НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

№ 4 (20) | 2023



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ
ВШГУ РАНХиГС Высшая Школа Государственного Управления
ФОИР ФАКУЛЬТЕТ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ВШГУ РАНХиГС

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

Основан в 2019 году

№4 (20) | 2023

ISSN 2782-4144 (online)

journal-foir.ru

Учредитель издания

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ

Редакционная коллегия

Главный редактор

Селезнева Елена Владимировна, доктор психологических наук, профессор. Эксперт Центра современных кадровых технологий ФОиР ВШГУ РАНХиГС.

Заместитель главного редактора

Чирковская Елена Георгиевна, кандидат психологических наук, доцент. Директор Центра современных кадровых технологий ФОиР ВШГУ РАНХиГС.

Члены редакционной коллегии

Шебураков Илья Борисович, кандидат психологических наук, доцент. Декан ФОиР ВШГУ РАНХИГС.

Подольская Татьяна Афанасьевна, доктор психологических наук, профессор. Профессор кафедры психологии личности в системах управления ФОиР ВШГУ РАНХиГС.

Переверзина Ольга Юрьевна, кандидат психологических наук, доцент. Эксперт Центра современных кадровых технологий ФОиР ВШГУ РАНХиГС.

Рожок Анатолий Васильевич, кандидат психологических наук. Директор Центра оценки руководителей и управленческих команд ФОиР ВШГУ РАНХиГС.

Татаринова Людмила Николаевна, кандидат социологических наук, доцент. Директор программы кафедры психологии личности в системах управления ФОиР ВШГУ РАНХиГС.

Выпускающий редактор

Гояева Зарина Маирбековна, специалист кафедры психологии личности в системах управления ФОиР ВШГУ РАНХиГС.

Контакты

Адрес редакции

119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Тропарево-Никулино, проспект Вернадского, д. 82с4, оф. 833

По вопросам публикации

e-mail: nildior-hspa@ranepa.ru

телефон: +7 (499) 956-07-44

От выпускающего редактора

Уважаемые авторы и читатели, коллеги и друзья!

Уважаемые авторы и читатели, коллеги и друзья!

Перед вами юбилейный, двадцатый выпуск нашего журнала. Вот уже пять лет редакция совместно с авторами, рецензентами и членами редколлегии работает над тем, чтобы в каждом выпуске были представлены максимально качественные и интересные материалы. За пять лет в журнале было опубликовано 170 статей и тезисов от 125 авторов из более чем 30 городов России и мира.

Как всегда, последний выпуск года совпадает с периодом подведения итогов и постановки целей на будущее.

Мы смело можем назвать уходящий 2023 год годом обновления. Мы очень рады, что в 2023 году учредителем журнала стала Президентская Академия, а у журнала появился новый сайт. Мы впервые попробовали формат виртуального круглого стола, темой обсуждения в рамках которого стали диагностика и оценка ресурсов и потенциала личности в современном мире (с материалами круглого стола вы можете ознакомиться в этом выпуске). Было непросто, но нам удалось справиться со всеми вызовами. Надеемся, что в наступающем 2024 году мы сможем привнести в наш журнал еще больше нового и интересного.

Поздравляем всех наших авторов и читателей с Новым, 2024 годом! Желаем вам позитивных перемен, творческих озарений, больших и маленьких побед. И конечно же, желаем вам умножения внешних и внутренних ресурсов для реализации вашего потенциала.

Зарина Гояева,
с пожеланием счастья, добра и радости
от всего редакционного коллектива

Содержание

Личность и команды в системах управления: наука и практика

Гончар С.Н.
Жизнестойкость как предиктор психического состояния сотрудника в кризисное время _____ 9

Усачева О.Ю.
Языковая личность в системах управления: ключевые коммуникативные компетенции _____ 17

Диагностика и оценка личности

Баркова Ю.К., Селезнева Е.В., Чирковская Е.Г.
Психобиографический анализ в исследовании ценностных ориентаций руководителей системы государственного управления _____ 25

Медведева Н.В.
Подходы к выявлению личной заинтересованности в сфере закупок _____ 44

Современные кадровые технологии

Каплунович С.М.
Эвристические сессии как инструмент развития творческого потенциала личности в организации _____ 52

Государственное и муниципальное управление: наука практике

Поличка Н.П., Поличка М.А.
Правило Декарта для хорошей постановки задач в муниципальном управлении _____ 60

Круглый стол

Еремина О.Ю., Курдюкова Н.А., Лебедева А.В., Переверзина О.Ю., Подольская Т.А.
Диагностика и оценка ресурсов и потенциала личности в современном мире: проблемы и перспективы _____ 68

Иллюстрации к выступлениям участников IV Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления»

Крюнькин Е.Н.
Инновации в целеполагании. ОКР, миссии и ролевые модели _____ 79

Баранов А.В., Котлярова О.В.
Социально-когнитивные детерминанты успеха наставника: на материалах опроса специалистов центров «Мои документы» _____ 89

Диденко А.С.
Отечественный код переговорщика: сработает ли «гарвардский метод» в России _____ 97

Лашук И.В.
Трансформация ценностной структуры современного белорусского общества _____ 106

Чепурнова Е.С.
Социально-психологические факторы готовности к принятию обратной связи _____ 124

Моисеенко Н.В.
Профессиональный стресс для руководителя: между Сциллой и Харибдой _____ 138

Усачева О.Ю.
Языковая личность в системах управления: ключевые коммуникативные компетенции _____ 144

Дорошина Г.В.
Совершенствование компетенций государственных служащих в сфере современного делопроизводства в контексте развития личностно-профессионального потенциала кадров государственного управления _____ 154

Южина Е.В.
Антикризисные коммуникации: пространство возможностей и тест на лидерство _____ 171

Волобуева А.И.
Проблемы вовлечения подчиненных руководителем в деятельность _____ 188

Гончар С.Н.
Жизнестойкость, как предиктор состояния сотрудников в Кризис _____ 193

Кононенко Н.А.
Профессиональная мобильность как значимая личностная характеристика современного специалиста _____ 204

Лукашева К.А.
Социально-психологический климат организации и
его влияние на формирование госслужащего нового типа _____ 219

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

ЛИЧНОСТЬ И КОМАНДЫ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ: НАУКА И ПРАКТИКА

Жизнестойкость как предиктор психического состояния сотрудника в кризисное время



Гончар Светлана Николаевна
Аспирант 2-го курса Высшей школы экономики, преподаватель Московского института Психоанализа, Москва, Российская Федерация
e-mail: **goncharcoach@gmail.com**

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

Цель исследования: выявить характер взаимосвязи жизнестойкости (Мадди С.) и доминирующего состояния (Куликов Л.В.). Для триангуляции использовалась и шкала воспринимаемого стресса PSS-10. Экспериментальное исследование проводилось на группе из 120 испытуемых. В результате исследования подтверждена гипотеза о том, что жизнестойкость может быть предиктором состояния сотрудников в условиях кризиса и неопределенности. Также предложена программа развития жизнестойкости сотрудников.

Ключевые слова

• жизнестойкость • психическое состояние • кризис • организационная психология • лидерство •

В условиях геополитического и экономического кризиса организациям важно сохранять свою устойчивость и помогать сотрудникам сохранять работоспособность. Научные исследования показывают, что ключевыми факторами, которые влияют на профессиональную работоспособность в кризисной ситуации, являются, с одной стороны, психологические и психофизиологические состояния человека, а с другой стороны, уровень жизнестойкости человека.

В структуре психических состояний выделяют четыре уровня — социально-психологический, психологический, психофизиологический и физиологический [6].

В.А. Ганзен утверждает, что актуальное психическое состояние является связующим звеном между психическими процессами и свойствами личности [2, с. 52]. Е.П. Ильин считает, что психические состояния – «это целостная реакция личности на внешние и внутренние стимулы, направленные на достижение полученного результата» [3, с. 328]. Н.Д. Левитов описывает психическое состояние как комплексную характеристику психической деятельности, которая выражает специфику психических процессов, зависящих от внешних факторов, предшествующего состояния и индивидуальных психических свойств личности за определенный временной период [7].

А.О. Прохоров, проведя системный и категориальный анализ, определил психическое состояние следующим образом: «Психическое состояние – это «отражение личностью ситуации в виде устойчивого целостного синдрома (совокупности) в динамике психической деятельности, выражающегося в единстве поведения и переживания в континууме времени» [9, с. 30].

Ю.Е. Сосновикова подчеркивает, что «психические состояния всегда ситуативны. Они, прежде всего, реакция на настоящую, существующую в данный момент, «теперь», «сейчас», обстановку» [10, с. 47].

Э.И. Киршбаум и А.И. Еремеева считают, что жизнестойкость означает, что индивидуум способен устоять в сложных жизненных ситуациях, контролировать свои эмоции и продолжать добиваться успехов в своей деятельности [5]. Д.А. Леонтьев добавляет, что жизнестойкость «демонстрирует стабильную положительную корреляцию не только с эффективностью деятельности, но и с удовлетворенностью всеми аспектами работы, уверенностью в том, что организация предоставляет достаточную автономию и свободу принятия решений» [8, с. 21].

