



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция
«Командный менеджмент в XXI веке»

Компетенции и управленческая карьера

ИЛЬЯ ШЕБУРАКОВ

декан факультета оценки и развития
управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС

ФОИР
ВШГУ РАНХиГС

ФАКУЛЬТЕТ
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КАДРОВ



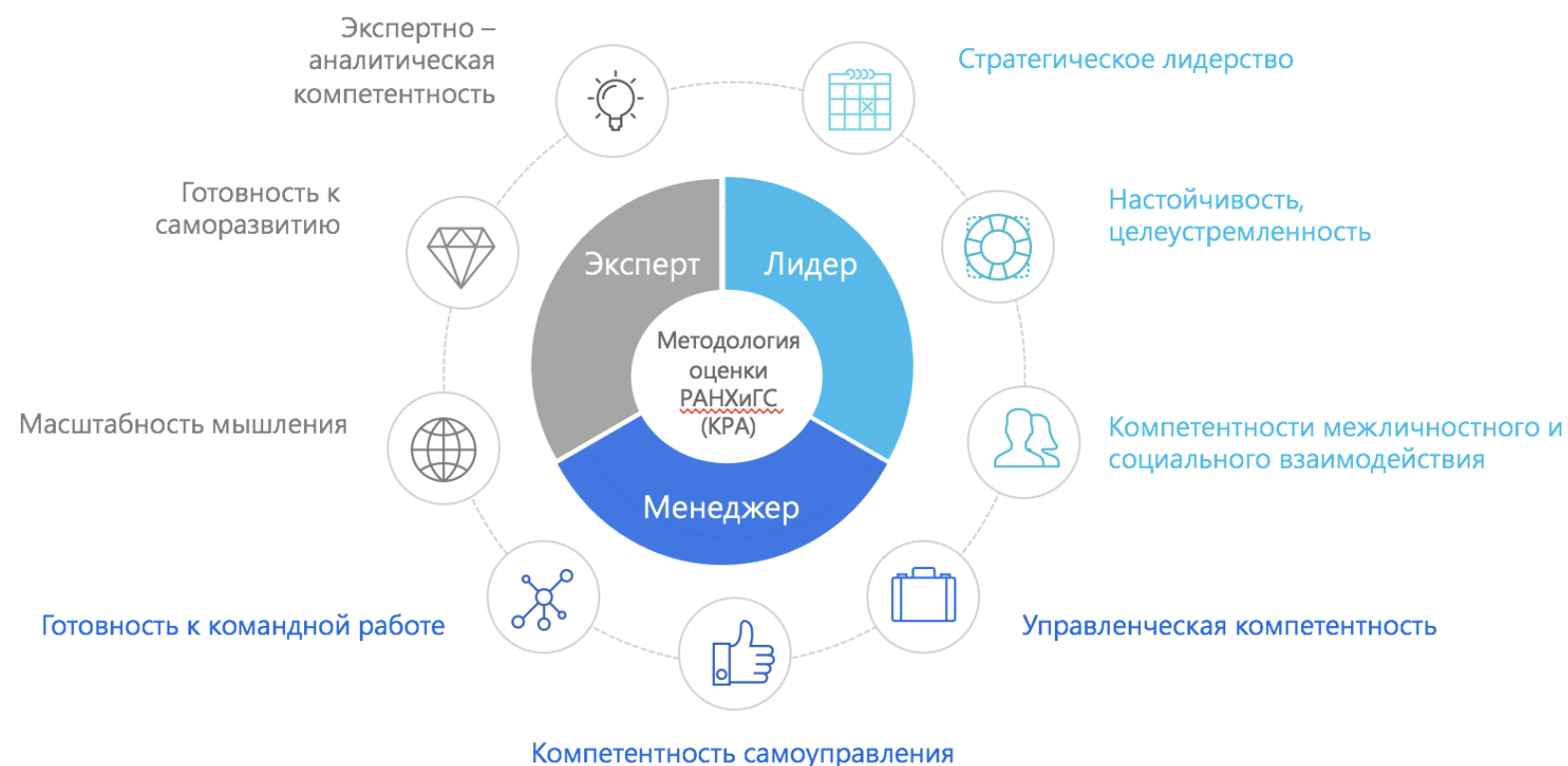
ФОИР РАНХИГС – КЛЮЧЕВОЙ ОПЕРАТОР ПО ОЦЕНКЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ГОССФЕРЫ

Углубленная диагностика и Executive коучинг руководителей высшего звена – резерв управленческих кадров, находящихся под патронажем Президента РФ, участники Кадрового управленческого резерва, Высшего резерва управленческих кадров, кандидаты в ФОИВы (заместители руководителей, директора департаментов и др.)

>2000
чел в базе
данных

~22 тыс. чел

Оценка участников образовательных программ ВШГУ и других институтов Академии (ЕМРМ, МРА, КР, ВРУК, региональные команды, моногорода, соцсфера и др.)



Оценка управленческих команд и управленческих резервов

> 20 субъектов РФ, федеральные министерства, кандидаты на должности министров и др.

> 30 тыс. кандидатов в резервы

> 3500 чел. включены в резервы

Оценка в рамках Конкурса «Лидеры России»

~ 100 тыс. участников Всероссийского конкурса «Лидеры России» 2019-2020 прошли оценку по методикам РАНХиГС
Включая оценку всех участников трека «Госуправление» в 2021 году



База данных руководителей > 200 тыс. человек

сформированная на основе единого методологического подхода, обеспечивающая сопоставимость и качество получаемых данных



ГОТОВНОСТЬ К КОМАНДНОЙ РАБОТЕ

практическое упражнение

[illegible]

ГОТОВНОСТЬ К КОМАНДНОЙ РАБОТЕ
практическое упражнение

Характеристика			
Характеристика 1			
Характеристика 2			
Характеристика 3			
Характеристика 4			
Характеристика 5			

ГОТОВНОСТЬ К КОМАНДНОЙ РАБОТЕ
практическое упражнение

Характеристика	Ранг значимости		
Характеристика 1	3		
Характеристика 2	4		
Характеристика 3	2		
Характеристика 4	5		
Характеристика 5	1		

ГОТОВНОСТЬ К КОМАНДНОЙ РАБОТЕ

практическое упражнение

Характеристика	Ранг значимости	Ранг выраженности	
Характеристика 1	3	5	
Характеристика 2	4	4	
Характеристика 3	2	3	
Характеристика 4	5	2	
Характеристика 5	1	1	

ГОТОВНОСТЬ К КОМАНДНОЙ РАБОТЕ
практическое упражнение

Характеристика	Ранг значимости	Ранг выраженности	Разница по модулю
Характеристика 1	3	5	2
Характеристика 2	4	4	0
Характеристика 3	2	3	1
Характеристика 4	5	2	3
Характеристика 5	1	1	0

ГОТОВНОСТЬ К КОМАНДНОЙ РАБОТЕ
практическое упражнение

Характеристика	Ранг значимости	Ранг выраженности	Разница по модулю
Характеристика 1	3	5	2
Характеристика 2	4	4	0
Характеристика 3	2	3	1
Характеристика 4	5	2	3
Характеристика 5	1	1	0
ИТОГ			N =

