные направления потребностей резервистов: «мероприятия по развитию» (посещение экспертных лекций) - 71%, «обмен экспертным опытом» - 59% и «краткосрочные образовательные программы» - 56% по шкале от 1 до 3 «Да, интересно», «Возможно интересно», «Нет, не входит в сферу моих интересов» соответственно.

Согласно данным исследования около 75% опрошенных государственных гражданских служащих отмечают «индивидуальное сопровождение карьерного развития», как интересующее их направление. Такой высокий процент заинтересованных в индивидуальной работе с экспертами по составлению/корректировке планов индивидуального развития, построению индивидуальных образовательных траекторий может свидетельствовать о том, что на данный момент разработка индивидуальных планов профессионального развития совместно с непосредственным руководителем государственного органа требует проработки и совершенствования, ухода от формального заполнения направлений на прохождение программ дополнительного профессионального образования.

В целом, данные исследования свидетельствуют о том, что государственные служащие готовы постоянно совершенствоваться и развиваться профессионально, поскольку первым приоритетом оказалось именно «саморазвитие», второе и третье место соответственно занимают направления «обмен опытом» и «прохождение образовательных программ».

Выбор направлений для развития государственных служащие субъективно связывают со своими карьерными перспективами, что часто отражается в их карьерных траекториях, о чем свидетельствуют современные научные исследования и мнения экспертов.

---

## Список использованной литературы:

1. Мударисов А.А., Синягин Ю.В. Личностно-профессиональное развитие и карьера: траектории взаимовлияния. – М.: Издательство ИТРК, 2016. – 192 с.
2. Синягин Ю.В., Шебураков И.Б. Обзор исследований карьерной траектории государственных служащих старшей возрастной группы. Наука для образования. Коллективная монография / Сост. и науч. ред.

Н.Ю. Синягина, Е.Г. Артамонова, М.: АНО «ЦНПРО». 2015.

3. Фаллер О.В. Потенциал карьерного роста государственного служащего: монография / О.В. Фаллер; под. общ. ред. Ю.В. Синягина. – М.: РАГС, 2009.

## Personal and professional development of civil servants: studying the needs

Klychnikova K.A.

Specialist of the Scientific and Educational Center for Career Support for Civil Servants of the Federal Agency for Education and Research, HSPA, RANEPА

E-mail: klychnikova-ka@ranepa.ru

### Abstract

The article analyzes the trends in the preferences of civil servants in terms of participation in various types of activities aimed at professional growth and the transmission of existing experience among the representatives of the highest and main groups of positions on the example of their own research. The importance of «individual support of career development» is noted, and it is concluded that civil servants are ready for continuous improvement and professional development.

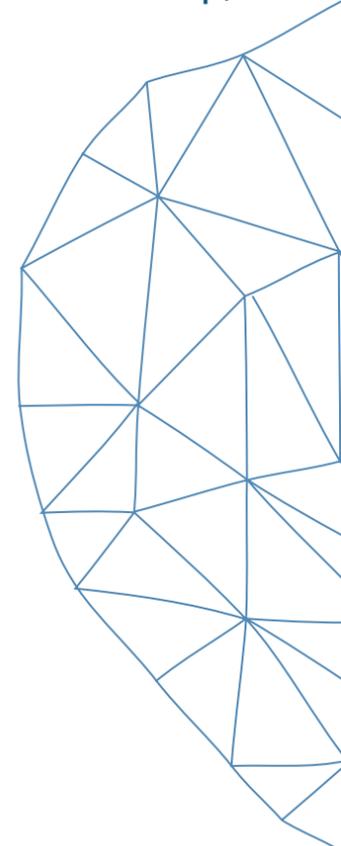
### Key words

• career • individual support of career development • personal and professional development • presidential reserve • reserve of managerial personnel under the patronage of the President of the Russian Federation •

---

### References

1. Mudarisov A.A., Sinyagin Y.V. Personal and professional development and career: trajectories of mutual influence. - Moscow: ITRC Publishing House, 2016. - – 192 c.
2. Sinyagin, Yu.V., Sheburakov, I.B. Review of the research of the career trajectory of the senior age group civil servants. Science for education. Collective monograph / Composed and scientific edited by N.Yu. Sinyagina, E.G. Artamonova, M.: АНО «ЦНПРО». 2015.
3. Faller O.V. Potential for career growth of a civil servant: monograph / O.V. Faller; edited by Y.V. Sinyagina. - MOSCOW: RAGS, 2009.(monograph).-Moscow: RAGS, 2009. – p. 9





# Создание студенческого кадрового актива РАНХиГС



Рожок В.А.  
кандидат психологических наук,  
старший научный сотрудник Центра  
современных кадровых технологий  
ФОиР ВШГУ РАНХиГС

e-mail: [kahn88@mail.ru](mailto:kahn88@mail.ru)

## Аннотация

В статье описана дорожная карта реализации студенческой кадровой платформы по формированию кадрового актива Президентской академии, разработанной управлением молодежной политики совместно с центром современных кадровых технологий факультет оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС.

## Ключевые слова

• кадровый актив • личностно-профессиональная оценка студентов Президентской академии •

Традиционно, высшая профессиональная школа России не только ориентирована на профессиональную подготовку, но и реализует важнейшую социальную функцию - воспитание человека. Наиболее полное раскрытие потенциала, скрытых возможностей и талантов студентов и молодежи Президентской академии в ходе образовательного процесса является как необходимым условием получения качественного образования, в чем заинтересован, прежде всего, ВУЗ, так и дополнительной мотивацией в достижении жизненного успеха для самих обучающихся. Вследствие этого создание здесь образовательной среды, в которой поощряются самые различные студенческие и молодежные таланты, является важной задачей. При этом опыт самореализации у студентов и молодых людей может появляться как в ходе занятий, предусмотренных обязательными учебными программами, так и во время добровольной и необязательной внеаудиторной деятельности.

В рамках реализации студенческой кадровой платформы по формированию кадрового актива Президентской академии, разработанной управлением молодежной политики совместно с центром современных кадровых технологий факультет оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, осуществляется целый комплекс специализированных мероприятий, направленных на личностно-профессиональную оценку и развитие студентов, в том числе и проведение личностно-профессиональной диагностики их потенциала с целью возможного включения в дальнейшем в кадровый актив академии.

Для обеспечения реализации данной сферы деятельности, необходимо серьезное и всестороннее понимание личностно-профессионального потенциала студентов кадрового актива, сфер и направлений, в которых они могут воплощать его в жизнь, и в такой же мере осознание и понимание уникальных личностно-профессиональных ресурсов.

Для организации процесса включения кандидатов в кадровый актив академии, была разработана подробная дорожная карта проекта, которая содержала в себе несколько ключевых этапов.

### Первый этап

Предварительное количество желающих участвовать в проекте составило 1000 студентов. В процессе работы на первом этапе (январь-октябрь 2016г.) студентам необходимо было пройти диагностику, которая оценивала способность к работе с большим объёмом информации, личностно-профессиональные характеристики и социально-психологические компетентности. Изучались склонность и интерес к командному взаимодействию, коммуникативная компетентность, лидерские способности, мотивация к профессиональной и учебной деятельности управленческие способности и компетентности.

Основываясь на полученных данных первого этапа, выявлены высокопотенциальные студенты из числа кандидатов в кадровый актив Президентской академии.

### Второй этап

На втором этапе оценки осталось 350 студентов разных курсов и факультетов. В рамках этого этапа были получены дополнительные данные о социально-психологических навыках студентов с точки зрения их личностно-профессиональных особенностей, личные данные дополнены оценкой экспертно-аналитической компетентности и определением масштаба видения задач, которые они готовы успешно реализовывать. В качестве задания студентам предлагались специально подготовленные кейсы. Основываясь на данных этого этапа диагностики, были выявлены 80 студентов, которые показали наиболее качественные результаты.

### Третий этап

В рамках третьего этапа прошедшие отбор студенты прошли обучение по развитию социально-психологических компетенций. Занятия с кадровым активом РАНХиГС проводили лучшие консультанты и тренеры центра современных кадровых технологий факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС.

Деление проекта на три этапа помогло скорректировать сроки и логистику процесса реализации проекта.

В ходе проекта проходили индивидуальные встречи со студентами, на которые были приглашены только те, чей личностный потенциал и высокие показатели в учебном процессе были удовлетворительны для включения в кадровый актив Академии.

Фокусировка на личностно-профессиональном развитии студента и рассмотрение его личностно- профессиональных ресурсов как потенциала, помогающего этому развитию, позволили сформировать высокую мотивацию в работе над осознанием имеющихся личностно-профессиональных ресурсов, а сформированные индивидуальные планы развития превратили эту мотивацию в конкретные действия, которые можно реализовать уже сегодня.

## Результат

Для студентов кадрового актива Президентской академии:

- определены и раскрыты актуальные личностно-профессиональных ресурсы;
- выявлены ключевые личностно-профессиональные ресурсы, которые могут способствовать развитию в профессиональной среде, а также зоны перспективного развития и возможные ограничения, которые могут стать препятствиями на данном пути;
- составлены индивидуальные планы развития, направленные на наращивание личностно-профессиональных ресурсов и устранение выявленных препятствий, благодаря пониманию своих ресурсов.