Современные исследования также доказывают важность развития жизнестойкости в кризисное время. Например, Н. Порделан экспериментальным путем доказал, что жизнестойкость защищает человека от внешнего и внутреннего психологического давления и помогает принимать вызовы современности [13, с. 543]. Помимо этого, жизнестойкость помогает справиться с негативной реакцией на травмирующие события [11, с. 256]. Бартон утверждает, что жизнестойкость важно и возможно развивать с помощью специальных тренинговых программ и получения жизненного опыта [12, с. 236].

Учитывая важность психического состояния человека и уровня его жизнестойкости в кризисное время, необходимо изучить взаимосвязь этих конструктов.

Данное исследование является продолжением проекта по поддержке сотрудников в кризисное время. В 2022 г. было проведено экспериментальное исследование с практической направленностью, которое позволило поддержать сотрудников при переходе компании на удаленную работу в связи с пандемией. Было замечено, что часть сотрудников изначально чувствовали себя лучше остальных. Эта же группа испытуемых показала лучшие результаты по скорости восстановления и времени начала активных действий по внедрению изменений, связанных с переходом на удаленную работу. В связи с этим был поставлен исследовательский вопрос: «Что помогло некоторым сотрудникам не так сильно поддаться стрессу и быстрее восстановиться?».

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

Для исследования были выбраны конструкты, которые могут влиять на психическое состояние сотрудников в кризисное время: адаптивность, психологическая гибкость и жизнестойкость. В данной работе предоставлены результаты исследования конструкта жизнестойкость.

Исследование проводилось в ИТ-компании численностью 1100 человек. В исследовании приняло участие 150 человек.

Были применены следующие методики.

Тест жизнестойкости (С. Мадди) [8], включающий интегральную шкалу «Жизнестойкость» и составляющие ее шкалы «Вовлеченность», «Контроль» и «Принятие рисков».

Методика диагностики доминирующего психического состояния «Доминирующее состояние» (ДС) (Л.В. Куликов) [6], включающая следующие шкалы:

- активное-пассивное отношение к жизненной ситуации;
- бодрость-уныние;
- тонус высокий-низкий;
- раскованность-напряжённость;
- спокойствие-тревога;
- устойчивость-неустойчивость эмоционального тона;
- удовлетворённость-неудовлетворённость жизни в целом;
- положительный-отрицательный образ самого себя.

Опросник «Шкала воспринимаемого стресса-10» (PSS-10) [1], включающий интегративную шкалу «Шкала воспринимаемого стресса» и составляющие ее шкалы «Перенапряжение» и «Противодействие стрессу».

В рамках исследования была выдвинута гипотеза о том, что развитие жизнестойкости (в том числе, вовлеченности, контроля и принятия рисков) влияет на состояние сотрудника; чем выше уровень жизнестойкости, тем меньше стресс и лучше доминирующее состояние сотрудника.

Для проверки данной гипотезы был проведен эксперимент.

Участники были разделены на 2 группы случайным образом. В контрольной группе было 30 человек, в экспериментальной 120 человек. В течение одного месяца мы проводили ряд мероприятий по развитию шкал жизнестойкости.

Для контрольной группы со стороны компании ничего не изменилось, сотрудники продолжали работать в штатном режиме.

В экспериментальной группе сотрудники подверглись следующим воздействиям:

- проведен вебинар, на котором было разъяснено, что влияет на жизнестойкость и ее шкалы (вовлеченность, контроль, принятие рисков), чтобы сотрудники лучше поняли свое состояние и выбрали направление развития;
- проведена серия вебинаров, на которых сотрудники с высокими показателями жизнестойкости делились своими методами работы со стрессом, рассказывали, что им помогает переживать кризисные состояния;
- собраны вопросы, которые волнуют сотрудников для развития шкалы «вовлеченность»;
- созданы рабочие группы по решению собранных вопросов для развития шкал «вовлеченность» и «контроль»;
- разработана программа поощрения инициативности и проактивности на уровне компании для развития шкалы «вовлеченность»;
- изменены процессы принятия решения, дана возможность принимать локальные решения с риском потери денег для развития шкалы «принятие рисков».

После завершения эксперимента обе группы прошли тестирование вторично.

Для оценки значимости изменений применялся критерий Стьюдента (таблица 1).

Гипотеза H0 заключалась в том, что истинный эффект изменений равен нулю.

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

Гипотеза H1 заключалась в том, что истинный эффект изменений отличается от нуля.

Критическое значение для контрольной группы tkp (0,01; 30) = 2,75. Критическое значение для экспериментальной группы tkp (0,01; 120) = 2,617.

Таблица 1. Результаты расчетов критерия Стьюдента для шкал жизнестойкости и воспринимаемого стресса в контрольной и экспериментальной группах до и после эксперимента

Шкалы	Контрольная группа tkp (0,01;30) = 2,75		Экспериментальная группа tkp (0,01;120) = 2,617	
	Значение критерия Стьюдента t	Принимаемая гипотеза	Значение критерия Стьюдента t	Принимаемая гипотеза
Жизнестойкость	1,34	H0	-6,78	H1
Вовлеченность	1,45	H0	-6,81	H1
Контроль	1,29	H0	-6,73	H1
Принятие рисков	1,30	H0	-2,58	H0
Воспринимаемый стресс	2,82	H1	3,46	H1

Как видно из таблицы, в контрольной группе абсолютные значения критерия Стьюдента для шкал жизнестойкости, вовлеченности, контроля меньше критического значения, что позволяет сделать вывод о незначительности разницы в соответствующих шкалах до и после проведения эксперимента. Для воспринимаемого стресса модуль значения критерия Стьюдента больше критического значения, что говорит о существенной разнице в изменении значения до и после эксперимента. Ошибка допускается в 1% случаев. Положительное значение критерия Стьюдента говорит об увеличении показателей после эксперимента по сравнению с состоянием «до». Ухудшение показателей по шкале воспринимаемого стресса в контрольной группе может быть связано с тем, что для контрольной группы не проводилось никаких поддерживающих мероприятий, сотрудники не получили никакой поддержки от компании, из-за чего уровень стресса увеличился.

В экспериментальной группе абсолютное значение критерия Стьюдента для шкал жизнестойкости, вовлеченности, контроля и воспринимаемого стресса больше критического значения, что позволяет сделать заключение о наличии существенной разницы в соответствующих параметрах до и после проведения эксперимента. Для шкалы принятие риска модуль значения критерия Стьюдента меньше критического, что означает, что истинный эффект для этого параметра равен нулю. Ошибка допускается в 1% случаев. Нулевой эффект для шкалы принятия риска может быть связан с тем, что для изменения этого параметра требуется больше времени и дополнительные мероприятия.

Отрицательное значение критерия Стьюдента говорит о том, что показатели шкал после эксперимента увеличились, соответственно, эксперимент можно считать успешным для развития жизнестойкости, вовлеченности и контроля. Отрицательное значение критерия Стьюдента для шкалы воспринимаемого стресса говорит о том, что после эксперимента стресс в экспериментальной группе уменьшился.

Далее представлены результаты расчета коэффициента корреляции Спирмена между жизнестойкостью и шкалами психического развития (таблица 2).

Для статистического вывода о наличии или отсутствии связи между исследуемыми величинами необходимо провести проверку значимости коэффициента корреляции. Уровень значимости определялся с помощью t-критерия Стьюдента.

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

Была сформулирована гипотеза H0, что истинный коэффициент корреляции r равен нулю. Гипотеза H1 заключается в том, что коэффициент корреляции r значимо отличается от нуля.

Таблица 2. Результаты расчета коэффициента ранговой корреляции Спирмена и коэффициента Стьюдента между жизнестойкостью и шкалами психического состояния

Шкалы	Жизнестойкость		
	Коэффициент Спирмена	Коэффициент Стьюдента	Принимаемая гипотеза
Активность	0,50	2,96	H1
Бодрость	0,79	3,46	H1
Тонус	0,60	3,23	H1
Раскованность	0,67	3,35	H1
Спокойствие	0,65	3,30	H1
Устойчивость эмоций	0,50	2,78	H1
Удовлетворенность жизнью	0,72	3,67	H1
Положительный образ себя	0,43	2,73	H1

Как видно из таблицы, жизнестойкость имеет высокую корреляцию со шкалами «бодрость» и «удовлетворенность жизнью». Заметная корреляция между жизнестойкостью и активностью, тонусом, раскованностью, спокойствием и устойчивостью эмоций. Умеренная корреляция между жизнестойкостью и положительным образом себя. Таким образом, установлено, что между жизнестойкостью и доминирующим состоянием существует заметная взаимосвязь.

Значение коэффициента Стьюдента для всех шкал психического состояния выше критического значения. Соответственно, принимаем гипотезу H1 о том, коэффициент корреляции значимо отличается от нуля с вероятностью ошибки 1%.