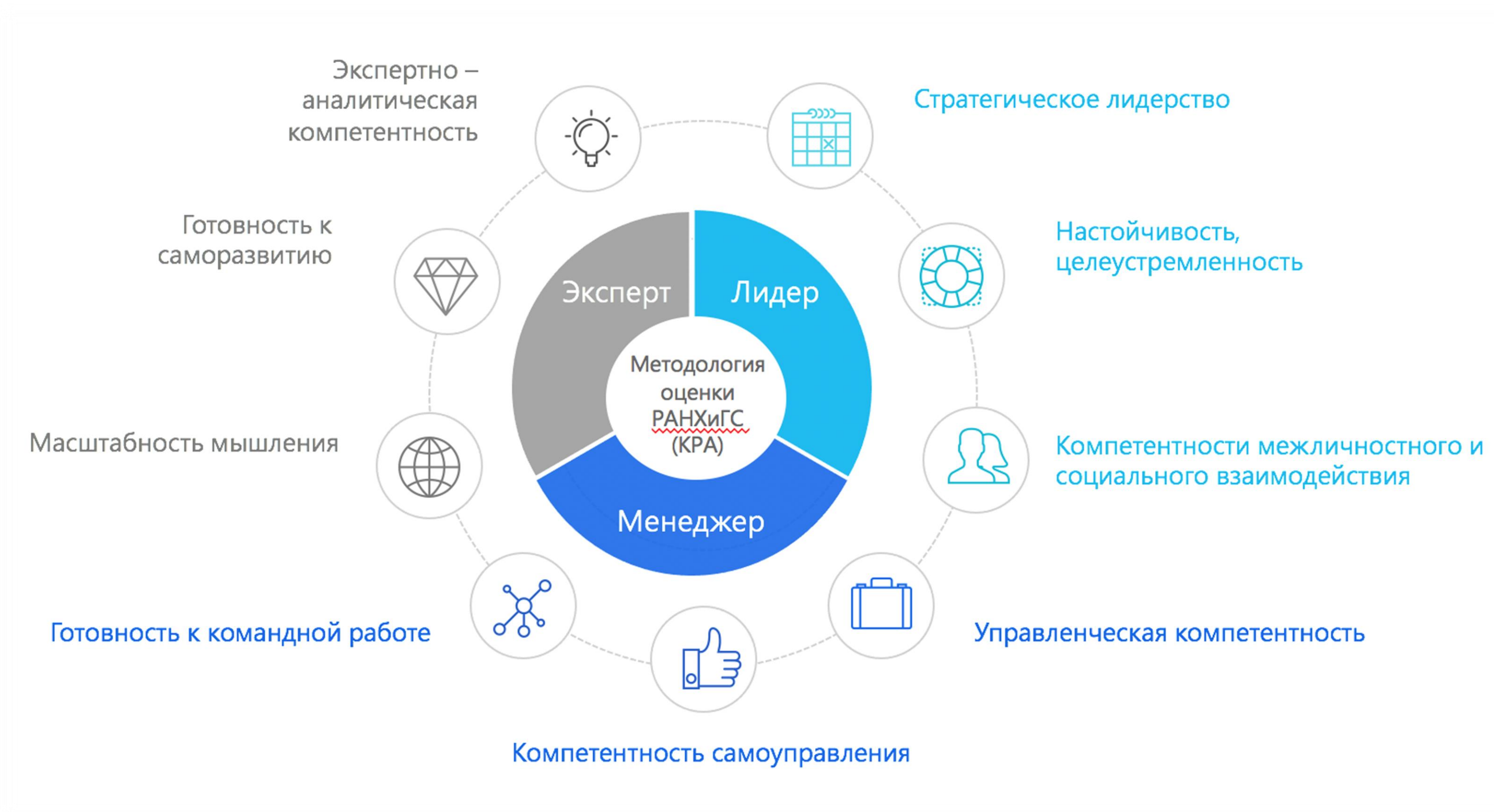
ГОТОВНОСТЬ К КОМАНДНОЙ РАБОТЕ

практическое упражнение

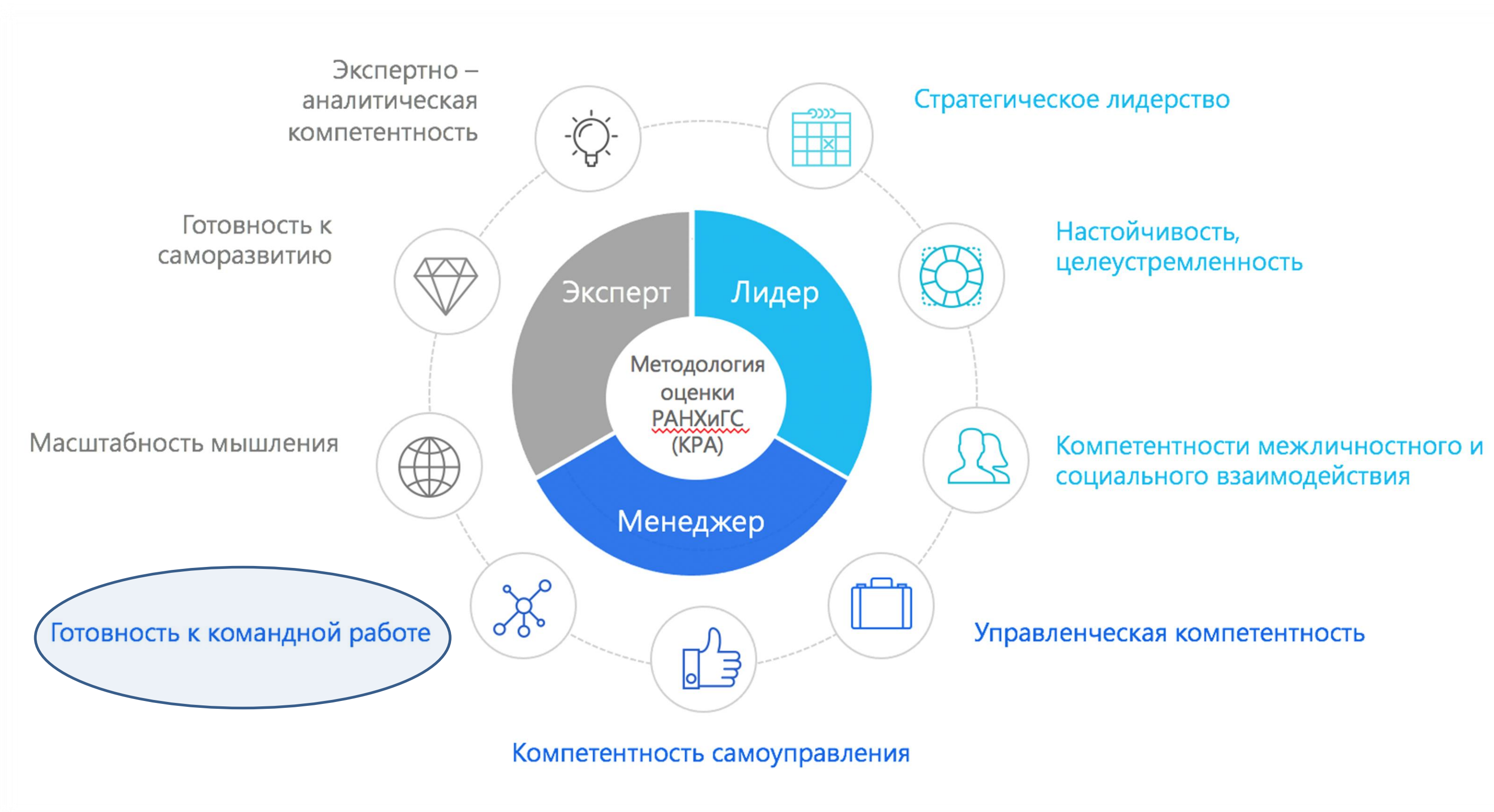
Сумма разниц (N)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Самооценка в %:	100	92	83	75	67	58	50	42	33	25	17	8	0

Чем больше показатель N, тем больше разрыв между Я-реальным и Я-идеальным и ниже самооценка

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ РАНХИГС



МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ РАНХИГС



ПОЧЕМУ МЕТОДОЛОГИИ ОЦЕНКИ ФОИР РАНХИГС МОЖНО ДОВЕРЯТЬ?

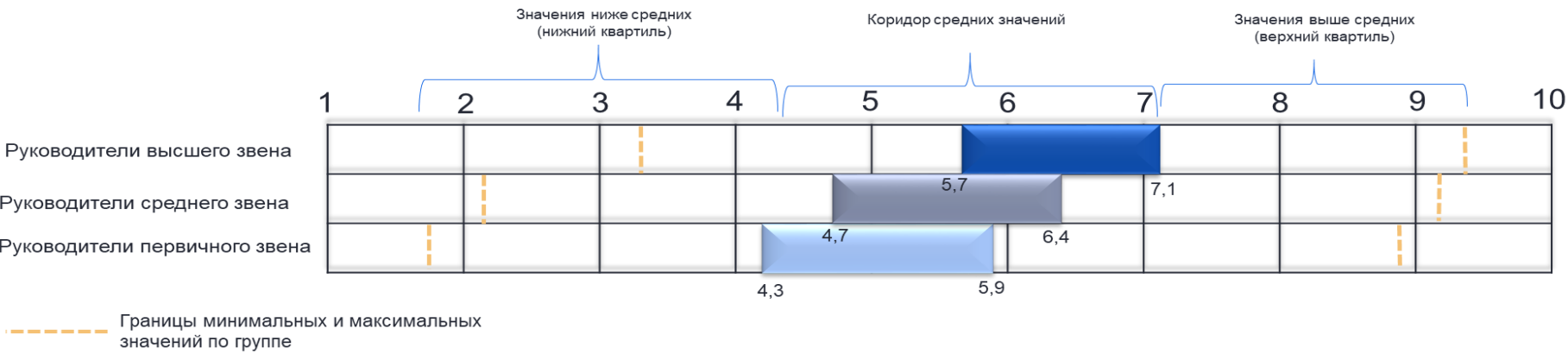
Методика «Оценка управленческого потенциала» (ОУП-5), выступающая ядром методологии ФОиР:

- используется при формировании резервов и работе с руководителями с 2014г.
- апробирована более чем на 100 000 руководителей
- валидизирована относительно такого внешнего критерия валидности как уровень управленческой должности респондентов на основе специально разработанного классификатора управленческих должностей

Вид универсального классификатора управленческих должностей

КС	УД	Федеральные ОГВ	Региональные ОГВ	ОМСУ	Бюджетные организации	Общ-политич и НКО	ГК и Институты Развития	Бизнес
13	7							
12	6							
11	5	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
10		типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
9	4	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
8		типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
7	3	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
6		типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
5	2	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
4		типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
3	1	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
2		типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
1		типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности
0	0	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности	типовые должности