Для Президентской академии:

- Создана и апробирована модель выявления и развития молодежного кадрового актива Президентской академии.
  - Представлена характеристика потенциала студентов Президентской академии, что позволяет обеспечить различные проекты кадровым активом высокопотенциальных студентов.
  - Определены возможности разработок точечных программ дополнительного личностно-профессионального развития и формирования карьерных траекторий студентов.
- 

## Список использованной литературы:

1. Зазыкин В.Г., Смирнов Е.А., Синягин Ю.В. Оценка персонала современной организации. – Иваново: Ивановский филиал РАНХиГС; ОАО «Издательство «Иваново». - 224 С.
2. Рожок А.В. Личностно-ориентированная диагностика при формировании молодежного кадрового резерва.- Образование личности.-№4.- 2016г.
3. Федотов И. На летнем кампусе Р АНХиГС растят победителей. <http://www.ranepa.ru/sobytiya/novosti/ivan-fedotov-na-letnem-kampuse-ranhigs-rastyat-pobeditelej>

# Creation of the student personnel asset of the Russian Academy of National Economy and Public Administration

Rozhok A.V.

Candidate of Psychological Sciences

Leading Researcher of the Center for Modern Personnel Technologies of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Moscow

E-mail: kahn88@mail.ru

## Abstract

The article describes the roadmap for the implementation of the student personnel platform for the formation of personnel assets of the Presidential Academy, developed by the Department of Youth Policy in cooperation with the HSPA, RANEPА.

## Key words

• personnel asset • personal and professional assessment of students of the Presidential Academy.

---

## References

1. Zazykin V.G., Smirnov E.A., Sinyagin Y.V. Staff assessment of the modern organization. - Ivanovo: Ivanovo branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration; OAO Ivanovo Publishing House - 224c.
2. Rozhok A.V. Personally-oriented diagnostics at formation of youth personnel reserve.
3. Fedotov I. At the summer campus of the Russian Academy of National Economy and Public Administration the winners are being raised. <http://www.ranepa.ru/sobytiya/novosti/ivan-fedotov-na-letnem-kampuse-ranhigs-rastyat-pobeditelej>



# Современные кадровые технологии





# Коучинг и наставничество в управленческой деятельности: сопоставление практик



Мударисов А.А.  
Заместитель заведующего научно-исследовательской лабораторией «Диагностика и оценка руководителей» ВШГУ РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, г. Москва

e-mail: [mudarisov-aa@ranepa.ru](mailto:mudarisov-aa@ranepa.ru)

## Аннотация

В статье рассматривается понятие «коучинг», проводится анализ изменения значения данной дефиниции и сравнение «коучинга» с «наставничеством». Приводятся данные исследований, раскрывающие отношение руководителей разного уровня к данным понятиям.

## Ключевые слова

• коучинг • наставничество • лично-профессиональное сопровождение • ресурсный подход •

Сегодня коучинг как понятие используется во всё более и более широкой совокупности разнородных и, порой, далёких друг от друга ситуаций и обстоятельств. Представления о том, что такое коучинг, бытующие в экспертном сообществе, среди специалистов, практикующих этот набор приёмов психологического сопровождения клиента, в частности, руководителя, а также среди самих руководителей, имеют существенные различия. Эти представления далеки от того, чтобы называть коучинг устоявшимся и ассоциирующимся с более или менее единым для всех перечнем взаимосвязанных характеристик. Более того, границы определения коучинга размыты. Если в начале появления этого понятия, коучинг представлялся психологической помощью, психологическим сопровождением клиента, то теперь коучингом предлагается заниматься людям, вообще не имеющим отношения к психологии. Это, например, могут быть опытные специалисты, опекающие своих коллег, только начинающих свой путь в профессии. Коучингом стали называть почти любую форму психологического и не вполне психологического сопровождения жизни и деятельности человека. При этом предполагается, что руководитель должен сам быть коучем для своих подчинённых [3]. Это многими практикующими консультантами считается современным и правильным (см., например, М. Мелия, 2007, 2009).

В чём-то близким коучингу, очевидно, является наставничество. Конечно, коучинг – дело относительно новое, привлекательное своей новизной и ожиданиями его большей, в сравнении с наставничеством, эффективности, тогда как наставничество существует в культуре развивающегося человечества веками, если не тысячелетиями. И то, что руководитель должен быть для своих подчинённых наставником, вызывает значительно меньше произвольного недоумения и неявного отторжения, нежели призывы стать коучем. Особенно это относится к руководителям старшего поколения. Покажем это на примере имеющихся у нас эмпирических данных.

Приведём данные наших консультативных бесед с управленцами разного уровня и направления деятельности. Массив таких бесед составляет более полутора сотен встреч. В ходе встреч затрагивалась и тема коучинга. Оказалось, 57% руководителей моложе 35 лет убеждены, что коучинг, это нечто передовое, а наставничество – это архаика. При этом, 97% руководителей любого возраста дают наставничеству существенно большее количество характеристик, описывают его более развёрнуто, тогда как про коучинг почти ничего определённого сказать не могут. Почти 77% руководителей убеждены, что наставничество и коучинг – это синонимы.

Анализ научной литературы показывает, что среди авторитетных отечественных исследователей просматривается крайне сдержанное отношение к коучингу. Так, в программной работе, посвящённой перспективам развития организационной психологии, А.Л. Журавлёв и А.Н. Занковский (2017) в основном акцентируют внимание на всевозможных аспектах организационного консультирования, применения организационной психологии в практике. Про коучинг в статье сказано, что он будет испытывать «нарастающее конкурентное давление со стороны всевозможных практик, создаваемых в стране организационной психологии, таких как организационное консультирование, ассесмент, психологическое сопровождение» и проч. [1].

Авторы, работающие в европейской и американской научно-исследовательской среде, всё чаще возвращаются к понятию наставничества [6], используют дефиниции вроде «контекстной поддержки» [8], «консультирования по процессу» [5], «управленческого и карьерного консультирования» [7], наставничества как «осознанной практики» [2], оставляя коучинг в стороне.

В методологическом пространстве ресурсного подхода к анализу и прогнозу личностно-профессионального развития руководителя силами научного коллектива Факультета оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления РАНХиГС при Президенте РФ разрабатываются методы психологического сопровождения управленческой деятельности руководителя на разных этапах его лидерского становления и карьерного продвижения [4]. Здесь интегративно учитываются возможности и средства психолого-консультативного взаимодействия, имеющие своим источником коучинг, организационное консультирование, наставничество как осознанную практику, консультирование по процессу, рационально-эмотивный подход, иные версии психологической помощи, наиболее адекватные особенностям руководителя как человека, имеющего запрос на такое сопровождение. Данный системно-интегративный путь разработки приёмов и практик психологического сопровождения руководителя представляется сегодня одним из наиболее перспективных.

## Список использованной литературы:

1. Журавлёв А.Л., Занковский А.Н. Тенденции развития организационной психологии // Психологический журнал. 2017. Т.38. № 2. С.77 – 88.
2. Колвин Д. Выдающиеся результаты. /пер. с англ. Екатерины Каплуновой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
3. Мелия М. Бизнес – это психология. М., 2008
4. Мударисов А.А., Синягин Ю.В. Личностно-профессиональное развитие и карьера: траектории взаимовлияния. М., 2016.
5. Шейн Э.Г. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент – консультант». – Спб.: Питер, 2008.
6. Baruch Y., Szucs N., Gunz H. Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts // Career Development International, 2015. Vol. 20. No. 1. P. 3-20.
7. Braunstein-Bercovitz H., Lipshits-Braziler Y. Career-Planning Beliefs as Predictors of Intentions to Seek Career Counseling // Journal of Career Assessment, 2017. Vol. 25. No. 2. P. 352-368.
8. Patrick R.J., Simon L.D.R., Prashant B., Sarbari B., Rachel E.O.R. Career optimism: The roles of contextual support and career decision-making self-efficacy // Journal of Vocational Behavior, 2015. Vol. 88. No. 2. P. 142-158.
9. Simosi M., Rousseau D.M., Daskalaki M. When career paths cease to exist: A qualitative study of career behavior in a crisis economy // Journal of Vocational Behavior, 2015. Vol. 91. P. 134-146.

## Coaching and Mentoring in Management: Comparison of Practices

Mударисов А.А.

Deputy Head of the Research Laboratory «Diagnostics and Assessment of Managers»  
HSPA, RANEPА

E- mail: mudarisov-aa@ranepa.ru

## Abstract

The article considers the concept of «coaching», analyzes the change in the meaning of this definition and compares «coaching» with «mentoring». The research data, revealing the attitude of managers of different levels to these concepts, are given.