Таблица 3 показывает, что жизнестойкость имеет отрицательную заметную корреляцию со стрессовым состоянием сотрудника. Чем выше жизнестойкость, тем меньший стресс и перенапряжение испытывает человек.

Таблица 3. Результаты расчета коэффициента ранговой корреляции Спирмена и коэффициента Стьюдента между жизнестойкостью и шкалами воспринимаемого стресса PSS-10

Шкалы	Жизнестойкость		
	Коэффициент Спирмена	Коэффициент Стьюдента	Принимаемая гипотеза
Воспринимаемый стресс	-0,63	3,24	H1
Перенапряжение	-0,58	2,99	H1

Значение коэффициента Стьюдента для воспринимаемого стресса и перенапряжения выше критического значения. Соответственно, принимаем гипотезу H1 о том, коэффициент корреляции значимо отличается от нуля с вероятностью ошибки 1%.

Полученные результаты позволяют сделать вывод, что с вероятностью ошибки 1% повышение жизнестойкости позволяет сотрудникам быть в лучшем пси-

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

хическом состоянии в кризисное время, лучше себя чувствовать в стрессовых ситуациях.

Таким образом, гипотеза «развитие жизнестойкости (в том числе вовлеченности, контроля и принятия рисков) влияет на состояние сотрудника; чем выше уровень жизнестойкости, тем меньше стресс и лучше доминирующее состояние сотрудника» подтверждена, и жизнестойкость можно рассматривать как предиктор психического состояния сотрудников в кризисное время.

Также исследование показало, что с помощью специальных мероприятий можно повысить уровень таких компонентов жизнестойкости, как вовлеченность и контроль. Основываясь на предложенной программе мероприятий, HR-службы компаний могут внедрить программу по развитию жизнестойкости сотрудников, которая поможет в кризисное время сотрудникам быть в более активном состоянии.

Список литературы:

1. Абабков В.А. Валидизация русскоязычной версии опросника «Шкала воспринимаемого стресса-10» // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. Педагогика. 2016. № 2. С. 6-15.
2. Ганзен В.А. Системное описание психических состояний, возникающих в процессе восприятия информации // Вестник ЛГУ. Сер. 6. 1987. Вып. 1. № 6. С. 50-60.
3. Ильин Е.П. Теория функциональной системы и психофизиологические состояния. М., 1978. С. 325-346.
4. Ильин Е.П. Психофизиология состояний человека. СПб.: Питер принт, 2005. 411 с.
5. Киршбаум Э.И., Еремеева А.И. Психические состояния: монография. Изд-во Дальневост. ун-та, 1990. 141 с.
6. Куликов Л.В. Психология настроения. Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та, 1997. 228 с.
7. Левитов Н.Д. О психических состояниях человека. Москва: Просвещение, 1964. 344 с.
8. Леонтьев Д.А., Рассказова Е.И. Тест жизнестойкости. М.: Смысл, 2006. 63 с.
9. Прохоров А.О. Классификация психических состояний. Психические состояния и их проявления в учебном процессе. Изд-во КГУ, 1991. С. 28-32.
10. Сосновикова Ю.Е. Психические состояния человека, их классификация и диагностика // Горький: Изд-во Горьк. пед. ин-та, 1975. 118 с.
11. Allison P., Mnatsakanova A., & McCanlies E. Police stress and depressive symptoms: role of coping and hardiness // Policing: An International Journal. 2019. N 43(2). P. 247-261.
12. Bartone P.T., McDonald K.L., Hansma B.J., Stermac-Stein J., Escobar E., Stein S., & Ryznar R. Development and validation of an improved hardiness measure // European Journal of Psychological Assessment. 2023. N 39(3). P. 222-239. https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000709
13. Pordelan N., & Hosseinian S. Online career counseling success: the role of hardiness and psychological capital // International Journal for Educational and Vocational Guidance. Vol. 21. 2021. P. 531-549.

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

Hardiness as a predictor of an employee's psychological state in times of crisis

Gonchar Svetlana Nikolaevna
PhD student at Higher school of economic, teacher in Moscow Institute of psychoanalysis, Moscow, Russian Federation
e-mail: **goncharcoach@gmail.com**

Abstract

Purpose of the study: to reveal the nature of the relationship between hardiness (S. Muddy) and dominant state (L.V. Kulikov). The PSS-10 scale of perceived stress was also used for triangulation. The experimental study was conducted on a group of 120 subjects. As a result of the study the hypothesis that hardiness can be a predictor of the state of employees in crisis and uncertainty was confirmed. The program of development of employees' resilience is also proposed.

Key words

• hardiness • psychological state • crisis • organizational psychology • leadership •

References

1. Ababkov V.A. Validation of the Russian-language version of the questionnaire «Scale of perceived stress-10» // Bulletin of St. Petersburg University. Psychology. Pedagogy. 2016. N 2. P. 6-15.
2. Ganzen V.A. System description of mental states arising in the process of information perception // Bulletin of Leningrad State University. Ser. 6. 1987. Vol. 1. N 6. P. 50-60.
3. Ilyin E.P. Theory of Functional System and Psychophysiological State. M., 1978. P. 325-346.
4. Ilyin E.P. Psychophysiology of Human States. SPb.: Peter Print. 2005. 411 p.
5. Kirshbaum E.I. Mental states. Far Eastern University Publisher, 1990. 141 p.
6. Kulikov L.V. Psychology of Mood. Publishing house of Saint-Petersburg State University, 1997. 228 p.
7. Levitov N.D. About mental states of a man. Moscow: Education, 1964. 344 p.
8. Leontiev D.A., Rasskazova, E.I. Test of hardiness. The Meaning, 2006. 63 p.
9. Prokhorov A.O. Classification of mental states. Mental states and their manifestations in the educational process // Publishing house of KSU, 1991. P. 28-32.
10. Sosnovikova Y.E., Sosnovikova Y.E. Mental states of a person, their classification and diagnostics. Gorky: Publishing House of the Gorky Pedagogical Institute, 1975. 118 p.
11. Allison P., Mnatsakanova A., & McCanlies E. Police stress and depressive symptoms: role of coping and hardiness // Policing: An International Journal. 2019. N 43(2). P. 247-261.

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

12. Bartone P.T., McDonald K.L., Hansma B.J., Stermac-Stein J., Escobar E., Stein S., & Ryznar R. Development and validation of an improved hardiness measure // European Journal of Psychological Assessment. 2023. N 39(3). P. 222-239. https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000709
13. Pordelan N., & Hosseinian S. Online career counseling success: the role of hardiness and psychological capital // International Journal for Educational and Vocational Guidance. 2021. Vol. 21. P. 53-54.

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

Модель коммуникативной компетентности языковой личности руководителей системы государственной службы



Усачева Ольга Юрьевна
доктор филологических наук, доцент, профессор кафедры гуманитарных и естественнонаучных дисциплин Липецкого филиала РАНХиГС, Липецк, Российская Федерация
e-mail: **logus777@yandex.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

В тезисах исследуется проблема моделирования ключевых коммуникативных компетенций, характеризующих языковую личность специалиста категории «руководитель» в системах государственного управления. Целью исследования, выполненного на основе компетентностного подхода, является совершенствование методов личностно-профессиональной оценки государственных служащих. В результате анализа предложена система показателей, с помощью которых осуществляется оценка уровня коммуникативной компетентности языковой личности руководителя в сфере государственной службы.

Ключевые слова

• языковая личность • коммуникативная компетентность • коммуникативная компетенция • государственное управление • оценка по компетенциям •

Понятие языковой личности давно и хорошо известно в науке, в том числе и лингвистической. Считается, что этот термин впервые был употреблён В.В. Виноградовым в 1930 г. в его работе «О художественной прозе». Широко известна лингвистическая трактовка этого понятия, предложенная Ю.Н. Карауловым, в соответствии с которой языковая личность – это «носитель того или иного языка, охарактеризованный на основе анализа произведенных им текстов с точки зрения использованных в них системных средств данного языка для отражения видения им окружающей действительности (картины мира) и для достижения определенных целей в этом мире».[1]

Проблемы формирования языковой личности изучались в работах Ю.Н. Караулова, В.И. Карасика, А.А. Мельниковой, О.Е. Морозовой, К.Ф. Седова, О.Б. Сиротининой, И.А. Стернина, И.П. Тарасовой, В.Д. Черняк и др. Предметом изучения также становилась языковая личность в ее профессиональном / институциональном преломлении, в том числе и языковая личность государственного и муниципального служащего [2; 3]. Кроме того, языковая личность изучается и с позиции компетентностного подхода [4; 5].

В научной литературе, посвященной изучению языковой личности, первостепенное внимание уделяется выявлению структуры и описанию модели данного объекта. Как правило, в этих описаниях языковая личность предстает как многоуровневая структура, включающая определенный набор компетенций – знаний, умений, навыков, когнитивных характеристик, в совокупности отражающих способность личности использовать язык в процессах коммуникации. Таким образом, задачей при построении модели языковой личности становится главным образом выявление и описание системы языковых компетенций для каждого уровня, выделяемого для языковой личности.