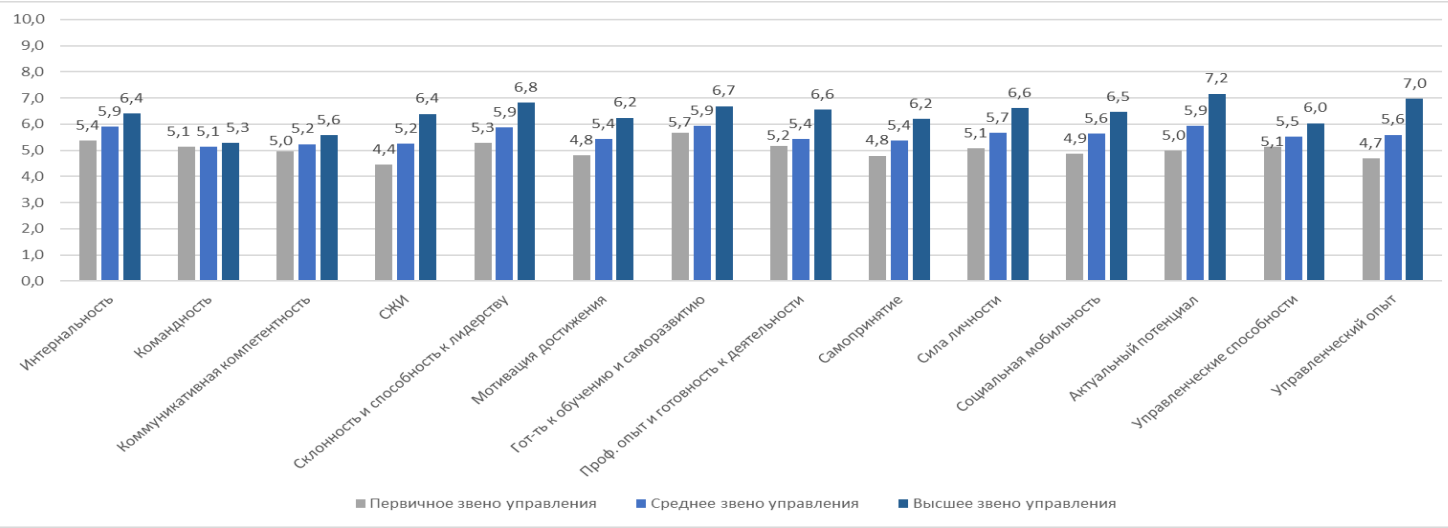
Показатель управленческого потенциала отражает потенциальную способность руководителя эффективно работать на определенном уровне управления. Чем выше показатель, тем выше вероятность управленческой успешности на более высокой позиции.



Группа сравнения
для **высшего**
уровня резерва

Ряд шкал опросника позволяют идентифицировать различия в уровне развития личностно-профессиональных качеств руководителей разных уровней.

Группа сравнения
для **базового**
уровня резерва



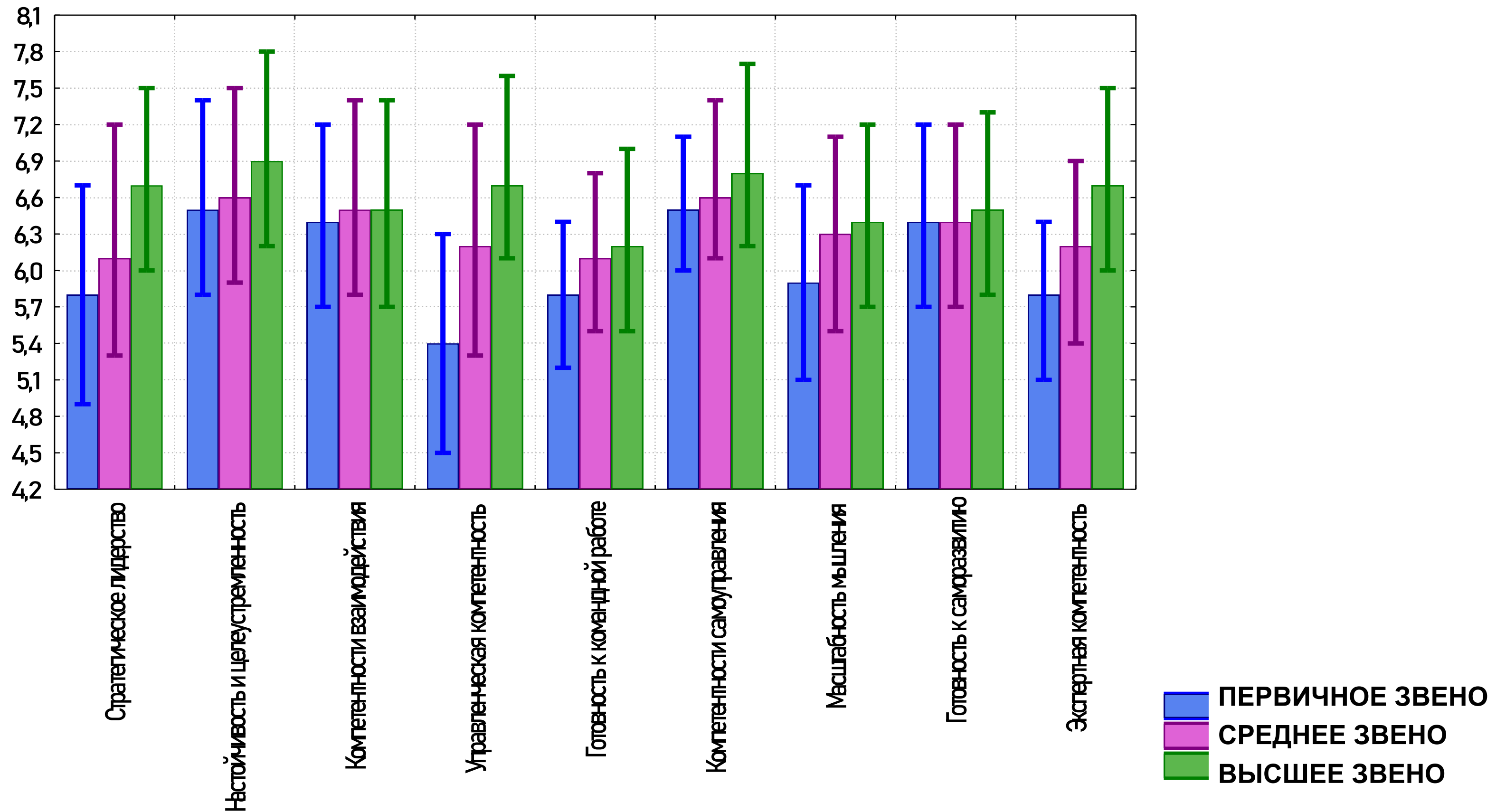
Группа сравнения
для **перспективного**
уровня резерва

Границы средних значений потенциала управленческой готовности и выраженность личностно-профессиональных качеств по результатам методики ОУП для руководителей трех уровней управления: первичное, среднее и высшее звено
(n – 8309, Шебураков И.Б., 2022)