## Key words

• coaching • mentoring • personal and professional support • resource approach •

## References

1. Zhuravlyov A.L., Zankovsky A.N. Trends in the development of organizational psychology // Psychological journal. 2017.T.38.No 2. C.77 – 88.
2. Colvin D. Outstanding results. /First from Ekaterina Kaplunova. - M.: Mann, Ivanov and Ferber, 2009. Melia M. Business is psychology. M., 2008
4. Mudarisov A.A., Sinyagin Y.V. Personal and professional development and career: trajectories of mutual influence. M., 2016.
5. Shane E.G. Consulting process. Building mutually beneficial client-consultant relationships. - Spb.: Peter, 2008.
6. Baruch Y., Szucs N., Gunz H. Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts // Career Development International, 2015. Vol. 20. No. 1. P. 3-20.
7. Braunstein-Bercovitz H., Lipshits-Braziler Y. Career-Planning Beliefs as Predictors of Intentions to Seek Career Counseling // Journal of Career Assessment, 2017. Vol. No. 2. R. 352- 368.
8. Patrick R.J., Simon L.D.R., Prashant B., Sarbari B., Rachel E.O.R. Career optimism: The roles of contextual support and career decision-making self-efficacy // Journal of Vocational Behavior, 2015. Vol. 88. No. 2. P. 142-158.
9. Simosi M., Rousseau D.M., Daskalaki M. When career paths cease to exist: A qualitative study of career behavior in a crisis economy // Journal of Vocational Behavior, 2015. Vol. 91. P. 134-146.

# Анализ российского и зарубежного опыта коучинга руководителей



Лебедева А. В.  
Научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории «Диагностика и оценка руководителей» ВШГУ РАНХиГС

e-mail: avlebedeva@mail.ru

## Аннотация

В настоящей статье приведён обзор актуальных вопросов применения коучинга (определение, область применения, результаты, способы оценки, перспективы развития, ёмкость рынка). Дается определение, рассматриваются характерные черты коучинга, области его применения, методики оценки. На примерах реальной практики приводятся результаты эффективности коучинга.

## Ключевые слова

- личностный потенциал • личностный ресурс • личностный рост • профессиональное развитие •
- коучинг • индивидуальное сопровождение •

Для руководителей, осуществляющих свою деятельность в мире VUCA (VUCA – это акроним английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность)), актуальным становится развитие неспециализированных надпрофессиональных навыков («soft skills»). Одним из самых высокоэффективных инструментов развития у руководителей мягких навыков является коучинг, уже давно и успешно используемый в бизнесе. В последнее время и в государственной службе запрос на индивидуальное развитие руководителей становится всё более сформированным. С октября 2016 года по май 2017 года на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНиГС индивидуальное сопровождение личностно-профессионального развития прошло более 70 руководителей государственной службы высшего и главного уровней. Наша практика показала, что индивидуальное сопровождение личностно-профессионального развития руководителей обеспечивает сопоставимые результаты для руководителей.

## Определение коучинга

Согласно определению Международной федерации коучинга, «профессиональный коучинг – это непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам добиваться реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни. Посредством процесса коучинга клиенты углубляют свои знания, улучшают свой КПД и повышают качество жизни. Обычно в поле коучинга выделяют три области: бизнес-коучинг, лайф-коучинг и коучинг как стиль управления. Бизнес-коучинг охватывает решение всех вопросов, связанных с повышением эффективности в рамках производственной, профессиональной деятельности, лайф-коучинг обычно связывают с важными персональными изменениями в жизни индивида. Еще одним отличием бизнес-коучинга является то, что в отличие от лайф-коучинга, заказчиком часто выступает не сам клиент коучинга, а представитель организации-работодателя. Коучинг как стиль управления представляет собой специальные навыки управленца, усиливающие мотивацию, ответственность и качество исполнения работников организации.

В качестве одного из направлений бизнес-коучинга выделяют коучинг высших руководителей, или экзекьютив-коучинг (executive-coaching). С точки зрения представителей компании Шерпа Коучинг, США [2014, 11], коучинг руководителей фокусируется на бизнес-поведении и обеспечивает персональное развитие клиента.

Специалисты компании Шерпа Коучинг определяют коучинг как «регулярные встречи между бизнес-лидером и коучем, предназначенные для создания позитивных изменений в бизнес поведении в ограниченное время» [2014, 11]. Марина Мелия [2014, 3] говорит о коучинге руководителей как о сопровождении и поддержке руководителя с целью его развития и личностного роста.

Американская ассоциация менеджмента в своём исследовании за 2008 год в качестве определения коучинга выбрала следующее [2008, 6]: «кратко- или среднесрочные отношения между менеджером или старшим руководителем и консультантом (внутренним или внешним) с целью улучшения эффективности работы».

## Характерные черты коучинга

- состоит из серии диалогов между коучем и клиентом;
- предполагает предоставление обратной связи клиенту о его сильных и слабых сторонах, стиле, достижениях и проблемах и т.д.;
- предполагает, что клиент знает себя и может расширить это знание;
- решает конкретные, связанные с профессиональной деятельностью клиента вопросы;
- является недирективной формой развития, т.е. коуч не дает клиенту инструкций, а помогает ему самому найти решения;
- направлен на повышение результативности, развитие навыков и/или повышение мотивации;
- предполагает, что клиент является психически здоровым и не требует врачебной помощи;
- коучинговая программа имеет ограниченный срок.

В бизнес-коучинге заказчиком, как правило, является представитель организации, нанимающей коуча. Указанный представитель ставит своему сотруднику цели на коучинг и утверждает эти цели на трехсторонней встрече с сотрудником и коучем. По окончании проведенной работы также на трехсторонней встрече подводятся результаты работы коуча и сотрудника, их соответствие поставленным целям и задачам.

## Группы сотрудников, для которых используется коучинг в организациях

По данным исследования Ward Howell за 2009 г. [2010, 13], в России коучинг в организациях чаще всего используется для высшего менеджмента (46%), также коучинг используется для среднего менеджмента (27%), для высокопотенциальных сотрудников/кадрового резерва (24%), и только в редких случаях коучинг используют для рядовых сотрудников (3%). Согласно обзору за 2014 год, проведенному Ассоциацией коучей Великобритании [2014, 5], большинство коучей, участвующих в опросе, проводят коучинг высших руководителей или коучинг с топ-менеджерами. Третье место по популярности занимает коучинг при карьерных переходах.

Исследование 2006 года среди 16 крупнейших мировых корпораций, использующих коучинг [2006, 14], показало, что 80% компаний используют коучинг для должностей вице-президентов и выше, также получают коучинг сотрудники, обладающие высоким потенциалом.

Согласно исследованию Американской ассоциации менеджмента «Коучинг: Глобальное исследование успешных практик – текущие тренды и будущие возможности 2008-2018» [2008, 6] основной группой получающих коучинговую помощь является кадровый резерв (60% компаний в ходе исследования указало, что используют коучинг для данной категории клиентов часто или очень часто), и только на втором месте находятся высшие руководители (42% компаний в ходе исследования указало что используют коучинг для данной категории клиентов часто или очень часто). Специалисты из Ward Howell ожидают [2010, 13], что в России доля лидерского резерва среди клиентов коучинга будет существенно повышаться.

## Область применения коучинга

Согласно исследованию Ward Howell [2010, 13], в России коучинг используется для достижения следующих целей:

- решение конкретных бизнес-задач – 42%;
- поддержка переходов (работа с недавно повышенными сотрудниками или сотрудниками, которые могут быть повышены через некоторое время) – 29%;
- развитие сильных (работа с сотрудниками, которые показывают лучшие результаты/компетенции) – 25%;
- подтягивание отстающих (работа с сотрудниками, которые показывают средние или невысокие результаты/компетенции) – 4%.

По данным международных исследований, с 2006 года коучинг переориентировался с решения проблем на развитие лидеров. Так, если в 2006 году коучинг использовался примерно в равных долях для развития лидеров и для разрешения проблемных ситуаций, то в 2016 году коучинг используется более проактивно, для развития лидеров (данные исследования компании Шерпа Коучинг за 2016 год, [2016, 8], рис. 1).

По данным исследования Американской ассоциации менеджмента «Коучинг: Глобальное исследование успешных практик – текущие тренды и будущие возможности 2008-2018» [2008, 6] 79% респондентов ответили, что используют коучинг для повышения личной эффективности и продуктивности; 63% - для развития и планирования лидерства; 60% - повышение уровня квалификации работников; 56% - повышение эффективности организации; 44% - разрешение организационных проблем; 41% - для повышения вовлеченности работников; 38% - чтобы уменьшить текучесть кадров; 26% - для повышения эффективности работников, чей супервизор (руководитель) проходит коучинг; 24% - для улучшения результатов набора персонала.