Говоря о существующих исследованиях языковой личности государственного служащего, следует отметить, что их авторы не ставили целью описание объекта с позиции оценки коммуникативной компетентности этой категории специалистов. В большей степени затрагивалась нормативная составляющая речевой культуры госслужащих, поднимались вопросы стилистической и этической корректности их коммуникативной деятельности, акцентировалось внимание на административно-политическом дискурсе как на потенциальном коммуникативном образце речевого поведения в современном обществе. Поэтому достаточно обоснованной выглядит следующая констатация: «продолжение изучения языковой личности современного госслужащего является перспективным направлением лингвистических исследований и смежных с лингвистикой сфер гуманитарного знания» [2, с. 39].

Цель нашего исследования обоснована необходимостью рассмотреть языковую личность управленца / государственного служащего / муниципального служащего через призму компетентностного подхода к оценке их коммуникативного управленческого потенциала. В связи с этим исследование нацелено на создание модели коммуникативной компетентности служащего и совершенствование методов ее оценки.

Задачи, вытекающие из поставленной цели, следующие:

1) выявить структуру коммуникативной компетентности служащего;
2) определить состав компетенций, освоение которых формирует коммуникативную компетентность языковой личности служащего;
3) уточнить перечень поведенческих индикаторов, позволяющих измерить уровень овладения соответствующими компетенциями и в конечном счете точнее оценить коммуникативную компетентность служащего.

Как известно, компетентностный подход в настоящее время является базовым для всей системы образования. Кроме того, он активно используется в HR-практиках различных коммерческих и некоммерческих организаций как

[1] Энциклопедия «Русский язык» / Под ред Ю.Н. Караулова. М.: Дрофа, 1998. С. 671.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

один из наиболее действенных способов управления человеческими ресурсами.

Напомним, что данный подход оперирует такими понятиями, как компетентность и компетенция.

Компетенция определяется как совокупность знаний, умений, навыков, личностных способностей и опыта, обеспечивающая наиболее эффективное выполнение работы специалистом. При оценке специалиста компетенции являются критериями успешности его деятельности. Понятие компетентности отражает степень освоения специалистом той или иной компетенции и всего их требуемого набора. Результатом комплексной оценки по компетенциям является установление уровня компетентности специалиста.

В последнее время компетентностный подход достаточно эффективно применяется кадровыми органами в сфере государственной и муниципальной службы. В целях профессионально-личностной диагностики и оценки при отборе кандидатов в резерв управленческих кадров Комиссией при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров была утверждена комплексная интегральная модель, в основу которой были положены единые итоговые стандартизированные показатели оценки личностно-профессиональных и управленческих ресурсов – мета-компетентностей (общим количеством 11).[2] Указанная интегральная модель прошла апробацию и внедрение на уровне работы с кандидатами в состав высших резервов управленческих кадров (президентский резерв и федеральный резерв управленческих кадров), а также в ряде субъектов Российской Федерации.

Эта модель нашла также применение в Липецкой области в ходе проведения процедур оценки методом ассесмент-центра в ноябре – декабре 2020 г. и октябре – декабре 2021 г. на базе Липецкого филиала РАНХиГС. Опыт использования различных инструментов комплексной оценки и диагностики профессиональной служебной деятельности госслужащих Липецкой области, в том числе и методом ассесмент-центра, обобщен в статье Е.А. Гончаровой и С.А. Власовой [1].

В качестве одной из мета-компетентностей в составе рассматриваемой модели разработчиками была выделена мета-компетентность межличностного и социального взаимодействия, которая была структурирована в виде следующего набора компетентностей:

- готовность к конструктивному межличностному и социальному взаимодействию;
- владение умениями и навыками эффективных социальных коммуникаций;
- активность в социальных контактах; нацеленность на совместную деятельность, коллективную работу;
- способность учитывать мнения подчиненных и руководителей и позиции по тому или иному вопросу.

Мы считаем, что данная мета-компетентность, по своей сути, тождественна коммуникативной компетентности и позволяет характеризовать участника оценки через призму понятия языковой личности государственного служащего категории «руководитель».

При проведении ассесмент-центра была осознана необходимость изложить перечень структурных составляющих мета-компетентности межличностного и социального взаимодействия, обозначенных выше, на языке конкретных коммуникативных компетенций. Также стояла задача разработать для последних систему показателей освоенности каждой компетенции, входящей в коммуникативную компетенцию. В итоге по мере выполнения указанных задач нами были выделены языковые, речевые и речеповеденческие индикаторы владения ком-

[2] Методические рекомендации по работе с резервом управленческих кадров. М., 2018. 43 с. С.14.

петенциями, используемые в оценочных процедурах (упражнениях). Впоследствии такие показатели были изложены асессорами в виде индивидуальных результатов оценки по коммуникативной компетенции в отчетах и предъявлены испытуемым в ходе обратной связи.

За основу определения индикаторов овладения составляющими коммуникативной компетенции была взята модель, ранее разработанная в статье автора [6]. В данной модели коммуникативная компетенция рассматривается как структура, в которую входят следующие составляющие.

1. Языковая и лингвистическая компетенция. Содержательная характеристика данной компетенции включает владение нормами литературного языка в его официально-деловом стиле (официально-деловая стандартная лексика и фразеология, учет лексико-морфологических особенностей, терминология и т.д.), а также определенный объем теоретических знаний об устройстве языка, литературной норме, функциональном стиле и др.
2. Речевая компетенция. Она может быть определена как готовность к осуществлению речевой деятельности в ее различных видах и формах, т.е. как владение устной и письменной, диалогической и монологической речью, основными видами речевой деятельности (говорение, слушание, чтение, письмо).
3. Жанровая компетенция. Она сводится к овладению коммуникативными и речевыми жанрами, актуальными для профессиональной деятельности (составление документов, проведение совещаний, брифингов и др.).
4. Дискурсная компетенция проявляется в умелом выборе коммуникативной стратегии и коммуникативных тактик, отвечающих целям общения, семантически и стилистически точном использовании языковых единиц и средств языковой выразительности, построении в рамках деловых жанров логически связного и когерентного дискурса.
5. Информационно-когнитивная компетенция предполагает навыки поиска достоверной информации, ее обработки, систематизации, анализа, структурирования, а также готовность к таким когнитивным процедурам, как выделение главного, установление причинно-следственных связей, резюмирование, тезирование, компрессия.
6. Этико-коммуникативная компетенция раскрывается как соблюдение этических норм в речи, владение речевым этикетом делового общения в соответствии с принципом вежливости Дж. Н. Лича.

Каждая из представленных составляющих коммуникативной компетенции описывается через показатели, градуированные при помощи выбранной шкалы (в нашем случае пятибалльной). Приведем отдельные примеры разработанных индикаторов.

Языковая компетенция:

- соблюдает орфографические нормы (на письме);
- соблюдает произносительные нормы (в устной речи);
- соблюдает лексические, грамматические, стилистические нормы;
- владеет словарным запасом официально-делового функционального стиля.

Речевая компетенция:

- владеет техниками связного диалога;
- владеет техниками развернутого, законченного, связного и последовательного монолога;
- демонстрирует уместный для коммуникативной ситуации вид слушания: активное, пассивное, эмпатическое;
- в диалоге реализует необходимую социально-ролевую позицию, проявляет и удерживает коммуникативную инициативу.

Жанровая компетенция:

- владеет жанром деловой беседы / деловых переговоров / самопрезента-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ции / презентационной речи и т.д.

Дискурсная компетенция:

- использует кооперативные стратегии и тактики общения;
- демонстрирует гибкость и вариантность коммуникативного поведения с учетом хода взаимодействия;
- выбирает речевые средства адекватные коммуникативной ситуации и цели общения;
- выстраивает связный и когерентный дискурс.

Информационно-когнитивная компетенция:

- вычленяет необходимое содержание из информационного потока;
- структурирует и каталогизирует информацию;
- выделяет главную и второстепенную информацию;
- осуществляет резюмирование / тезирование / компрессию содержания.

Этико-коммуникативная компетенция:

- демонстрирует владение речевым этикетом в разнообразных ситуациях взаимодействия;
- сохраняет нейтральную и сдержанную тональность в конфликтных ситуациях.

Из всего изложенного следует, что уровень коммуникативной компетентности языковой личности может быть измерен при помощи внешне наблюдаемых показателей – поведенческих индикаторов, предложенный состав которых позволяет охватить все релевантные аспекты коммуникативной деятельности государственного служащего.

В заключение приведем основные выводы:

1) на основе анализа мета-компетентности межличностного и социального взаимодействия была смоделирована структура коммуникативной компетентности языковой личности государственного служащего категории «руководители»;
2) определен состав ключевых коммуникативных компетенций, освоение которых формирует коммуникативную компетентность государственного служащего указанной категории;
3) уточнен перечень поведенческих индикаторов, позволяющих измерить уровень овладения соответствующими компетенциями.

Таким образом, предложенная модель коммуникативной компетентности языковой личности государственного служащего на основе выявления ключевых коммуникативных компетенций и измеряющих их показателей позволит и далее совершенствовать процедуры компетентностной оценки специалиста системы управления.