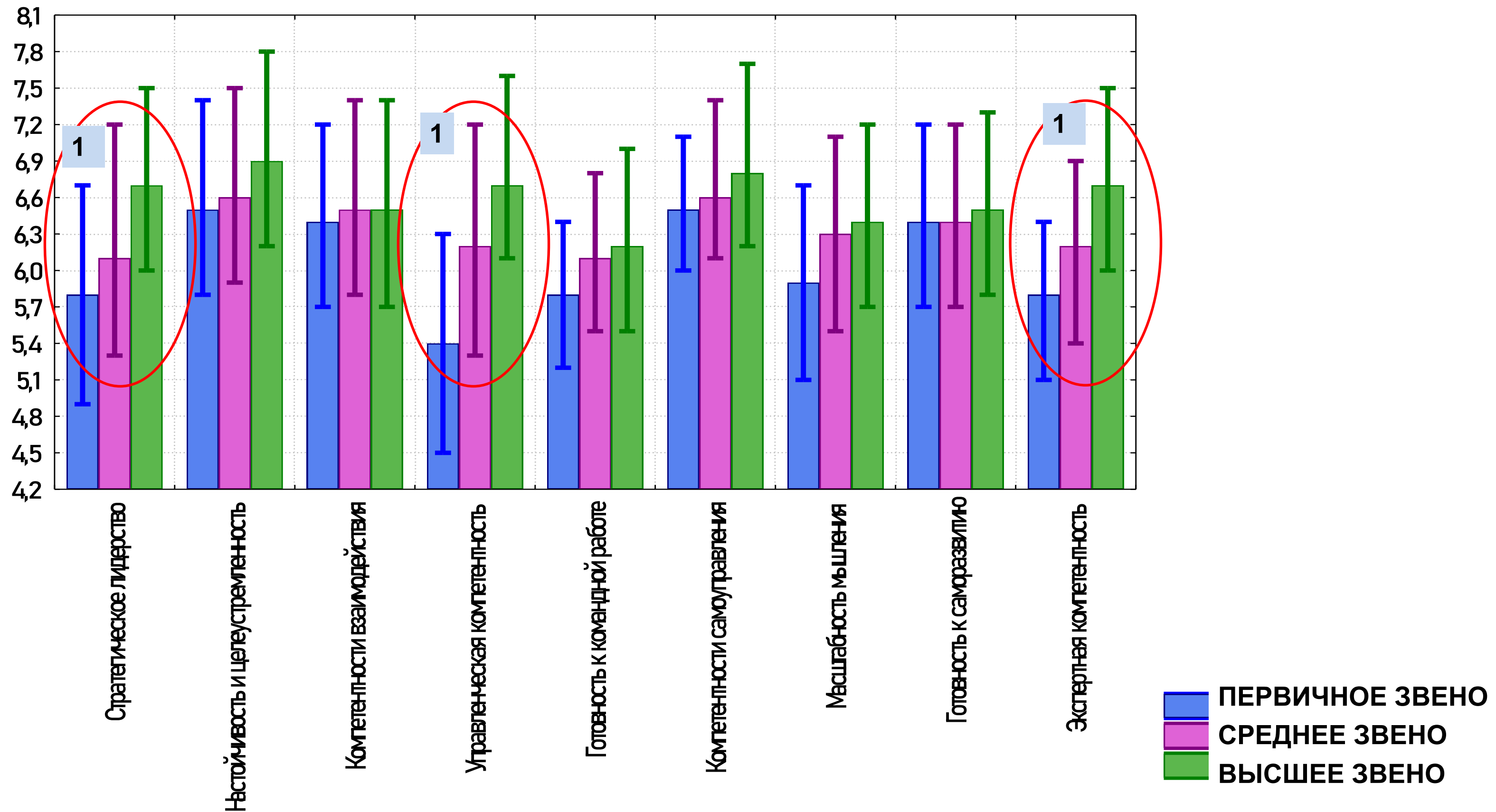
ПРИМЕР



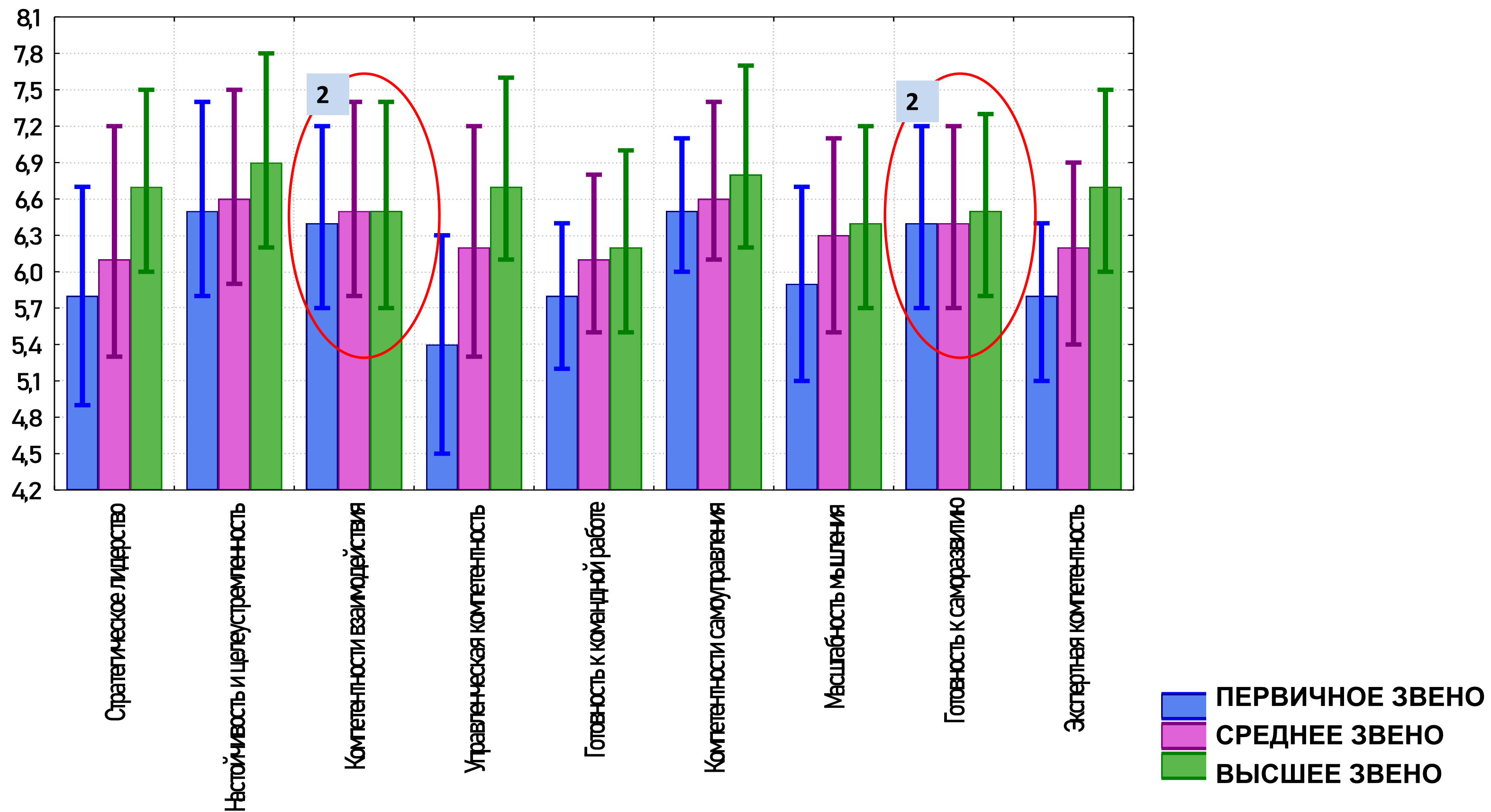
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕТАКОМПЕТЕНЦИИ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ



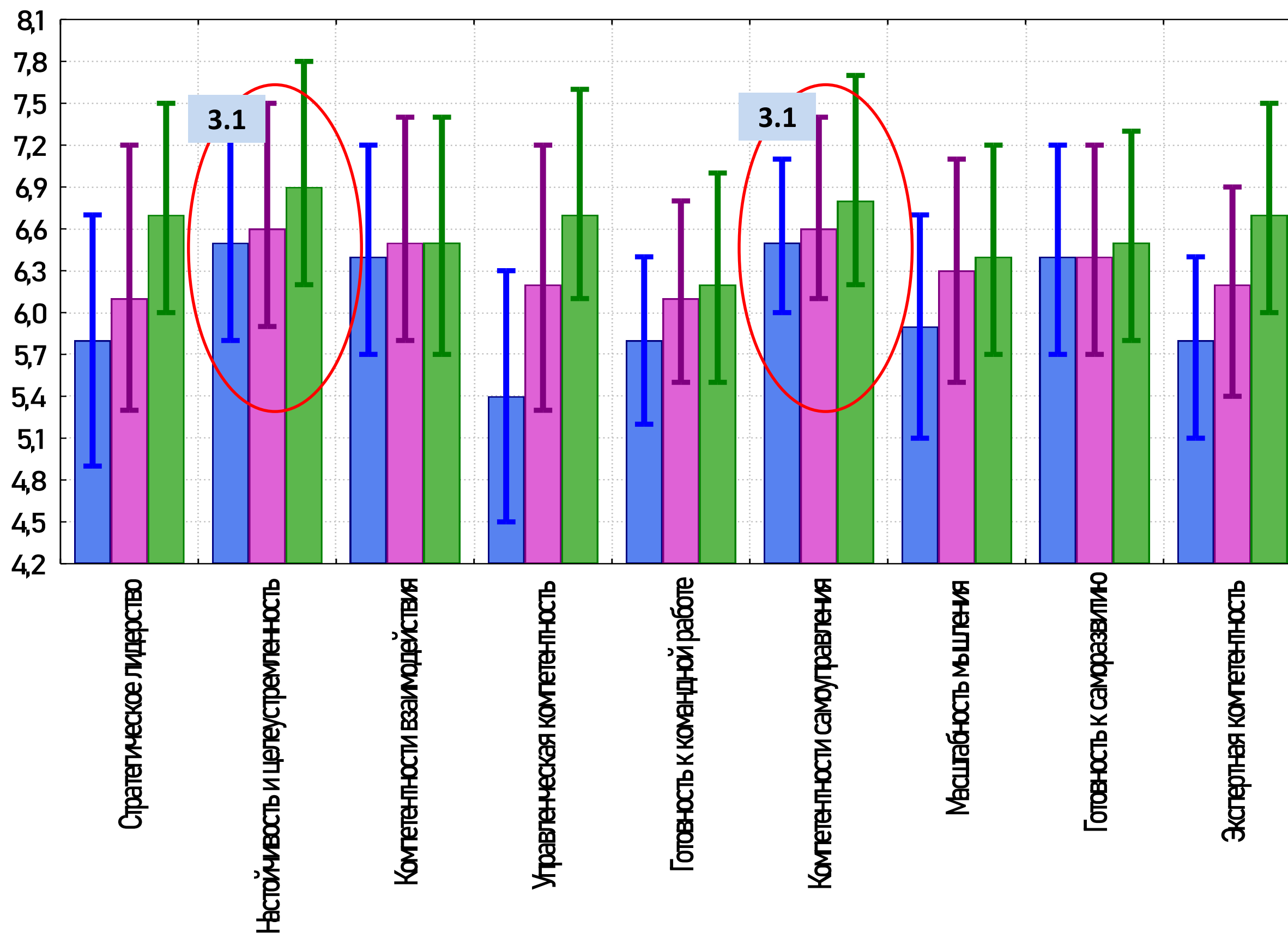
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕТАКОМПЕТЕНЦИИ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ