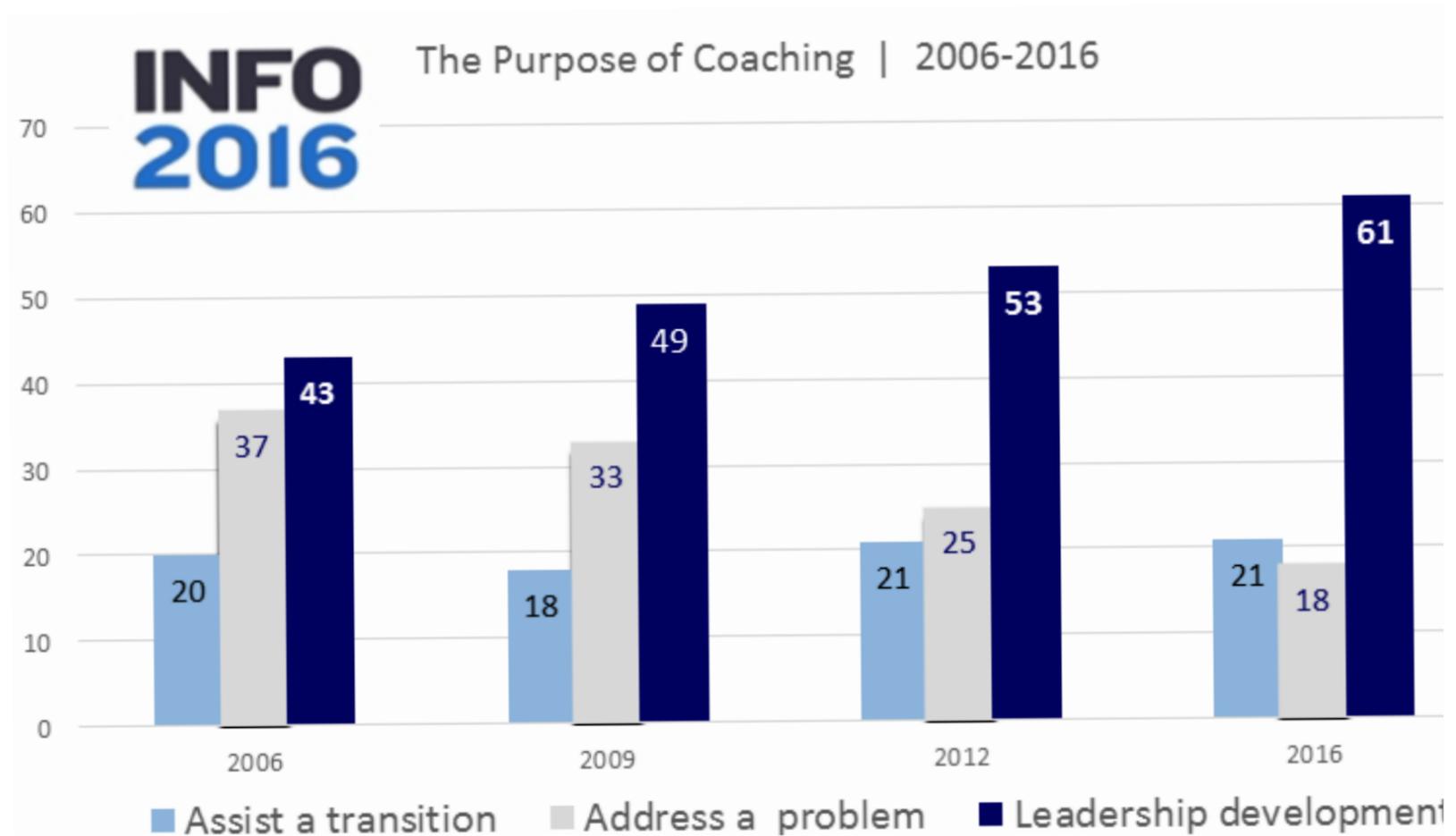


Рисунок 1 - Цели применения коучинга

### Частота использования коучинга

По данным Американской ассоциации менеджмента [2008, 6] 52% компаний-респондентов используют коучинг на момент проведения исследования; из оставшихся 48% более трети (37%) североамериканский компаний и более половины (56%) международных компаний планируют внедрение коучинговых программ в будущем. Более половины (57%) компаний, которые используют коучинг, ответили, что используют коучинг в большем объеме, чем раньше.

Исследование Ward Howell [2010, 13] показало, что среди компаний, которые используют коучинг в России, 22% используют коучинг регулярно и системно, 58% - использовали несколько раз, в конкретных случаях, когда это было необходимо; у 20% респондентов – коучинг – это единичный или разовый продукт.

Согласно Исследованию приоритетов корпоративного обучения, проведённому в 2014 году бизнес-школой Хенли (Henley) [2014, 9] индивидуальный и групповой коучинг является лидером среди инструментов развития для бизнеса, 83 % организаций намереваются использовать коучинг для этих целей.

Королихин А.В. [2014, 2], указывает, что растет спрос на коучинг для развития лидерства высшего руководства по сравнению с программами MBA, согласно Ridler Report 2013. Компании выбирают коучинг, поскольку он соответствует следующим критериям: сфокусированный индивидуальный подход (92%); обеспечивает индивидуальную готовность к изменениям (87%); подтвержденные результаты в изменении поведения (85%); более эффективно по затраченному времени (70%); правильный фокус на приоритетах организации (63%); преимущество в соотношении стоимость/ценность/результат (55%); способ стимулирования «нового» мышления (39%).

### Использование результатов диагностики в процессе коучинга

Большинство коучей используют различные инструменты диагностики для лучшего понимания своих клиентов. На первом месте – оценка на 360 градусов, на втором месте – оценка эмоционального интеллекта, далее в порядке убывания: опросник Майерс-Бригс (определение личностного стиля), опросник, выявляющий сильные стороны, опросник DISC [2014, 11] (см. рис. 2). Согласно исследованию Американской ассоциации менеджмента [2008, 6], также самым популярным видом диагностики (61%) является оценка на 360 градусов.

## Top 5 assessments

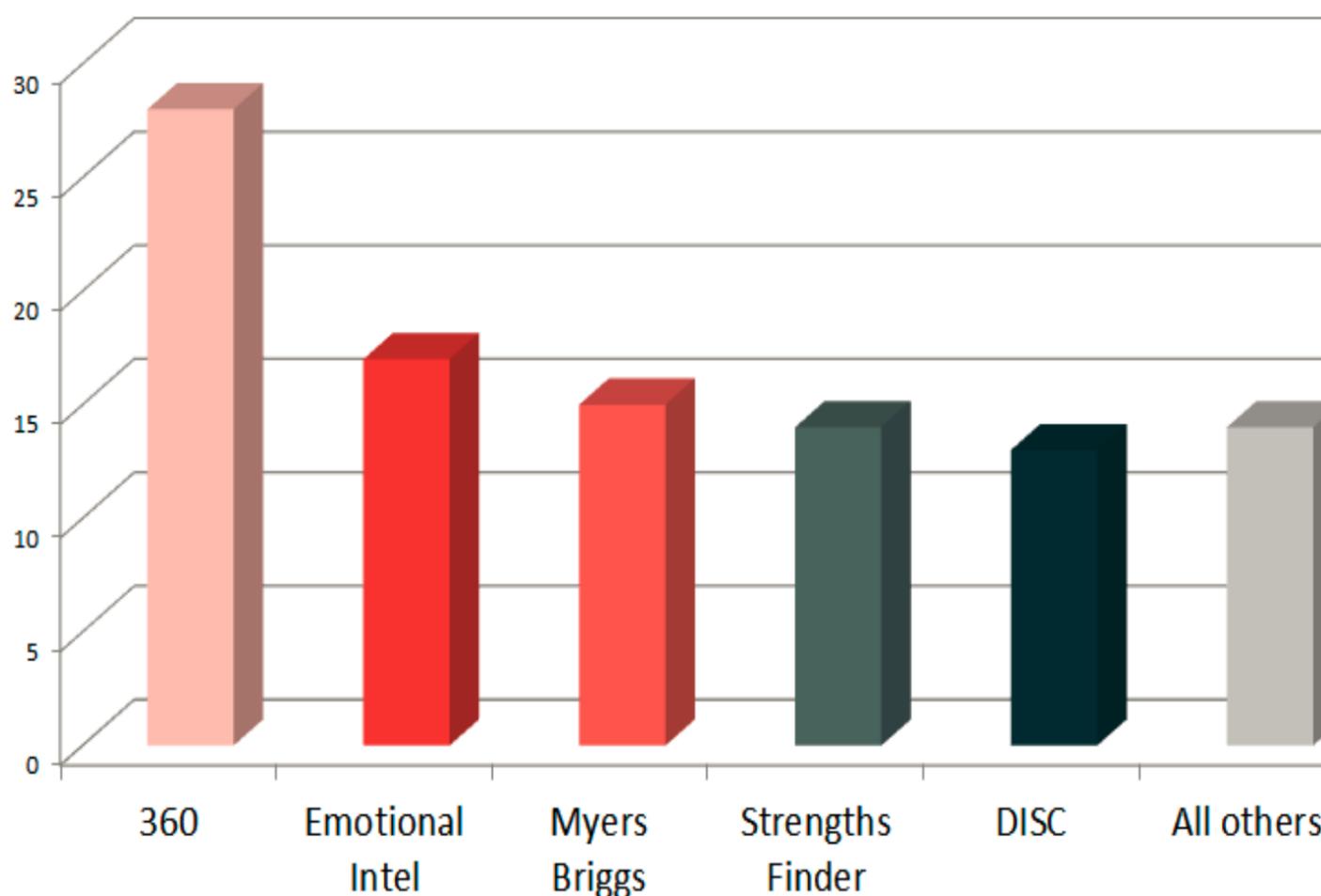


Рисунок 2 - Диагностические инструменты, используемые в процессе коучинга

### Оценка результативности коучинга

Согласно Одиннадцатому годовому исследованию коучинга руководителей, проведённому компанией Шерпа Коучинг [2016, 8], большинство компаний используют для оценки результативности коучинга опрос на 360 градусов (29%); оценку общей удовлетворённости и соблюдения договорённостей (22%), отчёт о деятельности коуча (16%). Наибольшую популярность опроса на 360 градусов для оценки результатов коучинга также показывают другие исследования [2006, 14].