Список литературы:

1. Гончарова Е.А., Власова С.А. Применение бизнес-технологий в управлении кадрами органов власти Липецкой области // Государственная служба. 2022. Т. 24. № 5. С. 36-42.
2. Котлярова О.В. Теория языковой личности государственного служащего в отечественной лингвистике: анализ подходов // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Русская филология. 2018. № 2. С. 34-45.
3. Панова М.Н. Языковая личность государственного служащего: опыт лингвометодического исследования: Монография. – М.: Изд-во РУДН, 2004. 323 с.
4. Саяхова Л.Г. Компетентностный подход к формированию языковой личности в лингвокультурологической концепции обучения русскому языку //

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Вестник Башкирского университета. 2011. Т. 16. №3. С. 782-792.
5. Токарева И.Ю. Понятие языковой личности в свете компетентностного подхода // Ученые записки: электронный научный журнал Курского государственного университета. 2012. № 4-1 (24). С. 217-221.
6. Усачева О.Ю. Коммуникативная компетенция: структура, компоненты, вопросы формирования // Методические проблемы реализации компетентностно-ориентированного преподавания в современном вузе: сборник трудов участников межрегиональной научной конференции (21 ноября 2013 г., г. Липецк) / Под ред. С.В. Фролова, Д.А. Будюкина, Е.В. Фроловой. Липецк: Гравис, 2014. С. 162-166.

Linguistic identity in public administration systems: model of communicative competences

Usacheva Olga Juryevna
Doctor of Philological Sciences, Associate Professor at the Department of humanitarian-natural disciplines of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Lipetsk branch, Lipetsk, Russian Federation
e-mail: **logus777@yandex.ru**

Abstract

The theses explore the problem of simulations and descriptions of main communicative competences, which characterize the linguistic identity of a manager working in public administration systems. The study was carried out on the basis of a competency-based approach. The purpose of the study is to improve the methods of professional and personal assessment of civil servants in terms of defining a system of indicators that measure the level of communicative proficiency of managers. Consequently, a due system of indicators was worked out to measure the level of communicative competences of the linguistic identity of a manager in the field of public administration.

Key words

• linguistic identity • communicative competence • communicative skills • public administration • competence assessment •

References

1. Goncharova E.A., Vlasova S.A. Applying business technologies in human resource management of the authorities in the Lipetsk region.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Gosudarstvennaya sluzhba. 2022. N 5. P. 36-42.
2. Kotlyarova O.V. The theory of the language personality of a civil servant in the Russian linguistics: analysis of approaches. In: Bulletin of the Moscow Region State University. Series: Russian philology. 2018. N 2. P. 34-45.
3. Panova M.N. Linguistic personality of a civil servant: experience of linguo-methodological research: Monograph. – M.: Publishing House of RUDN University, 2004. 323 p.
4. Sayakhova L.G. Competence-based approach to the formation of a linguistic personality in the linguoculturological concept of teaching the Russian language // Bulletin of the Bashkir University. 2011. Vol. 16. N 3. P. 782-792.
5. Tokareva I.Yu. The concept of a linguistic personality in the light of the competence-based approach // Uchenye zapiski: electronic scientific journal of Kursk State University. 2012. N 4-1 (24). P. 217-221.
6. Usacheva O.Yu. Communicative competence: structure, components, issues of formation // Methodological problems of the implementation of competence-oriented teaching in a modern university: a collection of works of participants in the interregional scientific conference (November 21, 2013, Lipetsk) / Ed. S.V. Frolov, D.A. Budyukin, E.V. Frolova. Lipetsk: Gravis, 2014. P. 162-166.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

ДИАГНОСТИКА И ОЦЕНКА ЛИЧНОСТИ

Психобиографический анализ в исследовании ценностных ориентаций руководителей системы государственного управления



Баркова Юлия Константиновна
Магистр психологии, ведущий специалист научно-образовательного центра оценки руководителей и управленческих команд факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: **barkova-yk@ranepa.ru**



Селезнева Елена Владимировна
Доктор психологических наук, профессор, эксперт научно-образовательного центра современных кадровых технологий факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: **selezneva-ev@ranepa.ru**



Чирковская Елена Георгиевна
Кандидат психологических наук, доцент, директор научно-образовательного центра современных кадровых технологий факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: **chirkovskaya-eg@ranepa.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

В статье на материале эмпирического исследования рассматривается продуктивность использования психобиографического анализа в диагностике и оценке ценностных и карьерных ориентаций руководителей системы государственного управления. На основе анализа полученных данных показано, что заложенные в вариантах ответов на биографические вопросы различия в социально-психологических характеристиках определяют различия в выраженности тех или иных ценностных и карьерных ориентаций и формирование определенного ценностного профиля. На примере результатов анализа взаимосвязи ценностных и карьерных ориентаций с такими фактами биографии руководителей системы государственного управления как неформальная позиция, которую они занимали в школе, и возраст начала их управленческой карьеры, показана специфика психобиографического анализа как метода диагностики и оценки, позволяющего выявлять глубинные социокультурные факторы формирования той или иной ценностной и карьерной ориентации и на основе фактов биографии выстраивать ценностный профиль и делать прогноз о направленности в принятии управленческих решений.

Ключевые слова

• биографический метод • психобиографический анализ • биографические факторы • ценностные ориентации • карьерные ориентации • руководители системы государственного управления • диагностика • оценка •

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Введение

Биографический метод исследования уже давно и активно используется в социальных и гуманитарных науках (истории, этнографии, культурологии, политологии, литературоведении социологии, психологии и др.), реализуясь в большинстве из них как психобиографический. Как отмечает разрабатывающая проблемы методологии психобиографических методов исследования Н.А. Логинова, «биографический метод оперирует данными об объективных событиях и субъективных переживаниях личности в разных жизненных обстоятельствах, на основе чего позволяет делать умозаключения о характере, самосознании, жизненной направленности, таланте и жизненном опыте личности. Все эти структуры относятся к личностно-биографическим и не могут быть поняты в отрыве от реального жизненного пути человека, а, следовательно, без биографического метода» [7, с. 104].

Методологической основой психобиографического метода являются философия поступка М.М.Бахтина, а также принципы: историзма; единства сознания, личности и деятельности; целостного изучения личности во всем многообразии ее проявлений; субъекта деятельности и жизнедеятельности. В соответствии с этими принципами человек как субъект жизнедеятельности, погруженный в определенное время и культуру, через свои действия и поступки не только проявляет личностные качества, но и этими действиями и поступками формирует и развивает свою личность, одновременно выстраивая свой жизненный путь и создавая историю своей жизни – биографию. Анализируя эту биографию, мы по существу анализируем историю развития и становления целостной личности.

В настоящее время в рамках антропологического подхода биографический метод активно используется в целях исследования различных аспектов жизненного пути человека, в частности, особенностей времени жизни, жизненных стратегий, жизненного мира и т.п. В то же время вне зависимости от методологии, цели, объекта и предмета психологических исследований в ряд переменных, которые включают в процесс анализа, входят с большей или меньшей частотой те или иные факты биографии респондентов, а полученные данные в большинстве случаев свидетельствуют о существовании значимой взаимосвязи между определенным фактом биографии и психологическим феноменом, который является объектом изучения. Достаточно часто эта взаимосвязь имеет причинно-следственный или условный характер, при этом в роли причины может выступать любая из переменных.

Анализ отечественных и зарубежных исследований показал, что, во-первых, разные факты биографии входят в списки переменных с разной частотой; во-вторых, ученые в зависимости от проблематики исследований фиксируют внимание на разных фактах биографии как потенциальных факторах формирования и развития определенных индивидуально-психологических и личностных характеристик; в-третьих, психобиографические факторы оказывают особое влияние на формирование и развитие некоторых индивидуально-психологических и личностных характеристик и связанных с ними особенностей отношений и деятельности.

Так, значительную роль биографические факторы играют в процессе формирования ценностно-смысловой сферы личности, в том числе, ценностных ориентаций.

Следует подчеркнуть, что интерес исследователей к изучению ценностных ориентаций личности обусловлен важной ролью этих психологических образований в организации жизнедеятельности человека. Будучи динамической формой личностных ценностей, идеалов и смыслов, ценностные ориентации выступают в качестве внутренних критериев и источников его активности и определяют общий характер выборов целей и средств деятельности в той или иной сфере, обеспечивая тем самым их гибкую внутреннюю регуляцию. Таким

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

образом, ценностные ориентации становятся ядром направленности личности как ее интегральной характеристики, которая выступает в качестве основного мотивирующего фактора при принятии решений и определяет проиндивидуалистический или просоциальный вектор социальной активности человека.

Использование психобиографического метода в исследованиях ценностных ориентаций позволяет более глубоко изучить особенности формирования этих психологических образований, выявить специфику их выраженности, содержания и структуры, оценить возможности изменений в этой структуре и т.п.