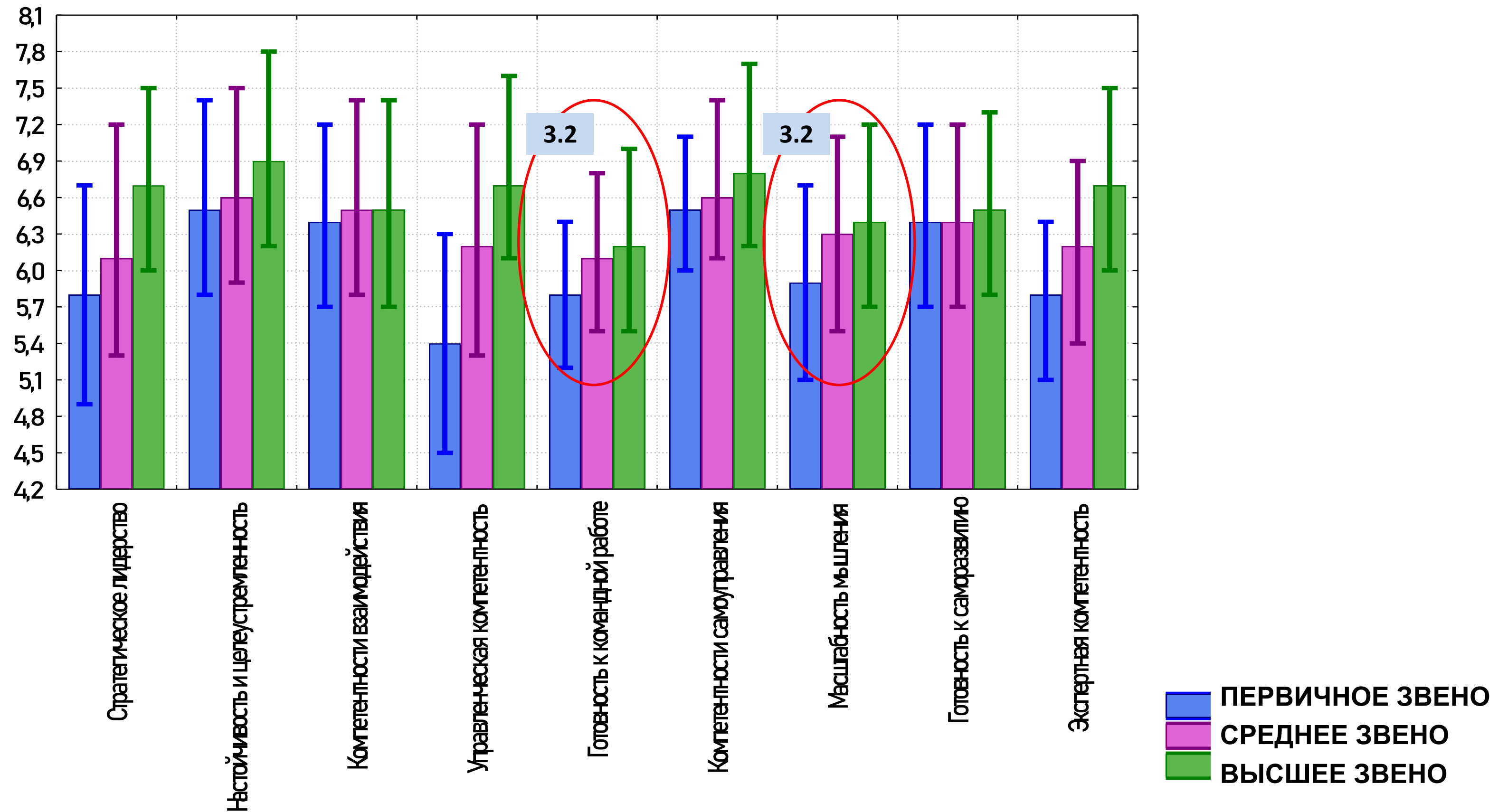
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕТАКОМПЕТЕНЦИИ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ



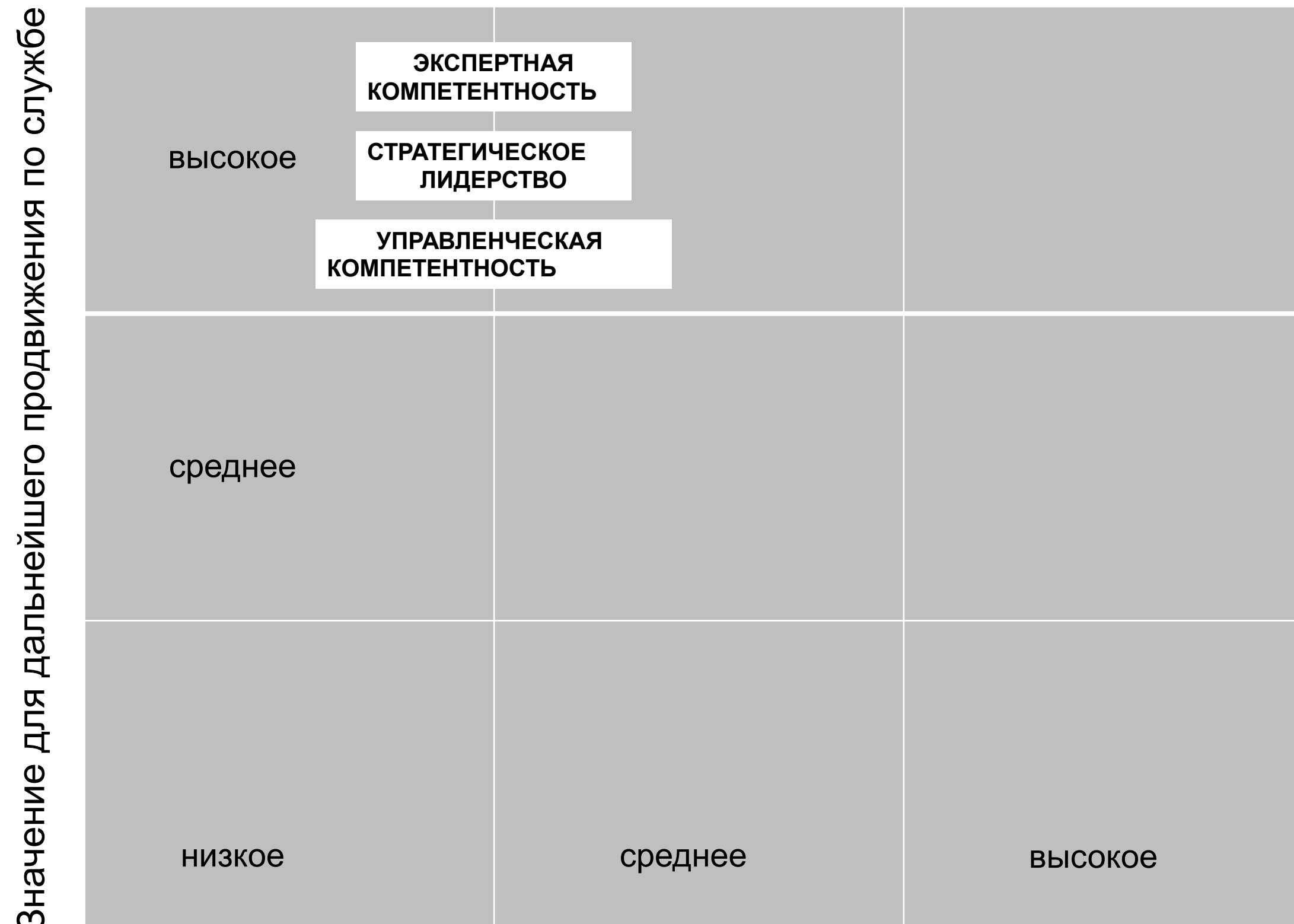
УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕТАКОМПЕТЕНЦИИ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕТАКОМПЕТЕНЦИИ НА РАЗНЫХ УРОВНЯХ УПРАВЛЕНИЯ



«УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ТРИАДА»: БАЗОВОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ СТАРТА КАРЬЕРЫ / ОЧЕНЬ ВЫСОКОЕ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО ПРОДВИЖЕНИЯ



Значение для успешного начала управленческой карьеры

САМОРАЗВИТИЕ И КОММУНИКАЦИИ: ВЫСОКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ СТАРТА КАРЬЕРЫ / БАЗОВОЕ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО ПРОДВИЖЕНИЯ



УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ: ВЫСОКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ СТАРТА КАРЬЕРЫ / ВЫШЕ СРЕДНЕГО ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО ПРОДВИЖЕНИЯ

Значение для дальнейшего продвижения по службе	высокое		
	среднее		КОМПЕТЕНТНОСТЬ САМОУПРАВЛЕНИЯ
	низкое	среднее	высокое

Значение для успешного начала управленческой карьеры



ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ: ВЫСОКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ СТАРТА КАРЬЕРЫ /
СРЕДНЕЕ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО ПРОДВИЖЕНИЯ/
ВЫСОКОЕ ДЛЯ ПЕРЕХОДА В ВЫСШЕЕ ЗВЕНО

Значение для дальнейшего продвижения по службе	высокое		
	среднее		<div>НАСТОЙЧИВОСТЬ И ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ</div> <div>2, 3</div>
	низкое	среднее	высокое