### Результаты коучинга в компаниях

Исследование компании Шерпа Коучинг [2016, 8] показало, что респонденты в качестве результата коучинга видят следующее:

- управление изменениями;
- создание роста;
- повышение эффективности;
- создание доверительных отношений между сотрудниками;
- эффективное планирование.

В основном коучинг используется для развития мягких навыков, таких как развитие лидерских качеств, навыков влияния, развитие самооознания (саморефлексии), эмпатии и навыков межличностного и внутрикомандного взаимодействия, которые считаются сегодня необходимыми деловыми качествами для сегодняшних лидеров – исследование бизнес-школы Хенли [2014, 9], исследование Ассоциации коучинга Джорджии [2006, 14].

Исследование Американской ассоциации менеджмента [2008, 6] показывает растущий интерес к использованию коучинга руководителей во всем мире, в основном с целью увеличения личной эффективности сотрудников, а также построению карьерных траекторий сотрудников. Также по данным того же исследования коучинг используется в посттренинговом сопровождении.

В 2014 году более 80% респондентов [2014, 11] оценивают результативность коучинга руководителей как очень высокую (рис. 3).

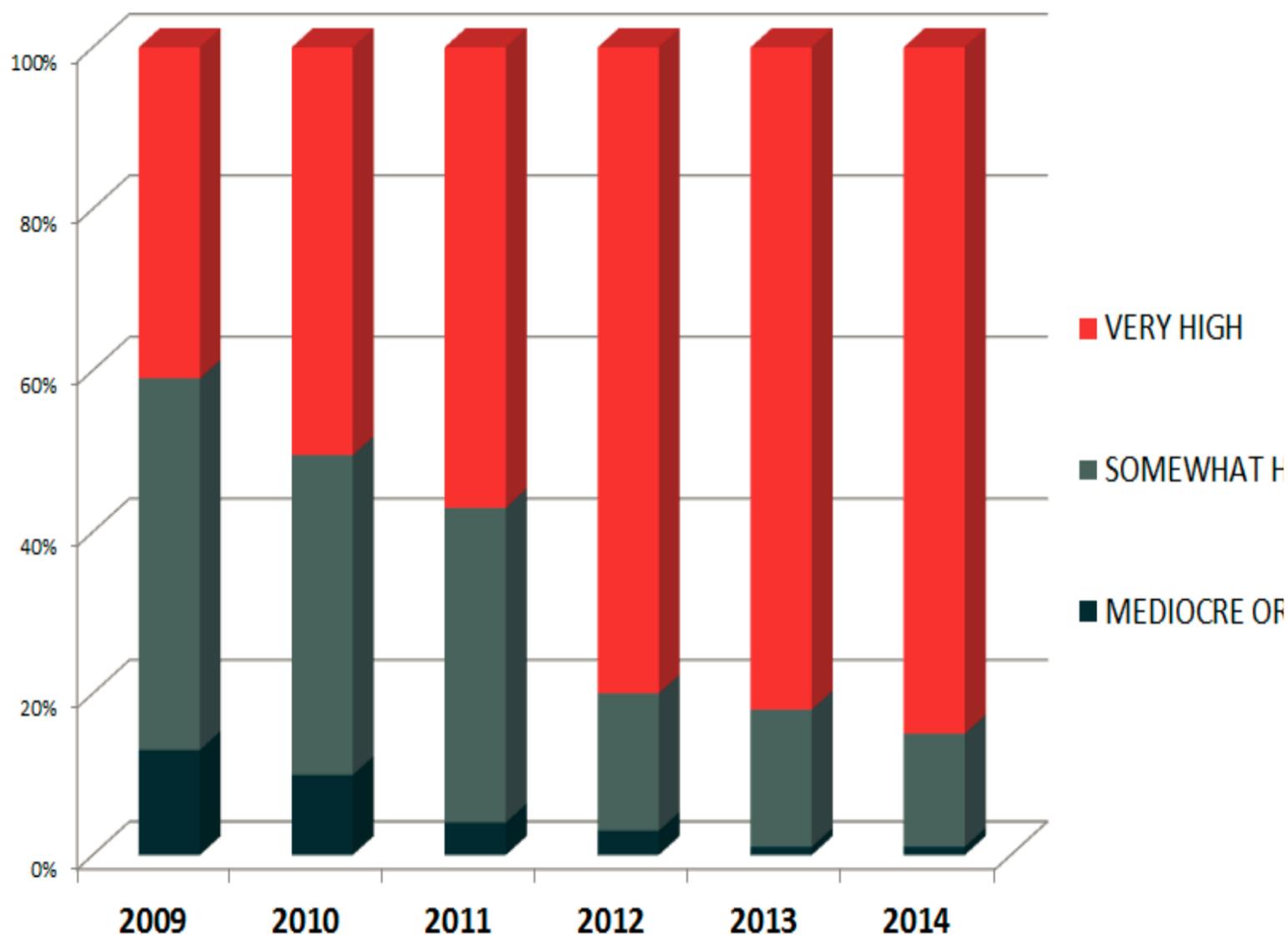


Рисунок 3 - Оценка результативности коучинга

Ковалёв В.И., Хатимлянская К.А. [2015, 1], приводят следующие данные исследований «Manchester Inc.»: повышение производительности труда наблюдали 53% опрошенных руководителей, использовавших коучинг; рост качества работы и укрепление предприятия отметило 48% компаний; 39% руководителей отмечали повышение качества обслуживания, а 34% - снижение жалоб клиентов; уменьшение текучести менеджеров отметили 32% респондентов; снижение расходов – 23%; повышение прибыли – 22%. Также 77% респондентов отметили улучшение рабочих отношений с подчинёнными, а 71% - улучшение рабочих отношений с руководителями; 67% респондентов отметили улучшение командной работы в результате коучинга; 63% - улучшение взаимоотношений с коллегами; удовлетворённость работой повысилась у 61% респондентов; снижение конфликтности – у 52% респондентов.

Для работы с сотрудниками привлекаются как внешние, так и внутренние коучи. Внешние коучи привлекаются скорее для коучинга руководителей, для менеджеров среднего звена чаще привлекаются внутренние коучи [2014, 11; 2008, 6].

### Применение коучинга на государственной службе

В ряде стран коучинг используется для развития государственных служащих [2013, 12; 10].

### Форма проведения коучинга

Различные исследования говорят о том, что коучинг в настоящее время проводится как одно, при личных встречах, так и с использованием средств связи. Так, по результатам исследования Американской ассоциации менеджмента [2008, 6] говорит о том, что большинство (58%) респондентов указало, что коуч-сессии в их организациях проводится при личной встрече, 37% респондентов указало, что при проведении коуч-сессий комбинируются личные встречи, телефонные звонки и web-технологии. При установлении доверительных отношений между коучем и клиентом форма проведения коучинга не влияет на качество работы.

## Продолжительность работы

Большинство коучей и коучинговых организаций считают коучинг кратко- и среднесрочным форматом работы. Так, исследование Американской ассоциации менеджмента даёт следующие результаты о продолжительности коучингового взаимодействия:

- 6-12 месяцев – 30%;
- 3-6 месяцев – 28%;
- 0-3 месяца – 24%;
- более 1 года – 18% [2008, 6].

## Ценообразование

Согласно опросу Ward Howell 2009 года [2010, 13], среди руководителей, сообщивших о размере оплаты за коучинг, 23% платили сумму менее 300 долл. США, 50% - от 300 до 600 долл. США, 20% - от 600 до 1000 долл. США, 7% - более 1000 долл. США.

Исследование Профессиональной ассоциации русскоязычных коучей 2014 года [2014, 2] предоставляет следующие данные: средняя стоимость индивидуального коучинга физических лиц (лайф-коучинга) - 4600 рублей за коуч-сессию (диапазон цен от 1500 до 15000 рублей). Средняя стоимость индивидуального коучинга в организации - 12000 рублей за коуч-сессию (диапазон цен от 3000 до 35000 рублей). Средняя стоимость корпоративного дня коуча - 75000 рублей (диапазон от 12000 до 190000 рублей).

## Объем мирового рынка коучинга

В настоящее время по всему миру насчитывается примерно 53300 практикующих коучей и 10900 коуч-компетентных менеджеров по данным Международной федерации коучинга [2016, 4]; наибольшее количество коучей и коуч-компетентных руководителей — 33% от общей численности — работает в Западной Европе, ещё 32% — в Северной Америке. Для сравнения, в 2011 г. во всем мире действовало 47500, а в 1999 году - 2100 профессиональных коучей по данным Международной федерации коучинга [2016, 4]. Количество коучей в Восточной Европе в 2016 году оценивается в 4500 человек, количество коуч-компетентных руководителей – 1500 человек.