В исследованиях установлено, например, что на выраженность и структуру ценностных ориентаций влияют такие биографические факторы, как порядок рождения [10 и др.], финансовое положение родительской семьи [2; 8 и др.], социально-территориальные характеристики (размер поселения, в котором проживает человек, специфика общественного труда, которым преимущественно занято местное население, уровень развития на территории базовых социальных институтов) [3; 16; 20 и др.] и т.п.

В особенности актуальной проблема исследования влияния биографических факторов на содержание и структуру ценностных ориентаций является для такой профессиональной группы как руководители системы государственного управления.

Так как система государственного управления призвана согласовывать интересы общества, отдельных социальных институтов и конкретного человека, что предполагает высокую социальную ответственность каждого государственного служащего, а ведущую роль в реализации функций государственного управления играют руководящие кадры, общество требует отбирать на руководящие посты людей с высоким уровнем социальной направленности личности и явной выраженностью просоциальных ценностных ориентаций. В то же время многочисленные исследования показывают, что в структуре направленности личности государственных служащих в целом и в частности руководителей высокого ранга преобладают проиндивидуалистические ориентации, а значимость просоциальных ориентаций крайне низка [4; 5; 17; 19 и др.]. Как отмечает Ю.В.Синягин, для кадров управления в целом, и в первую очередь, для руководителей системы государственного управления становится все более характерной новая модель системы ценностных ориентаций, в которой преобладают ориентации на ценности «семья», «здоровье» и «душевный комфорт», а эти структурные изменения приводят, в свою очередь, к изменениям в значимых для руководителей личностно-профессиональных характеристиках: снижаются готовность к внутреннему принятию поставленных задач, готовность к лидерству и принятию на себя ответственности за происходящее с ними и вокруг них, мотивация достижения, а также готовность преодолевать внешние и внутренние трудности и готовность к обучению и саморазвитию [14].

В то же время, как показывают многолетние исследования, которые проводятся на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ, содержание и структура ценностных ориентаций (и в том числе карьерных ориентаций как мотивационных факторов построения карьеры) руководителей системы государственного управления значимо взаимосвязана с рядом объективных и субъективных фактов их биографии [9; 11; 15 и др.].

На факультете в рамках исследования взаимосвязи психобиографических особенностей с индивидуально-психологическими и личностными характеристиками руководителей системы государственного управления[1] был проведен анализ взаимосвязи комплекса фактов их биографии и выраженности ценност-

[1] Синягин Ю.В., Селезнева Е.В., Рожок А.В. Исследование взаимосвязи психобиографических особенностей с индивидуально – психологическими и личностными характеристиками руководителей системы государственного управления. Препринт НИР. Москва, 2020. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/SSRN-id3875259-1.pdf (дата обращения: 08.11.2023).

ных и карьерных ориентаций. Данное исследование продолжает линию исследований, которые ведутся на факультете с 2014 г. и направлены на разработку и дальнейшее совершенствование технологии личностно-профессиональной диагностики кадров управления с использованием психобиографического метода как базового [1; 6; 13 и др.].

Цель эмпирического исследования состояла в том, чтобы выявить особенности взаимосвязи между объективными и субъективными фактами биографии руководителей системы государственного управления и структурой их ценностных и карьерных ориентаций.

В соответствии с целью исследования необходимо было решить следующие задачи:

- выявить наличие или отсутствие взаимосвязей между теми или иными фактами биографии участников исследования и выраженностью у них ценностных и карьерных ориентаций;
- определить общее и особенное в выраженности ценностных и карьерных ориентаций участников исследования, входящих в разные подгруппы по тем или иным фактам биографии.

Методы и выборка

Основным методом исследования являлся психобиографический анализ, в основе которого лежит изучение взаимосвязи отдельных фактов биографии человека с теми или иными индивидными, личностными или субъектными характеристиками, а также особенностями и/или показателями его деятельности.

Так как взаимосвязи между фактами биографии и выраженностью ценностных и карьерных ориентаций имеют смысловой характер, полученные данные подвергались интерпретативному анализу, который позволяет реконструировать социальный, культурный, психологический контекст формирования ценностных и карьерных ориентаций участников исследования; максимально полно, детально, многосторонне, систематично, целостно описать и более глубоко и широко понять особенности ценностно-смысловой сферы руководителей системы государственного управления; выявить возможные варианты содержания и структуры ценностных и карьерных ориентаций и объяснить особенности каждого из них.

В качестве диагностических инструментов в исследовании использовались: уточненный и заново апробированный на факультете ценностный опросник Ш.Шварца [18], методика «Якоря карьеры» Э.Шейна в адаптации В.А. Чикер и В.Э. Винокуровой[2], а также 46 психобиографических вопросов из разработанного под руководством доктора психологических наук, профессора Ю.В.Синягина на факультете опросника «Оценка управленческого потенциала» [12].

Биографические вопросы в структуре опросника позволяют получить представление об объективных и субъективных фактах биографии руководителя, описывая его жизнь с момента рождения до настоящего времени и во всех основных сферах его жизнедеятельности (сферы профессиональной, семейной, общественной жизни, а также сферы образования и увлечений) и тем самым воссоздавая всю историю его жизни и психологического развития.

Объективный уровень биографического анализа обеспечивается вопросами, которые касаются фактов биографии, имеющих документальное подтверждение. Объективные биографические вопросы затрагивают такие сферы жизни, как семья и ближайшее окружение, образование, профессиональная и общественная деятельность, увлечения. Субъектный уровень анализа, позволяющий определить степень активности личности в процессе построения жизненного

[2] См.: Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. СПб.: Изд-во «Речь», 2002. С. 207-212.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

пути, обеспечивается вопросами о векторах и степени активности в процессе самоопределения на разных этапах жизни. Субъективный уровень анализа, целью которого является исследование главнейших внутренних источников личностно-профессионального развития, обеспечивается вопросами о ценностях родительской и собственной семьи респондента. Кроме того, на этом уровне исследуются основные жизненные отношения (с другими людьми, с карьерой и т.п.) и особенности восприятия себя как субъекта тех или иных социальных и психологических ролей.

Данные, полученные с помощью этих вопросов, позволяют выявить психобиографические предпосылки формирования тех или иных личностно-профессиональных особенностей руководителей, в том числе системы их ценностных и карьерных ориентаций.

Из массива данных, полученных в ходе широкомасштабного исследования готовности руководителей к управленческой деятельности, проводившегося в течение нескольких лет на факультете, были выделены для обработки и анализа данные участников, объединенных признаком «руководитель системы государственного управления». Общее число респондентов составило 451 человек.

Участники исследования разделялись на подгруппы в зависимости от выбранного ими варианта ответа на тот или иной биографический вопрос, и сравнение выраженности ценностных и карьерных ориентаций происходило между этими подгруппами. При этом если число респондентов в подгруппе было менее 10 человек, данные по ней исключались из анализа.

Так как верификация выборки показала ее нормальность, для проверки достоверности полученных результатов мы использовали t-критерий Стьюдента.

В связи с тем, что формат статьи не позволяет полностью привести статистические данные по всем изучаемым переменным во всех выделенных подгруппах, мы описываем здесь основные выявленные тенденции и анализируем наиболее типичные, с нашей точки зрения, случаи.

Обсуждение результатов

Для определения статистической значимости различий средних значений шкал ценностного опросника Ш.Шварца и методики «Якоря карьеры» в выделенных по биографическим признакам подгруппах был проведен 361 тест с использованием t-критерия Стьюдента. Только в 62 случаях не было выявлено значимых различий между подгруппами.

Сравнительный анализ показал, что количество шкал, по которым фиксируются значимые различия, может существенно варьироваться как «внутри» отдельного психобиографического вопроса – при сравнении разных подгрупп, выделенных в зависимости от варианта ответа, так и по разным вопросам в целом.

Так, наибольшее число значимых различий в выраженности ценностных и карьерных ориентаций (10 и более) отмечено по вопросам:

15 - Были ли Вы во время учебы в школе дисциплинированным и послушным ребенком? (22 шкалы)

16 - Сбегали ли Вы когда-нибудь с уроков? (20 шкал)

29 - Нравилось ли Вам заниматься общественной работой в школе и ВУЗе? (20 шкал)

4 - Какая из ценностей была ведущей в Вашей семье (15 шкал)

69 - Сколько раз Вы меняли место жительства? (14 шкал)

66 - Какие ценности являются ведущими в Вашей семье? (13 шкал)

13 - Какую неформальную позицию Вы занимали в классе (школе)? (13 шкал)

70 - Расскажите, чем Вы увлекаетесь. Есть ли у Вас хобби, особые увлечения? (12 шкал)

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

47 - В каком возрасте началась Ваша управленческая карьера? (11 шкал)
35 - Какой у Вас общий трудовой стаж? (11 шкал)
27 - Легко ли Вы сходились с новыми людьми в юности? (11 шкал)
53 - Если Вы меняли место работы за последние 3 года, то почему? (11 шкал)
52 - Сколько раз Вы меняли место работы за последние 3 года? (10 шкал)
28 - Как долго Вы поддерживали отношения с друзьями юности? (10 шкал)
2 - Где Вы прожили большую часть Вашего детства? (10 шкал)

При этом внутри большинства из вышеперечисленных вопросов значимые различия по максимальному количеству шкал фиксируются при сравнении подгрупп, которые в большей или меньшей степени противоположны друг другу по своим либо формально-логическим, либо социально-психологическим характеристикам. Например, для вопроса 2 – «Где Вы прожили большую часть Вашего детства?» наибольшее число значимых различий выявлено при сравнении подгрупп «в сельской местности» - «в небольшом городе», т.е. подгрупп, выделенных в зависимости от типа социальной общности (сельской или городской); для вопроса 15 – «Были ли Вы во время учебы в школе дисциплинированным и послушным ребенком?» или вопроса 27 – «Легко ли Вы сходились с новыми людьми в юности?» - при сравнении подгрупп «Да» - «скорее нет, чем да», т.е. подгрупп, выделенных в зависимости от согласия или скорее несогласия с формулировкой вопроса; для вопроса 47 – «В каком возрасте началась Ваша управленческая карьера?» - при сравнении подгрупп «до 25 лет» - «после 45 лет», т.е. подгрупп, выделенных в зависимости от наиболее раннего или наиболее позднего возраста начала карьеры и т.п.