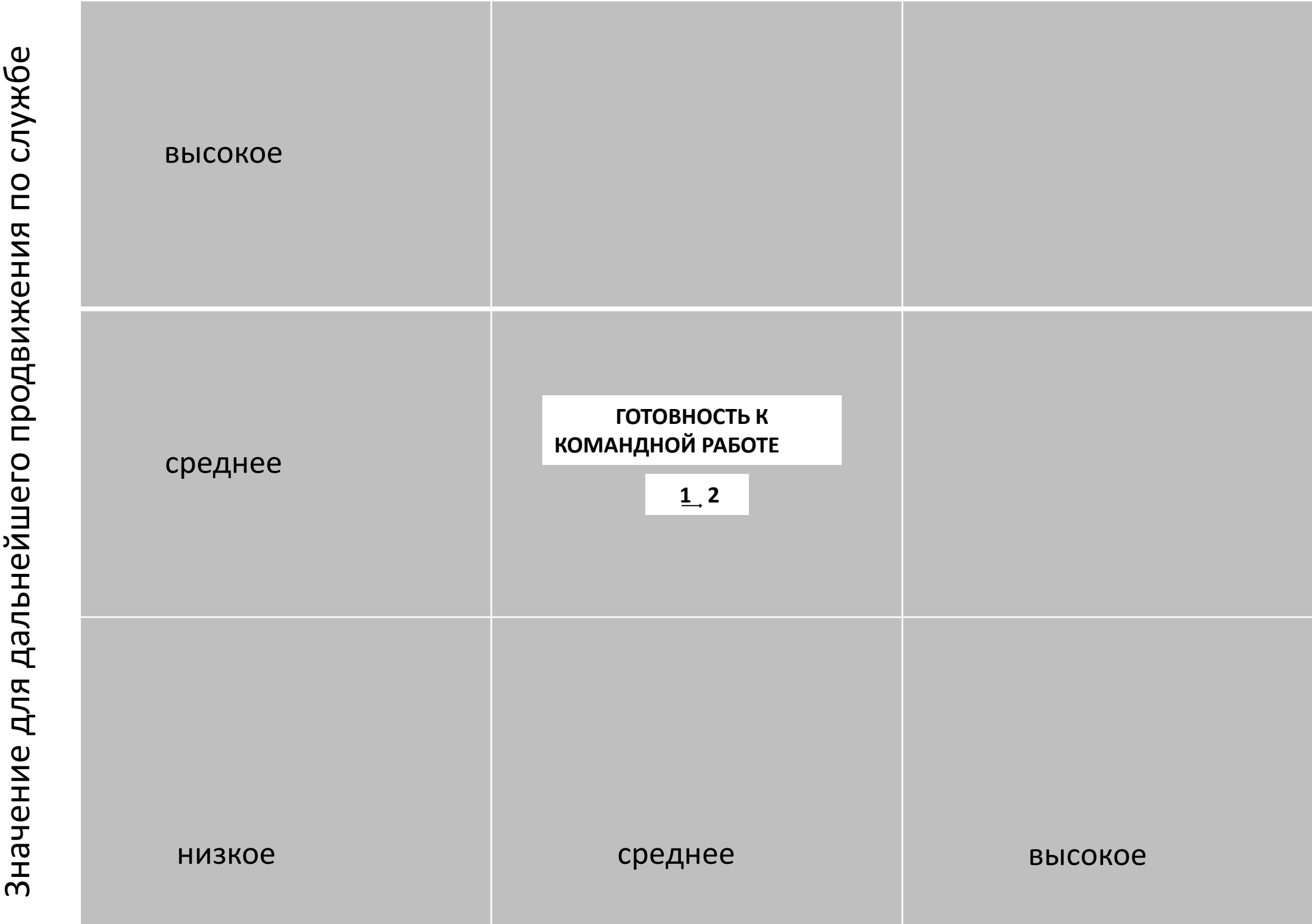
Значение для успешного начала управленческой карьеры

**МАСШТАБНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ: СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ СТАРТА И ДЛЯ
ДАЛЬНЕЙШЕГО ПРОДВИЖЕНИЯ / БОЛЕЕ ВЫСОКОЕ
ДЛЯ ПЕРЕХОДА В СРЕДНЕЕ ЗВЕНО**

Значение для дальнейшего продвижения по службе	высокое		
	среднее	<div>МАСШТАБНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ</div> <div><u>1</u> → 2</div>	
	низкое	среднее	высокое

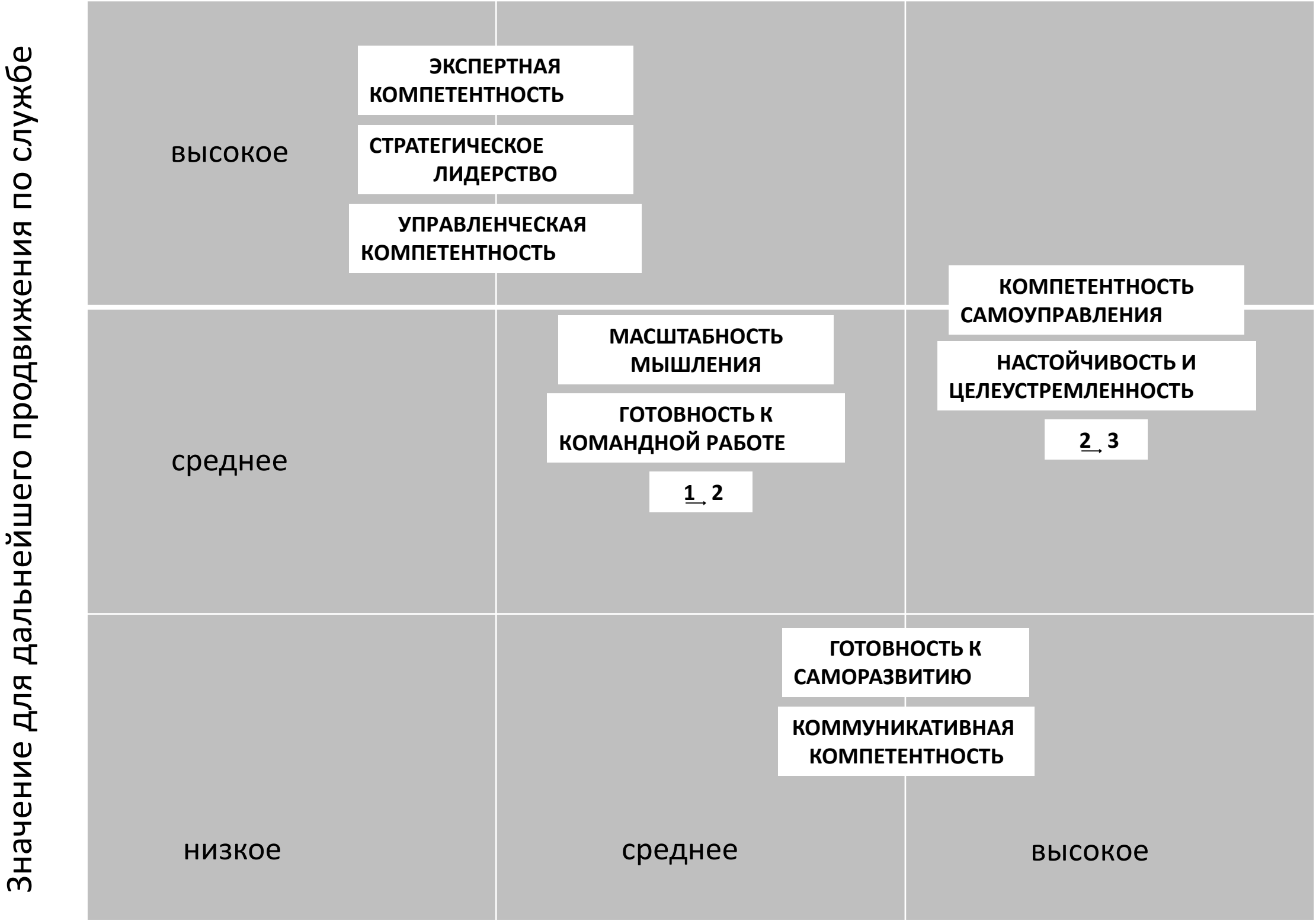
Значение для успешного начала управленческой карьеры

КОМАНДНОСТЬ: СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ СТАРТА И ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО
ПРОДВИЖЕНИЯ/БОЛЕЕ ВЫСОКОЕ ДЛЯ ПЕРЕХОДА В СРЕДНЕЕ ЗВЕНО