По данным экспертного опроса Рабочей группы «Профессиональный стандарт «Коуч» [2014, 2] в Российской Федерации в сентябре 2013 года практиковали 1000 профессиональных коучей. То есть Россия по количеству коучей отстает от мировых среднерыночных стандартов на 3 порядка в соответствии с международным критерием оценки плотности коучей.

По оценкам исследователей глобальный доход от продажи услуг коучинга в 2015 находился на уровне 2,356 млрд долл., что на 19% больше по сравнению с оценкой 2011 г. В Восточной Европе в 2015 г. рынок коучинга оценивается ISF в 70 млн. долл., прирост с 2011 года составляет 1,4% [2016, 7; 2016, 4].

## Перспективы развития

Согласно исследованию Американской ассоциации менеджмента [2008, 6] к 2018 году потребность в коучах будет продолжаться увеличиваться; коучинг высших руководителей созреет как самостоятельная отрасль; появятся дополнительные барьеры для входа в эту профессию; появятся профессиональные коучи для руководителей среднего звена; коучинг будет все больше использовать информационные технологии.

По оценкам российских экспертов 2014 года [2014, 2], диапазон роста рынка коучинга в России по может составить от 30 до 300% за ближайшие пять лет. Рынок коучинга в России станет более дифференцированным по направлениям и по запросам целевых аудиторий. Появятся явно выраженные узкие специализации, будут более серьезные требования к специалистам этой профессии. Будет больше специализации, появится группа лидеров рынка – до 50 человек, откроются новые направления, связанные с повышением квалификации коучей – школы менторов и супервизоров, будет больше мастер-клас-

сов от мастеров коучинга. В большинстве консалтинговых компаний появится услуга «коучинг». Станет больше внутренних коучей в компаниях. Клиенты – физические лица будут чаще обращаться за услугами карьерного и лайф-коучинга. Начнется внедрение коучинговых технологий в государственных структурах и в системе образования. Будет больше онлайн-овых и дистанционных продуктов.

В Российской Федерации в течение последних трех лет разрабатывается и проходит общественное обсуждение профессиональный стандарт «Коуч». После этого профессиональный стандарт будет передан в Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации для экспертизы и утверждения [2014, 2].

---

## Список использованной литературы:

1. Ковалев В.И., Хатимлянская К. А. Коучинг как инновационный стиль менеджмента персонала в современном глобализированном обществе Интернет-журнал «Науковедение» <http://naukovedenie.ru> Том 7, №6 (ноябрь - декабрь 2015) (<http://naukovedenie.ru/PDF/142EVN615.pdf>)
2. Королихин А. В. Рынок коучинга в России и за рубежом: статистика и тенденции развития Организационная психология. 2014.Т. 4. № 1. С. 17–24
3. Мелия М. Адекватное позиционирование коуч-консультанта в свете трехмерной модели «значимого другого» А. В. Петровского Развитие личности, № 2 – 2014, С. 159-172
4. 2016 ICF Global Coaching Study [Электронный ресурс] (<http://coachfederation.org/2016study>)
5. Association For Coaching UK Coaching Viewpoint 2014
6. Coaching: A Global Study of Successful Practices - Current Trends and Future Possibilities 2008-2018 by the American Management Association [Электронный ресурс] (<http://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/i4cp-coaching.pdf>)
7. Comparing the Effectiveness of Individual Coaching, Self-Coaching, and Group Training: How Leadership Makes the Difference Sabine Losch,<sup>1,\*</sup> Eva Traut-Mattausch,<sup>1</sup> Maximilian D. Mühlberger, Eva Jonas [Электронный ресурс] (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4853380/>)
8. Eleventh Annual Executive Coaching Survey 2016 © 2016 Sherpa Coaching [Электронный ресурс] ([http://www.sherpacoaching.com/pdf%20files/2016\\_Executive\\_Coaching\\_Survey\\_PUBLIC.pdf](http://www.sherpacoaching.com/pdf%20files/2016_Executive_Coaching_Survey_PUBLIC.pdf))
9. Henley Corporate Learning Survey 2014 [Электронный ресурс] (<http://henley.ac.uk/news/news-item/henley-corporate-learning-survey-2014/>)
10. McKenzie K. Coaching for the public sector [Электронный ресурс] ([http://www.mile.org.za/QuickLinks/News/Presentations/DELIVERY%20MAGAZINE%20ON%20COACHINGworkplace\\_issue0305.pdf](http://www.mile.org.za/QuickLinks/News/Presentations/DELIVERY%20MAGAZINE%20ON%20COACHINGworkplace_issue0305.pdf))
11. Ninth Annual Executive Coaching Survey 2014 © 2014 Sherpa Coaching [Электронный ресурс] (<http://cdn.libraryofprofessionalcoaching.com/wp-app/wp-content/uploads/2014/01/2014-Executive-Coaching-Survey-Public-report.pdf>)
12. Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture EUROPEAN COMMISSION, Directorate-General for Research and Innovation, Innovation Union, 2013
13. Talent Equity Institute, Ward Howell «Коучинг как инструмент развития: философия и практика» Talent Equity Newsletter, №3, 2010 г. [Электронный ресурс] ([http://www.wardhowell.com/teinstitute/magazine\\_3/chtotakoe\\_kouching/](http://www.wardhowell.com/teinstitute/magazine_3/chtotakoe_kouching/))
14. Survey report: The State of Corporate Coaching in Metropolian’s Atlanta Major Corporations February 2006 be Georgia Coach Accotiation

# Analysis of Russian and foreign experience of coaching managers

Lebedeva A.V.

Researcher of the Research Laboratory «Diagnostics and Assessment of Principals» at the HSPM RANEPА Viktor Korzenko, Deputy Head of Municipal Administration «Gorod Astrakhan»

e-mail: avlebedeva@mail.ru

## Abstract

This article provides an overview of topical issues of coaching application (definition, scope, results, evaluation methods, development prospects, market capacity). The definition is given, the characteristic features of coaching, areas of its application and evaluation methods are considered. The results of coaching efficiency are given on the examples of real practice.

## Key words

• personal potential • personal resource • personal growth • professional development • coaching • individual support. •

---

## References

1. Kovalev V.I., Khatimlyanskaya K. A. Coaching as an innovative style of personnel management in a modern globalized society Internet magazine «Science Study» <http://naukovedenie.ru> Volume 7, №6 (November - December 2015) (<http://naukovedenie.ru/PDF/142EVN615.pdf>)
2. Korolykhin A. B. Coaching market in Russia and abroad: statistics and development trends Organizational psychology. 2014.T. 4. № 1. C. 17–24
3. Melya M. Adequate positioning of the coaching consultant in the light of the three-dimensional model of the «significant other» A. V. Petrovsky Personal Development, No. 2 - 2014, pp. 159-172
4. 2016 ICF Global Coaching Study [Electronic resource] (<http://coachfederation.org/2016study>)
5. Association For Coaching UK Coaching Viewpoint 2014
6. Coaching: A Global Study of Successful Practices - Current Trends and Future Possibilities 2008-2018 by the American Management Association [Electronic Resources] (<http://www.opm.gov/WIKI/uploads/docs/Wiki/OPM/training/i4cp-coaching.pdf>)
7. Comparing the Effectiveness of Individual Coaching, Self-Coaching, and Group Training: How Leadership Makes the Difference Sabine Losch,<sup>1,\*</sup> Eva Traut-Mattausch,<sup>1</sup> Maximilian D. Mühlberger, Eva Jonas [Electronic resource] (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4853380/>)
8. Eleventh Annual Executive Coaching Survey 2016 © 2016 Sherpa Coaching ([http://www.sherpacoaching.com/pdf%20files/2016\\_Executive\\_Coaching\\_Survey\\_PUBLIC.pdf%20files/2016\\_Executive\\_Coaching\\_Survey\\_PUBLIC.pdf](http://www.sherpacoaching.com/pdf%20files/2016_Executive_Coaching_Survey_PUBLIC.pdf%20files/2016_Executive_Coaching_Survey_PUBLIC.pdf))
9. Henley Corporate Learning Survey 2014 [Electronic Resource] (<http://henley.ac.uk/news/news-item/henley-corporate-learning-survey-2014/>)

10. McKenzie K. Coaching for the public sector [Electronic resource] ([http://www.mile.org.za/QuickLinks/News/Presentations/DELIVERY%20MAGAZINE%20ON%20COACHINGworkplace\\_issue0305.pdf%20MAGAZINE%20ON%20COACHINGworkplace\\_issue0305.pdf](http://www.mile.org.za/QuickLinks/News/Presentations/DELIVERY%20MAGAZINE%20ON%20COACHINGworkplace_issue0305.pdf%20MAGAZINE%20ON%20COACHINGworkplace_issue0305.pdf))
11. Ninth Annual Executive Coaching Survey 2014 © 2014 Sherpa Coaching (<http://cdn.libraryofprofessionalcoaching.com/wp-app/wp-content/uploads/2014/01/2014-Executive-Coaching-Survey-Public-report.pdf>)
12. Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture EUROPEAN COMMISSION, Directorate-General for Research and Innovation, Innovation Union, 2013
13. Talent Equity Institute, Ward Howell, Coaching as a Development Tool: Philosophy and Practice, Talent Equity Newsletter, No. 3, 2010. [Electronic resource] ([http://www.wardhowell.com/teinstitute/magazine\\_3/chtotakoe\\_kouching/\\_3/chtotakoe\\_kouching/](http://www.wardhowell.com/teinstitute/magazine_3/chtotakoe_kouching/_3/chtotakoe_kouching/))
14. Survey report: The State of Corporate Coaching in Metropolian's Atlanta Major Corporations February 2006 be Georgia Coach Accotiation



# Диагностика и оценка ЛИЧНОСТИ



# Возможности аппаратной диагностики в сфере комплексного ресурсного анализа



Баркова Ю. К.  
Ведущий специалист центра  
современных кадровых технологий  
факультета оценки и развития  
управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС  
при Президенте Российской Федерации,  
г. Москва

E- mail: [barkova-yk@ranepa.ru](mailto:barkova-yk@ranepa.ru)

## Аннотация

В статье рассматриваются вопросы аппаратной диагностики в сфере комплексного ресурсного анализа. Приводится история развития принципа. Характеризуются возможности конкретных приборов, направленных на активное изучение физиологических показателей человека, что позволяет получить более точную картину развития личности.