Можно говорить о том, что участники исследования, входящие в подобные подгруппы, различаются не по выраженности отдельных ценностных и карьерных ориентаций, а по некому ценностному профилю, который, в свою очередь, определяет в настоящем времени особенности их профессиональной деятельности как руководителей системы государственного управления.

Интересно также, что в большинстве вопросов в подгруппах, которые можно обозначить как смежные, значимые различия фиксируются по одной шкале. Это позволяет предполагать, что именно та ценностная или карьерная ориентация, по которой установлены различия, и выступает в качестве фактора, объясняющего соответствующий жизненный выбор участника исследования. Например, для вопроса 35 – «Какой у Вас общий трудовой стаж?» единственное значимое различие в подгруппах «8-13 лет» - «14-19 лет» установлено по шкале «Вызов», при этом ее среднее значение выше в подгруппе «8-13 лет». Это позволяет предполагать, что участники исследования, входящие в эту подгруппу, сильнее, чем участники исследования, входящие в подгруппу «14-19 лет», стремятся к конкуренции в профессиональной сфере.

Однако есть и вопросы, по которым именно в противоположных подгруппах зафиксировано различие только по одной шкале. Так, в вопросе 65 – « Есть ли у Вас дети?» единственное значимое различие в подгруппах «Нет» - «трое и более детей» установлено по шкале «Материальное благополучие», при этом ее среднее значение выше в подгруппе «Нет». Можно предположить, что для входящих в эту подгруппу участников исследования жизненный выбор определяется более высокой, по сравнению с участниками исследования, входящими в подгруппу «трое и более детей», значимостью материального благосостояния.

Следует отметить, что внутри одного и того же вопроса в разных подгруппах значимые различия могут фиксироваться по разным шкалам. Это во многом подтверждает предположение о том, что между конкретными фактами биографии и выраженностью определенных ценностных и карьерных ориентаций существует смысловая взаимосвязь.

В качестве примера приведем результаты анализа взаимосвязи ценностных и карьерных ориентаций руководителей системы государственного управления с такими фактами их биографии как неформальная позиция, которую они зани-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

мали в школе, и возраст начала их управленческой карьеры. На наш взгляд, анализ данных, полученных этим вопросам, в достаточной мере позволяет продемонстрировать специфику психобиографического анализа как метода диагностики и оценки руководителей системы государственного управления.

Для анализа взаимосвязи ценностных и карьерных ориентаций с неформальной позицией в школе респонденты были разделены на подгруппы в соответствии с выбранным ими вариантом ответа на вопрос «Какую неформальную позицию Вы занимали в классе (школе)?» (табл. 1).

Таблица 1. Распределение участников исследования на подгруппы по неформальной позиции в классе (школе)

Номер подгруппы	Неформальная позиция в классе (школе)	Количество человек	%
1	Неформальный лидер (заводила)	100	22,17
2	Интеллектуальный лидер	161	35,7
3	Критик (оппозиционер) (в анализе не участвует)	3	0,67
4	Независимый	83	18,4
5	Остряк (в анализе не участвует)	9	2,0
6	Работяга	65	14,41
7	Иной ответ	30	6,65
	Всего	**451**	**100**

В результате исследования с использованием t-критерия Стьюдента не удалось выявить значимые различия только при сравнении 2-й и 4-й подгрупп. Во всех других случаях анализ позволил выявить значимые различия между подгруппами по ряду показателей (табл. 2).

Таблица 2. Различия в выраженности ценностных и карьерных ориентаций участников исследования в зависимости от их неформальной позиции в школе

Ценностные и карьерные ориентации	Средние значения в подгруппах, выделенных по неформальной позиции в школе (баллы по 10-балльной шкале)		p
	1-я (неформальный лидер)	2-я (интеллектуальный лидер)	
Законопослушность	4,34	4,66	0,00
Стимуляция	3,93	3,61	0,01
Имидж/Репутация	4,47	4,74	0,01
Вызов	7,51	6,99	0,03

Ценностные и карьерные ориентации	1-я (неформальный лидер)	4-я (независимый)	p
Свобода выбора	4,58	4,85	0,01
Стимуляция	3,93	3,58	0,02
Личная безопасность	4,49	4,75	0,02
Стабильность места жительства	4,21	5,01	0,03

Ценностные и карьерные ориентации	1-я (неформальный лидер)	6-я (работяга)	p
Законопослушность	4,34	4,72	0,00

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аффилиация	3,68	4,03	0,03
Свобода мысли	4,64	4,36	0,02
Свобода выбора	4,58	4,32	0,03
Стимуляция	3,93	3,27	0,00
Стремление к успеху	4,39	3,90	0,00
Власть	3,99	3,44	0,00
Смирение	3,73	4,07	0,01
Менеджмент	7,42	6,42	0,00
Стабильность (общая)	6,56	7,58	0,00
Стабильность места жительства	4,21	5,72	0,00
Вызов	7,51	6,55	0,00
Предпринимательство	4,85	3,83	0,00

Ценностные и карьерные ориентации	1-я (неформальный лидер)	7-я (иной ответ)	p
Стимуляция	3,93	3,29	0,00
Власть	3,99	3,55	0,02
Стабильность (общая)	6,56	7,50	0,01
Стабильность места жительства	4,21	5,80	0,00

Ценностные и карьерные ориентации	2-я (интеллектуальный лидер)	4-я (независимый)	p
Нет значимых различий			

Ценностные и карьерные ориентации	2-я (интеллектуальный лидер)	6-я (работяга)	p
Аффилиация	3,72	4,03	0,03
Свобода мысли	4,70	4,36	0,00
Свобода выбора	4,72	4,32	0,00
Стимуляция	3,61	3,27	0,02
Стремление к успеху	4,45	3,90	0,00
Власть	3,81	3,44	0,01
Профессиональная компетентность	6,52	7,26	0,01
Менеджмент	7,08	6,42	0,01
Стабильность (общая)	6,72	7,58	0,00
Стабильность места жительства	4,58	5,72	0,00
Предпринимательство	4,62	3,83	0,00

Ценностные и карьерные ориентации	2-я (интеллектуальный лидер)	7-я (иной ответ)	p
Толерантность	4,83	4,53	0,04
Свобода мысли	4,70	4,38	0,02
Стремление к успеху	4,45	4,13	0,05
Стабильность (общая)	6,72	7,50	0,02
Стабильность места жительства	4,58	5,80	0,01

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Ценностные и карьерные ориентации	4-я (независимый)	6-я (работяга)	p
Свобода мысли	4,73	4,36	0,00
Свобода выбора	4,85	4,32	0,00
Стремление к успеху	4,36	3,90	0,00
Власть	3,86	3,44	0,02
Материальное благополучие	4,02	3,72	0,04
Профессиональная компетентность	6,48	7,26	0,02
Стабильность (общая)	6,96	7,58	0,04
Предпринимательство	4,82	3,83	0,00

Ценностные и карьерные ориентации	4-я (независимый)	7-я (иной ответ)	p
Свобода мысли	4,73	4,38	0,03
Свобода выбора	4,85	4,50	0,01

Ценностные и карьерные ориентации	6-я (работяга)	7-я (иной ответ)	p
Законопослушность	4,72	4,38	0,04

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Как видно из таблицы, наибольшее количество шкал, по которым были выявлены значимые различия, зафиксировано при сравнении 1-й (неформальный лидер) и 6-й (работяга) подгрупп (13 шкал), т.е. подгрупп, выделенных по противоположным характеристикам (в функционально-ролевой структуре группы неформальный лидер занимает первое место в иерархии, а работяга – практически последнее). Несколько меньше значимых различий выявлено при сравнении 2-й (интеллектуальный лидер) и 6-й (работяга) подгрупп (по 11 шкалам), а также 4-й (независимый) и 6-й (работяга) подгрупп (по 8 шкалам). При этом в 1-й, 2-й и 4-й подгруппах выше значения шкал «Свобода мысли», «Свобода выбора», «Стремление к успеху», «Власть» и «Предпринимательство», т.е. для участников, входящих в эти подгруппы, характерны большая, по сравнению с участниками, входящими в 6-ю подгруппу, свобода в развитии собственных идей и способностей, свобода в определении собственных действий, стремление к достижению успеха и осуществлению контроля над людьми, а также потребность в собственном деле и готовность к сопряженному с этим риску. Все эти характеристики можно рассматривать как ценностные основания лидерской активности. Однако если для участников исследования, входящих в 1-ю и 2-ю подгруппы характерна также значимо более высокая, по сравнению с участниками, входящими в 6-ю подгруппу, выраженность потребности максимально реализовать свои управленческие способности, стремления к интеграции усилий других людей, то для участников исследования, входящих в 4-ю подгруппу, характерна значимо более высокая, по сравнению с участниками, входящими в 6-ю подгруппу, выраженность ориентации на материальное благополучие. И это различие определяло в прошлом и, скорее всего, определяет в настоящем выбор респондентами роли лидера или независимого в функционально-ролевой структуре группы.