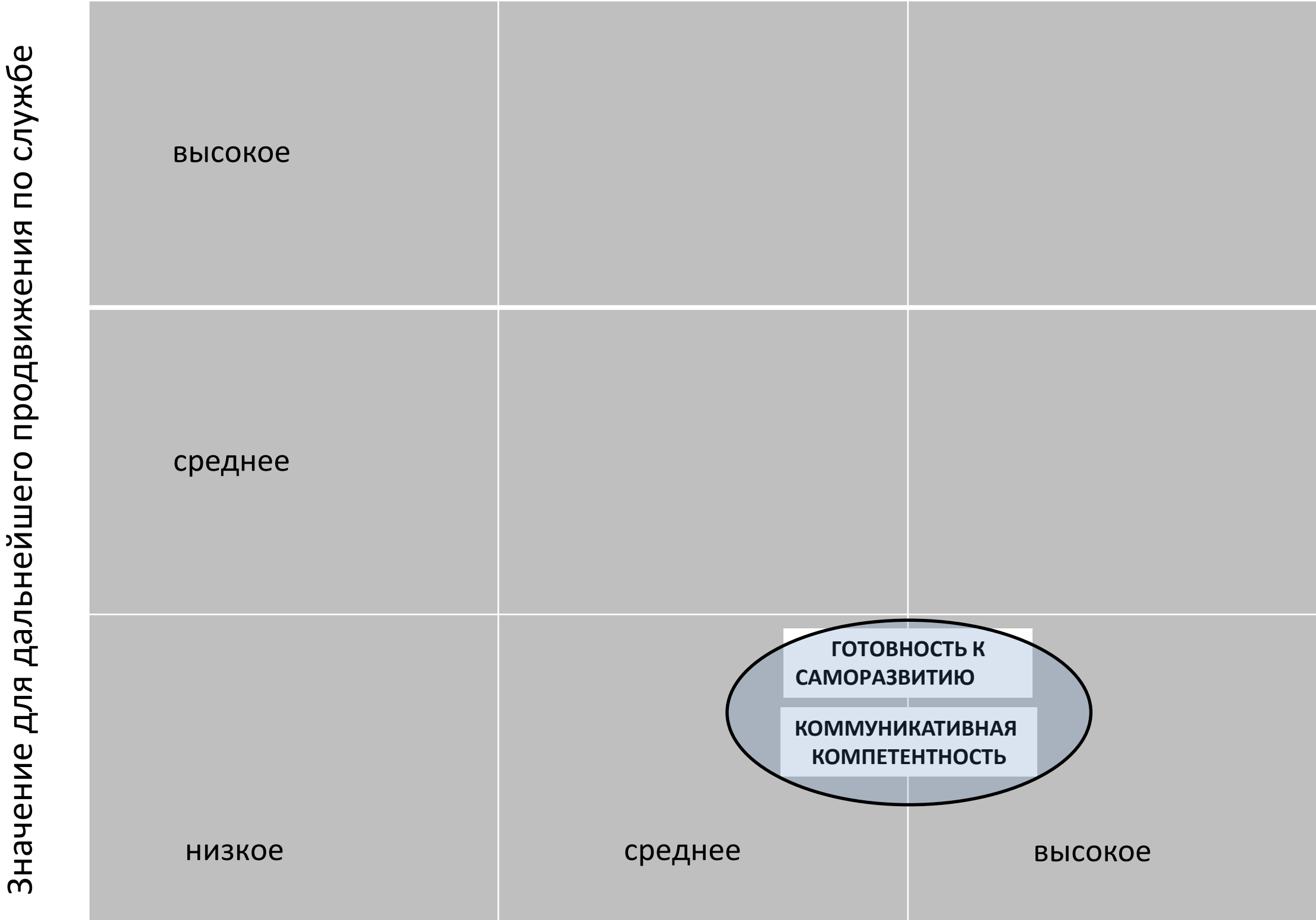
Значение для успешного начала управленческой карьеры

ЗНАЧЕНИЕ МЕТАКОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВЛИЯНИЕ НА УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ КАРЬЕРУ

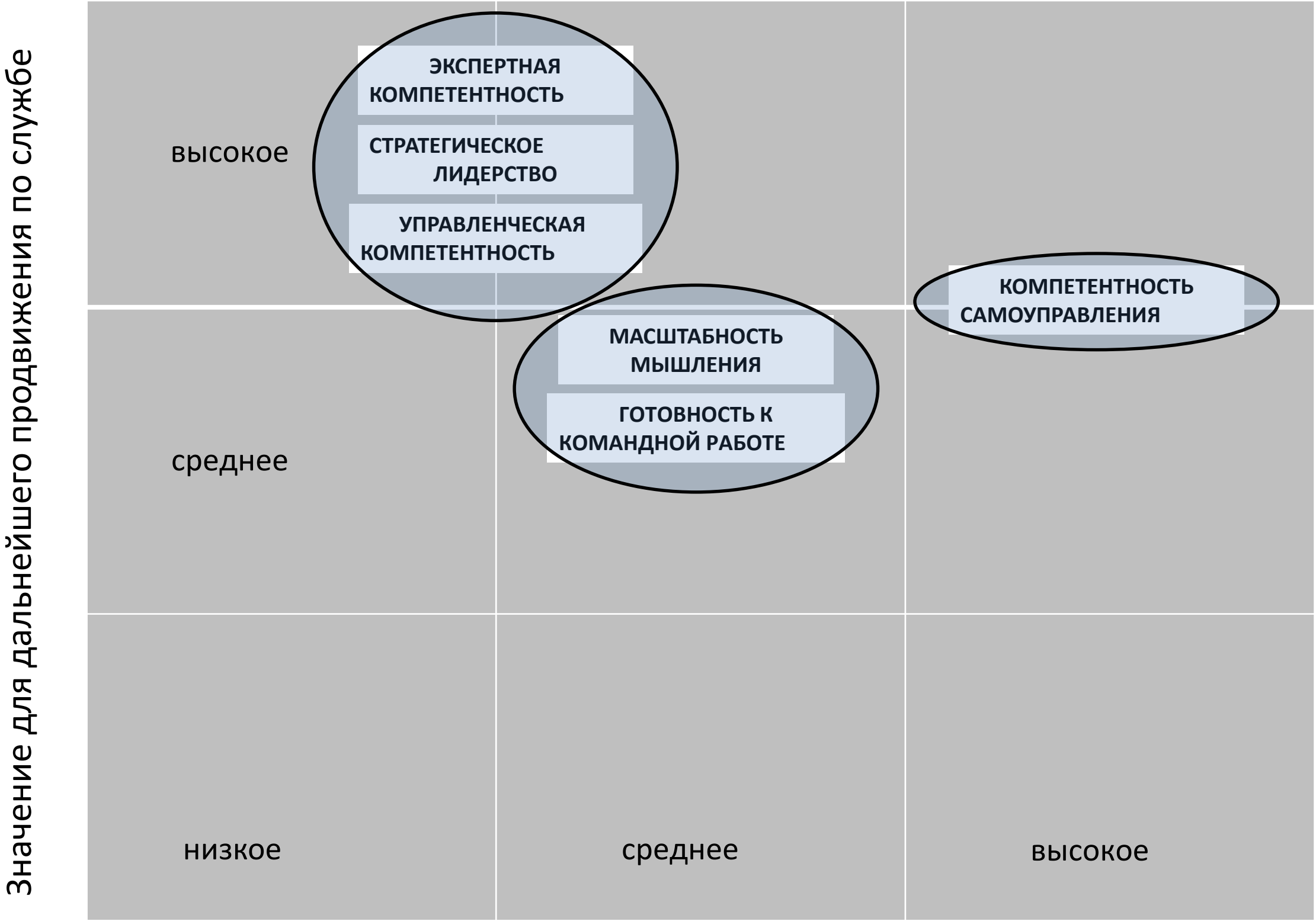


Значение для успешного начала управленческой карьеры

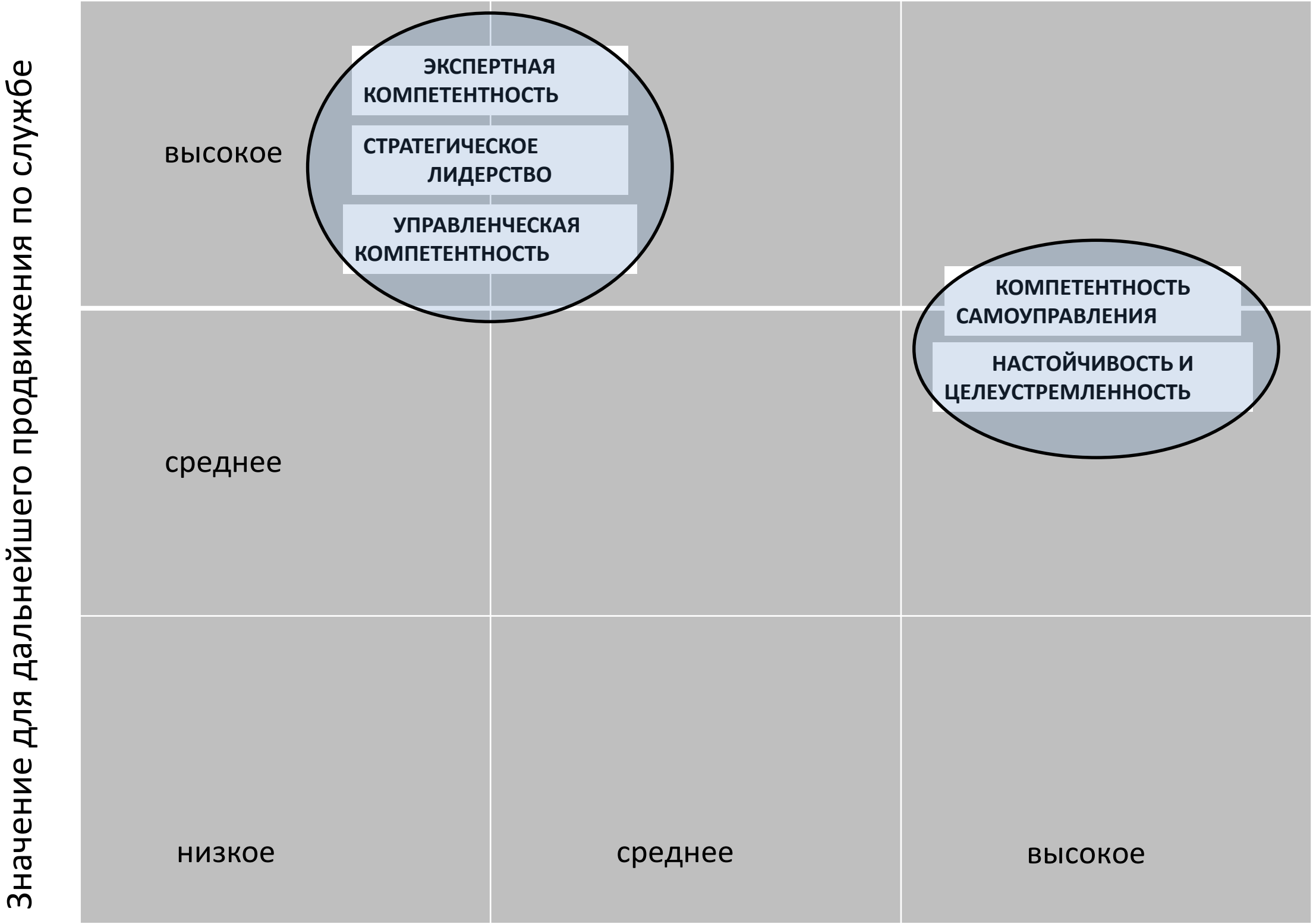
ФОКУСИРОВКА НА КОМПЕТЕНЦИЯХ ПЕРЕД НАЧАЛОМ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КАРЬЕРЫ