## Ключевые слова

•аппаратная диагностика • ресурсы • развитие • комплексный ресурсный анализ • управленческие кадры •

Сегодня имеется достаточное количество тестовых методик, позволяющих оценить различные индивидуальные личностные показатели, например, особенности когнитивной сферы, эмоциональной, уровень нервно-психической устойчивости и т.д. Наряду с классическими тестовыми методами диагностики постоянно появляются новые возможности и методы комплексного изучения человека, в том числе аппаратная диагностика, позволяющая на основе физиологических показателей выявить психологические, социальные, эмоциональные особенности личности. Активное изучение физиологических показателей человека и соотнесение позволяет получить более точную картину развития личности.

Необходимо заметить, что тема взаимосвязи тела и психики волновала исследователей с давних времен. Еще в Эпоху Античности зародилась идея о гармонии телесного и духовного в человеке. Эту идею поддерживали Гераклит, Демокрит, Платон, Сократ. Гиппократ в своих работах отмечал, что психические явления тесно связаны с работой головного мозга. Результатом его работ стало учение темпераментах. Эпоха Средневековья наоборот известна идеей «разведения» понятий тела и духа, низводя телесность на низший примитивный уровень. Принцип единства тела и духа мы можем проследить в работах Ф. Аквинского. С начала 19 в. открытия в области физиологии сподвигли ученых (Э. Вебер, Г. Гельмгольц и др.) сконцентрировать внимание на взаимосвязи между психическими и нервными процессами в организме. Исследования в области физиологии и психологии убедительно показали, что внутреннее физиологическое состояние является индикатором психологического состояния, что легло в основу ряда аппаратов, фиксирующих это: КГР (кожно-гальванические реакции), ЧСС (частота сердечных сокращений), фотоплетизмограмма, особенности дыхания, треморный и голосовой компоненты и др.

Являясь лидером в вопросах диагностики личности, специалисты факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС широко используют аппаратную диагностику в своей деятельности. В первую очередь, это:

- Аппаратно-программный комплекс для дерматоглифических исследований «Малахит» (АПКДИ «Малахит»). Принцип работы данного комплекса основывается на анализе морфологических особенностей пальцевых узоров, которые являются уникальными для каждого человека, поскольку дерматоглифические признаки формируются еще в первые месяцы внутриутробного развития, наряду с нервной и эндокринной системами и не изменяются в течении жизни. Морфогенетическая природа дерматоглифических узоров, находясь в тесной связи с психическим, физиологическим и эмоциональным состояниями человека, позволяет описать более целостный психологический портрет конкретной личности.

- «Устройство аппаратно-программного комплекса «Активациометр АЦ-9К», предназначенное для системного изучения человека. Возможности данного комплекса весьма обширны: изучение соматических свойств личности, определение свойств нервной системы, диагностика особенностей памяти, мышления, психоэмоционального состояния человека и др. Многочисленные исследования подтверждают высокую эффективность применения данного комплекса в профориентации и при отборе людей на должности, связанные с работой в экстремальных ситуациях.

Названные аппараты используются в рамках комплексного ресурсного анализа, проводимого факультетом, позволяя получить более четкую картину личности, основываясь не только на количественных показателях, но и на качественных, базисом которых являются индивидуальные особенности человека.

---

## Список использованной литературы:

1. Аппаратно-программный комплекс для дерматоглифических исследований «Малахит»: <http://www.biometric.bmstu.ru/category/malahit>
2. Бурлай Е.В. Биотехническая система дерматоглифических исследований ладони: диссертация ... кандидата технических наук: 05.11.17 / Бурлай Елена Викторовна; [Место защиты: Моск. гос. техн. ун-т им. Н.Э. Баумана].- Москва, 2009.- 144 с.
3. Мазур Е.С. Новый подход в экспертной оценке особенностей ладонной дерматоглифики // Вестн. Том. гос. ун-та. 2012. №363.
4. Цагарелли Ю.А. Системная диагностика человека и развитие психических функций: учебное пособие / Ю. А. Цагарелли; Ин-т экономики, упр. и права (г. Казань), Междунар. науч.-произв. об-ние «Акцептор». - Казань: Познание, 2009. - 491 с.

# Hardware diagnostics capabilities in the field of complex resource analysis

Barkova Y. K.

Leading Specialist of the Center for Modern Human Resources Technologies, Faculty of Assessment and Development of Management Personnel, HSPA, RANEPa, Moscow

E-mail: barkova-yk@ranepa.ru

## Abstract

The article presents personal and professional diagnostics as the main tool of selection to the presidential reserve. Such diagnostics differs from other types of assessment. Its model developed on the basis of resource and person-centered approaches is described. It seems that within the framework of personal and professional diagnostics it is possible to reveal the strategic life idea of the leader and the leading motives, values and meanings, which allows to make a more competent and complete characterization of a person.

## Key words

• hardware diagnostics • resources, development • complex resource analysis • management personnel •

---

## References

1. Hardware and software complex for dermatoglyphic research «Malachite»: <http://www.biometric.bmstu.ru/category/malahit>
2. Burlai E.V. Biotechnical system of dermatoglyphic research of the palm: dissertation ... Candidate of Technical Sciences: 05.11.17 / Burlai Elena Viktorovna; [Place of protection: Moscow State Technical University named after N.E. Bauman] - Moscow, 2009.- 144 pp.
3. Mazur, E.S. New approach in the expert evaluation of the features of the palm dermatoglyphics (in Russian) // MPEI Vestnik. 2012. №363.
4. Tsagarelli, Y.A. System diagnostics of a person and development of mental functions: textbook (in Russian) / Yu.A. Tsagarelli; Institute of Economics, Management and Law (Kazan), International scientific-production «Acceptor». - Kazan: Knowledge, 2009. - 491 c.



# Молодое поколение: ориентиры успешности



Синягина Н.Ю.

Доктор психологических наук,  
профессор, заведующая научно-  
исследовательским сектором  
лаборатории «Диагностика и оценка  
руководителей» ФОиР ВШГУ РАНХиГС  
при Президенте РФ, г. Москва

E- mail: nsinyagina@yandex.ru



Вержибок Г.В.

Кандидат психологических наук,  
доцент кафедры психологии Минского  
государственного лингвистического  
университета, г. Минск,  
Республика Беларусь

E- mail: galina\_minsk@mail.ru

## Аннотация

В статье рассматриваются вопросы образования и развития успешной личности. Приводятся данные о роли семьи и окружения в этом процессе. Рассматриваются ресурсы личности в данном направлении, анализируются гендерные особенности. Представляются результаты собственных исследований проблемы.

## Ключевые слова

• успешность • успешная личность • лидерство • гендерные особенности активной личности • семья • образование • студенческая молодёжь •

Динамичное развитие общества выдвигает новые требования к молодому поколению – сейчас как никогда нужны люди, способные по-новому взглянуть на насущные проблемы, способные к новым достижениям и умеющие вести за собой. На первый план выходят такие важные человеческие качества как активность, мобильность, конкурентоспособность, компетентность. Важное значение в этом принадлежит ресурсам личности, которые она может использовать (или нет) в своём развитии.

Д.А. Леонтьев, считая, что «личностный потенциал является интегральной характеристикой уровня личностной зрелости» [2], полагает, что успешным людям характерны специфические особенности как личностного потенциала, так и других ресурсов личности, которые поддерживают функционирование продуктивных мотивационных механизмов и саморегуляции индивида в деятельности. По мнению учёного, личностный потенциал обобщает такие понятия как воля, сила Эго, внутренняя опора, локус контроля, ориентация на действие, воля к смыслу, чему в зарубежной психологии соответствует понятие «hardiness» – «жизнестойкость», введённое С. Мадди, а предиктором в определении успешности личности является мотивация достижения [2].

Американские психологи M. Mellers, S.Charles, S.Neupert, D.Almeida как один из ключевых факторов, определяющих здоровье и благополучие человека в будущем, рассматривают семью [4]. Изучая связь между представлениями взрослых об их отношениях с родителями в детстве и их нынешним эмоциональным благополучием, к которому они отнесли уровень стресса, подверженность стресс-факторам, различные эмоциональные реакции на стрессовые ситуации и т.п., исследователи определили, что у детей, воспитывавшихся в условиях неблагоприятных детско-родительских отношений, слабо сформированы эмоционально-регуляционные механизмы и это выступает одной из причин эмоционального неблагополучия в будущем. В рамках названного исследования были также изучены представления об особенностях отношений с матерью и отцом и получены убедительные данные, что только качество отношений с матерью в детстве является предиктором психологического стресса у выросшего ребёнка – как у мужчин, так и у женщин. Исследователи объясняют это тем, что именно мать является главным человеком, дающим ребёнку заботу и уход, защиту, влияющим на внутрисемейные и личные связи, формирующим (или нет) у ребёнка чувства безопасности и эмоционального благополучия и приводят достоверные сведения о том, что анализ представлений об особенностях отношения с матерью может быть предиктором эмоциональной стабильности и эмоционального благополучия [4].

Поведение и самочувствие личности в условиях изменяющегося мира, проявляющееся в отношении к новому, можно также рассмотреть через гендерные особенности. Это продемонстрировало исследование с использованием методики «Гендерные роли» (S. Bem) и авторского опросника успешности обучения среди 250 молодых людей обоих полов, обучающихся в старших классах и на 1-2 курсах высших учебных заведений Минска. Оказалось, что в процессе взросления сегодняшние юноши и девушки не стремятся придерживаться традициям, свойственным их полу, а заимствуют у обоих полов наилучшее, что делает их более лабильными, адаптивными к внешним обстоятельствам. Также получены данные, что студентов-юношей с высокой успеваемостью значительно больше, чем число хорошо успевающих школьников-мальчиков (50% и 32%), что видимо связано с тем, что с возрастом возрастает понимание, что успеваемость является основой будущей успешности. Это раньше осознают девочки – в отличие от юношей-школьников, большинству школьниц (почти 65%) характерны: способность самостоятельно организовывать свою деятельность, планировать время и усилия, затраченные на достижение требуемого результата, самостоятельно определять первостепенные и второстепенные задачи, расставлять приоритеты в работе. Все эти навыки позволяют им оптимизировать процесс учения, и, как следствие, достичь лучших результатов в учёбе.

Исследование подтвердило наличие взаимосвязи между типом гендерной идентичности и успешностью в различных видах деятельности (вероятность ошибки на уровне  $p=0,1-0,5\%$ ). Наиболее успешными оказываются юноши и девушки с андрогинным типом, тогда как с наибольшими трудностями в учёбе и в общении сталкиваются феминные юноши. Феминные юноши и девушки чаще руководствуются внешними мотивами, что негативно сказывается на результатах их деятельности. Результаты исследования свидетельствуют о необходимости учёта гендерных особенностей в выстраивании процесса развития личности [1]. С позиций формирования успешности интересны данные, приводимые исследователями НИУ ВШЭ Е.Чуриловой и Д.Гутиной, о том, что изменение института семьи (рост числа неофициальных союзов и внебрачных детей, увеличение числа разводов, новые брачные союзы) привело

к тому, что в каждом поколении все большее число детей, рождённых в полной семье, какое-то время воспитывается в неполной. И, невзирая на тенденцию почти тотального высшего образования в России, дети, выросшие в неполной семье, реже заканчивают вузы и чаще имеют только среднее образование. Используя собственные результаты и данные общероссийского выборочного обследования «Человек, семья, общество», проведённого Институтом социального анализа и прогнозирования РАНХиГС в 2013 году, исследователи делают вывод, что взросление в неполной семье сказывается на устойчивости отношений в браке и на биографии человека в целом [5].

Сегодня среда молодых людей в высшей степени цифровизирована и является обыденной и достаточно освоенной. Их познания в этой сфере превышают знания педагогов и родителей, что делает их «носителями» цифрового языка, обладающими интуитивным владением информатикой, компьютерами, электронными устройствами и мобильным оборудованием. Эта среда формирует новые качества, приобретение которых гарантирует успешность и эффективность в будущем. В первую очередь, это так называемая когнитивная гибкость – способность к одновременному обдумыванию множества сторон явления и аспектов ситуации, способность быстро адаптировать мышление или внимание при переходе от старой ситуации к новой, преодолевать привычные реакции и мысли в новых условиях. Ее проявил только каждый 7 руководитель. При этом такая гибкость отмечена практически у всех молодых людей, участвующих в аналогичном исследовании. Блокаторами готовности к цифровизации и принятию инноваций в мире являются низкая готовность к обучению и развитию, низкая готовность к риску, страх перемен, страх потери собственного я, высокая ориентация на стабильность и безопасность, отсутствие стратегического видения.

В свете вышесказанного, сегодня задачи образования состоят в том, чтобы, независимо от условий жизни, пола, характеристик семьи, созвучно личностным ресурсам развивать и совершенствовать у молодых людей потребности в достижениях, которые позволяют человеку находить уникальные жизненные смыслы в плане самореализации, пути самоактуализации в процессе поиска и реализации, вырабатывать способы личностного и профессионального самоопределения, в том числе, формирование собственного стиля поведения, развитие коммуникативных, организаторских и лидерских качеств, активной жизненной позиции, умений адаптироваться и становиться успешными в любых условиях. Только один пример, 10- 15 лет назад у выпускников МФТУ им. Н.Э. Баумана, МГУ им. М.В. Ломоносова, МИФИ, МФТИ была мечта попасть в банковский сектор и стать финансовыми аналитиками. Сейчас их всех заменили машины.

Сегодня, в период активной цифровизации и внедрения искусственного интеллекта, в приоритете присутствует образование, ориентированное на учащегося, его допрофессиональную подготовку, что предусматривает реализацию индивидуального подхода, применение дифференцированных программ обучения, широкого внедрения наставничества. Происходит повсеместное использование технологий AR, VR и смешанной реальности; осуществляется курс на развитие алгоритмического мышления, обобщения, абстракции и интуиции – того, что способствует научению креативному и более систематизированному восприятию информации.

---

## Список использованной литературы:

1. Вержибок Г.В. Гендерные различия активности и лидерства / Г.В. Вержибок // Ученые записки Педагогического института Саратовского государственного университета им. Н.Г.Чернышевского. Сер. Психология. Педагогика. – 2009. – Т. 2. - 1(5)87. – С. 20-27.
2. Леонтьев Д.А. Личностная зрелость как опосредствование личностного роста // Культурно-историческая психология развития / Под ред. И.А. Петуховой. М.: Смысл, 2001. – С. 154-161.
3. Синягина Н.Ю. Глобальная цифровизация: результаты опроса подростков //Образование личности. – 2018. – No 4. – С.12-17.
4. Mallers M.H., Charles S.T., Neupert S.D., Almeida D.M. Perceptions of childhood relationships with mother and father: daily emotional and stressor experiences in adulthood // Development Psychology. – 2010. – Vol. 46(6). – P. 1651-1661.
5. Соболевская О.В. Дети из неполных семей взрослеют раньше [Электронный ресурс] URL: <https://iq.hse.ru/news/177665790.html> (Дата обращения: 15.08.2019)

# Young generation: guidelines for success

Sinyagina N.Y.

Doctor of Psychological Sciences, professor. Sector Head of the Research Laboratory «Diagnostics and Assessment of Principals» HSPA, PANEPA

E-mail: nsinyagina@yandex.ru

Verzhibok G.V.

Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Department of Psychology, Minsk State Linguistic University, Minsk, Republic of Belarus

E-mail: galina\_minsk@mail.ru

## Abstract

The article deals with the issues of education and development of successful personality. Data on the role of family and environment in this process are given. The resources of a person in this direction are considered, gender peculiarities are analyzed. The results of own researches of the problem are presented.

## Key words

• success • successful personality • leadership • gender peculiarities of active personality • family • education • student youth •

---

## References

1. Verzhibok G.V. Gender differences of activity and leadership / G.V. Verzhibok // Academic notes of the Saratov State University named after N.G. Chernyshevsky. Sergey Chernyshevsky. Psychology. Pedagogy. - - 2009. - T. 2. - 1(5)87. - - C. 20-27.
2. Leontief, D.A. Personal maturity as a mediating of the personal growth (in Russian) // Cultural-historical psychology of development (in Russian) / Under edition of I.A. Petukhova. M.: Meaning, 2001. - - C. 154-161.
3. Sinyagina, N.Yu. Global digitalization: the results of the survey of teenagers (in Russian) // Personal education. - - 2018. - - No 4. - - C.12-17.
4. Mallers M.H., Charles S.T., Neupert S.D., Almeida D.M. Perceptions of childhood relationships with mother and father: daily emotional and stressor experiences in adulthood // Development Psychology. - - 2010. - Vol. 46(6). - - P. 1651-1661.
5. Sobolevskaya O.V. Children from single-parent families grow up earlier [Electronic resource] URL: <https://iq.hse.ru/news/177665790.html> (Date of address: 15.08.2019)

СЛЕДУЮЩИЙ ВЫПУСК  
— АВГУСТ 2019

№2, МАЙ 2019

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

# ЛИЧНОСТЬ: РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ



АНО «НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР  
ЭКСПЕРТИЗЫ И ИННОВАЦИЙ»