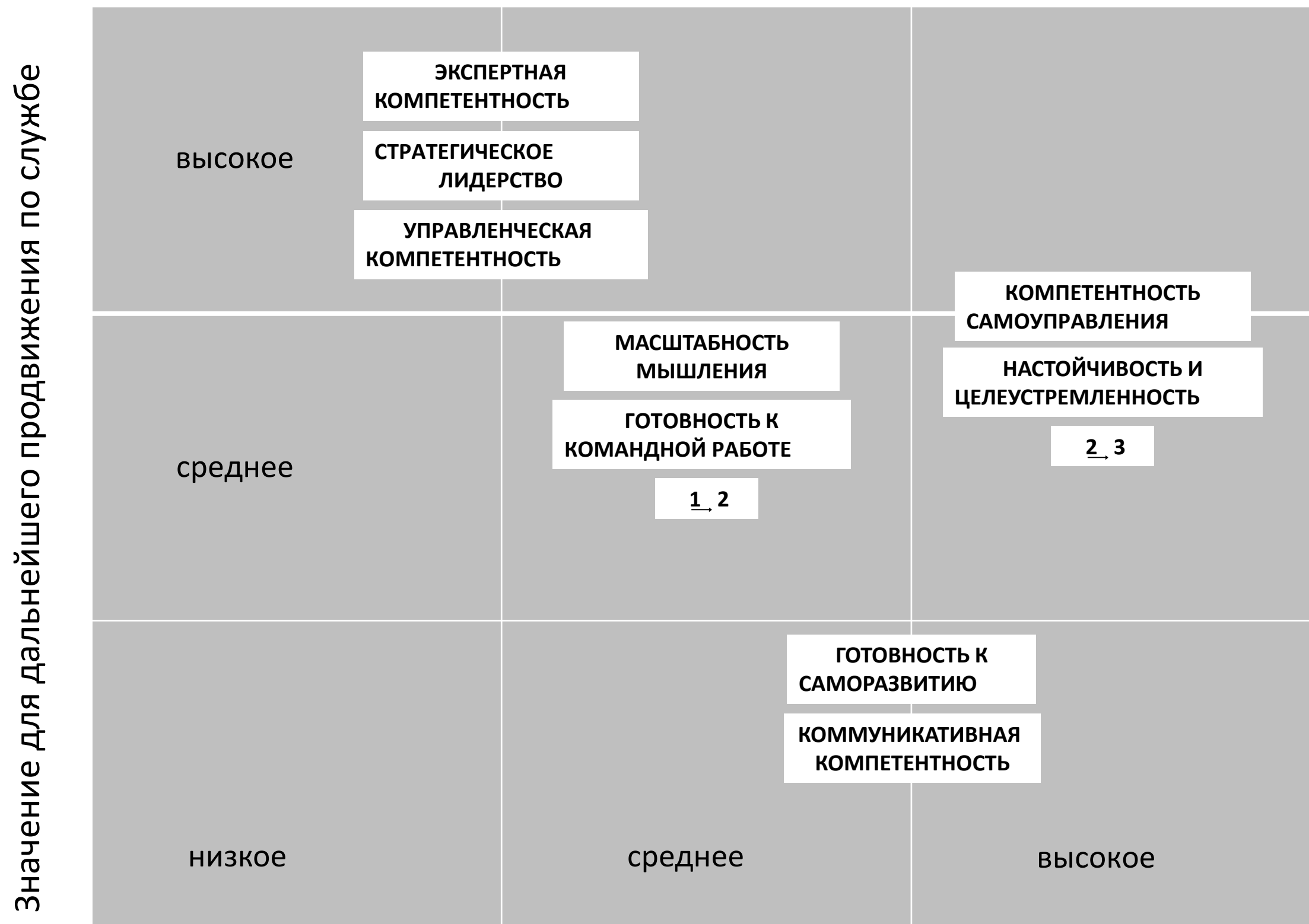
ФОКУСИРОВКА НА КОМПЕТЕНЦИЯХ ПРИ ПЕРЕХОДЕ ИЗ ПЕРВИЧНОГО В СРЕДНЕЕ ЗВЕНО



ФОКУСИРОВКА НА КОМПЕТЕНЦИЯХ ПРИ ПЕРЕХОДЕ ИЗ СРЕДНЕГО В ВЫСШЕЕ ЗВЕНО



ЗНАЧЕНИЕ МЕТАКОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ВЛИЯНИЕ НА УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ КАРЬЕРУ



Значение для успешного начала управленческой карьеры

МОДЕЛЬ КЛЮЧЕВЫХ – СКВОЗНЫХ И ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ОПВ

РЕШЕНИЕ:

- Быстрая разработка и адаптация моделей компетенций с учетом специфики гражданской службы
- Автоматизированное построение профилей должностей
- Возможность использования готового набора инструментов оценки за счет методологического единства подходов

	Специалисты	Руководители начального звена	Руководители среднего звена	Руководители высшего звена
ЛИДЕРСТВО	Самомотивация	Лидерство в команде / проекте	Вовлекающее и кросс- функциональное лидерство	Стратегическое лидерство
НАСТОЙЧИВОСТЬ И ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТЬ	Ответственность и самодисциплина	Нацеленность на результат		Ориентация на достижения и сила личности
МЕЖЛИЧНОСТНОЕ И СОЦИАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ	Коммуникация и взаимодействие	Убеждающая коммуникация и социальное взаимодействие на основе формирования стратегических отношений		
УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ	Не оценивается	Управление исполнением	Эффективное управление процессами и людьми	Создание и развитие систем управления
РАБОТА В КОМАНДЕ	Работа в функциональной/проектной команде		Работа в управленческой команде и командная интеграция	
УПРАВЛЕНИЕ СОБОЙ (САМОУПРАВЛЕНИЕ)	Эффективный самоконтроль	Самоуправление и стрессоустойчивость		Жизнестойкость и устойчивость к негативным воздействиям
КОМПЛЕКСНОСТЬ И МАСШТАБНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ	Гибкое и системное мышление		Масштабное (государственное) мышление	
ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ И РАЗВИТИЮ	Обучаемость и адаптивность	Развитие себя и других / управление изменениями		
ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ	Профессионализм и экспертиза в области специализации	Разработка и принятие эффективных управленческих решений	Принятие комплексных и стратегических решений	Принятие сложных решений

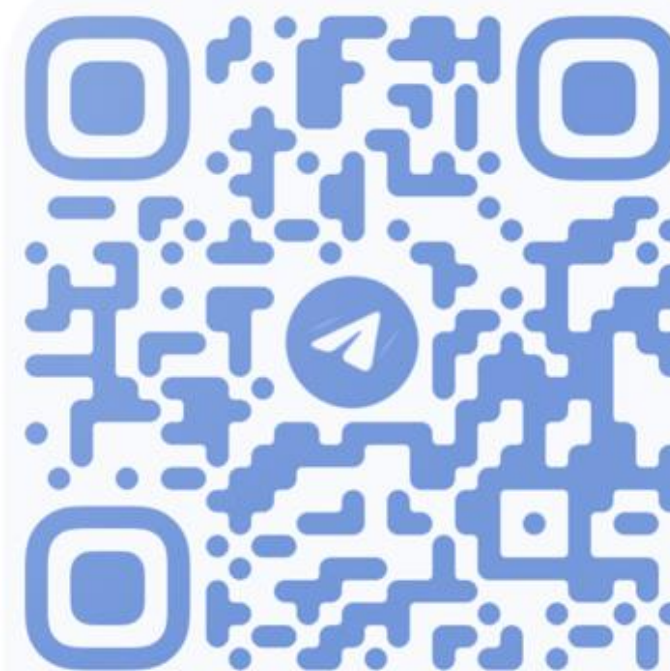


В Ш Г У Р А Н Х и Г С

ФАКУЛЬТЕТ
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КАДРОВ

ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ НА
НАШ TELEGRAM-КАНАЛ

«ЛИЧНОСТЬ
В СИСТЕМАХ
УПРАВЛЕНИЯ»



@PERS_CONF



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ
АКАДЕМИЯ



ВШГУ
РАНХиГС

Высшая Школа
Государственного
Управления



ФАКУЛЬТЕТ
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КАДРОВ



СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В ГОСУДАРСТВЕННОЙ СФЕРЕ (ГОС HR)



ПРОГРАММА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СФЕРЫ



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ
АКАДЕМИЯ



ВШГУ
РАНХиГС
Высшая Школа
Государственного
Управления



ФАКУЛЬТЕТ
ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КАДРОВ

Спасибо за внимание!

Следующая конференция состоится
ровно через год, 01 декабря 2024 г.

Приглашаем Вас зарегистрироваться
на неё по ссылке:

<https://ast-academy.ru/zapis/team2024pre/>