В то же время для участников исследования, входящих в 6-ю подгруппу, характерна значимо более высокая, по сравнению с участниками, входящими в 1-ю, 2-ю и 4-ю подгруппы, выраженность ориентации на общую стабильность жизни, а по сравнению с участниками, входящими в 1-ю и 2-ю подгруппы, - еще и ориентации на стабильность места жительства. Можно предположить, что стабильность выступает как ценностное основание при выборе роли рядового

исполнителя.

Для анализа взаимосвязи ценностных и карьерных ориентаций с возрастом начала управленческой карьеры респонденты были разделены на подгруппы в соответствии с выбранным ими вариантом ответа на вопрос «В каком возрасте началась Ваша управленческая карьера?» (табл. 3).

Таблица 3. Распределение участников исследования на подгруппы в зависимости от возраста начала управленческой карьеры

Номер подгруппы	Возраст начала управленческой карьеры	Количество человек	%
1	не занимал(а) руководящих должностей (в анализе не участвует)	6	1,33
2	занимал(а) руководящие должности эпизодически (в анализе не участвует)	4	0,89
3	первую управленческую должность занял(а) до 25 лет	55	12,19
4	с 26 до 30 лет	102	22,62
5	с 31 до 35 лет	127	28,16
6	с 36 до 40 лет	96	21,29
7	с 41 до 45 лет	39	8,64
8	после 45 лет	22	4,88
	Всего	**451**	**100**

В результате исследования с использованием t-критерия Стьюдента не удалось выявить значимые различия при сравнении 4-й и 6-й, 4-й и 7-й, 5-й и 6-й, 5-й и 7-й, 6-й и 7-й подгрупп. Во всех других случаях анализ позволил выявить значимые различия между подгруппами по ряду показателей (табл. 4).

Таблица 4. Различия в выраженности ценностных и карьерных ориентаций участников исследования в зависимости от начала их управленческой карьеры

Ценностные и карьерные ориентации	Средние значения в подгруппах, выделенных по началу управленческой карьеры (баллы по 10-балльной шкале)		p
	3-я (до 25 лет)	4-я (с 26 до 30 лет)	
Нет значимых различий			

Ценностные и карьерные ориентации	3-я (до 25 лет)	5-я (с 31 до 35 лет)	p
Стремление к успеху	4,49	4,22	0,05
Власть	4,05	3,72	0,03
Стабильность (общая)	6,40	7,08	0,02
Стабильность места жительства	4,20	5,17	0,01

Ценностные и карьерные ориентации	3-я (до 25 лет)	6-я (с 36 до 40 лет)	p
Свобода мысли	4,79	4,53	0,02

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Ценностные и карьерные ориентации	3-я (до 25 лет)	7-я (с 41 до 45 лет)	p
Власть	4,05	3,67	0,05

Ценностные и карьерные ориентации	3-я (до 25 лет)	8-я (после 45 лет)	p
Свобода мысли	4,79	4,46	0,04
Стимуляция	3,67	3,11	0,01
Гедонизм	3,31	2,82	0,04
Стремление к успеху	4,49	3,95	0,02
Власть	4,05	3,30	0,00
Менеджмент	7,15	6,14	0,04
Стабильность (общая)	6,40	7,86	0,00
Стабильность работы	8,27	9,23	0,02
Стабильность места жительства	4,20	6,27	0,00
Вызов	7,31	6,36	0,04
Предпринимательство	4,64	3,73	0,03

Ценностные и карьерные ориентации	4-я (с 26 до 30 лет)	5-я (с 31 до 35 лет)	p
Стремление к успеху	4,46	4,22	0,04
Стабильность (общая)	6,59	7,08	0,04
Стабильность места жительства	4,28	5,17	0,01

Ценностные и карьерные ориентации	4-я (с 26 до 30 лет)	6-я (с 36 до 40 лет)	p
Нет значимых различий			

Ценностные и карьерные ориентации	4-я (с 26 до 30 лет)	7-я (с 41 до 45 лет)	p
Нет значимых различий			

Ценностные и карьерные ориентации	4-я (с 26 до 30 лет)	8-я (после 45 лет)	p
Стимуляция	3,70	3,11	0,01

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Гедонизм	3,32	2,82	0,03
Стремление к успеху	4,46	3,95	0,02
Власть	3,87	3,30	0,02
Стабильность (общая)	6,59	7,86	0,00
Стабильность места жительства	4,28	6,27	0,00
Предпринимательство	4,76	3,73	0,02

Ценностные и карьерные ориентации	5-я (с 31 до 35 лет)	6-я (с 36 до 40 лет)	p
Нет значимых различий			

Ценностные и карьерные ориентации	5-я (с 31 до 35 лет)	7-я (с 41 до 45 лет)	p
Нет значимых различий			

Ценностные и карьерные ориентации	5-я (с 31 до 35 лет)	8-я (после 45 лет)	p
Стимуляция	3,58	3,11	0,04
Гедонизм	3,31	2,82	0,04
Менеджмент	7,20	6,14	0,01
Предпринимательство	4,56	3,73	0,05

Ценностные и карьерные ориентации	6-я (с 36 до 40 лет)	7-я (с 41 до 45 лет)	p
Нет значимых различий			

Ценностные и карьерные ориентации	6-я (с 36 до 40 лет)	8-я (после 45 лет)	p
Стимуляция	3,72	3,11	0,01
Профессиональная компетентность	6,46	7,45	0,03
Стабильность (общая)	6,90	7,86	0,02
Стабильность места жительства	4,83	6,27	0,02
Предпринимательство	4,63	3,73	0,02

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Ценностные и карьерные ориентации	7-я (с 41 до 45 лет)	8-я (после 45 лет)	p
Менеджмент	7,28	6,14	0,05

Из таблицы видно, что наибольшее количество шкал, по которым были выявлены значимые различия, зафиксировано при сравнении 3-й (до 25 лет) и 8-й (после 45 лет) подгрупп (11 шкал), т.е. подгрупп, выделенных по противоположным характеристикам (максимально ранний и, соответственно, максимально поздний возраст начала управленческой карьеры). При этом в 3-й подгруппе выше значения шкал «Свобода мысли», «Стимуляция», «Гедонизм», «Стремление к успеху», «Власть», «Менеджмент», «Вызов» и «Предпринимательство», т.е. для участников, входящих в эту подгруппу, характерны большая, по сравнению с участниками, входящими в 8-ю подгруппу, свобода в развитии собственных идей и способностей, склонность к переменам, удовольствию и чувственному удовлетворению, стремление к достижению успеха, осуществлению контроля над людьми, конкуренции, а также потребность максимально реализовать свои управленческие способности, стремление к интеграции усилий других людей, необходимость в собственном деле и готовность к сопряженному с этим риску. Такое сочетание характеристик, с одной стороны, безусловно, обеспечивает возможность активного осуществления управленческих функций, но с другой стороны, может приводить к снижению не только качества управления, но и искажению его целей.

В то же время для участников исследования, входящих в 8-ю подгруппу, характерна значимо более высокая, по сравнению с участниками, входящими в 3-ю подгруппу, выраженность ориентаций на общую стабильность жизни, а также стабильность работы и стабильность места жительства. Интересно также, что значимые различия по шкалам «Стабильность (общая)» и «Стабильность места жительства» выявлены также при сравнении 3-й и 5-й, 4-й и 5-й, 4-й и 8-й, 6-й и 8-й подгрупп, при этом более высокие значения фиксируются всегда в более «старшей» подгруппе.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Выводы

В целом анализ результатов исследования взаимосвязи между объективными и субъективными фактами биографии руководителей системы государственного управления и структурой их ценностных и карьерных ориентаций позволяет сделать следующие выводы.

Исследование подтвердило наши предположения о существовании значимых взаимосвязей между фактами биографии и системой ценностных и карьерных ориентаций руководителей системы государственного управления.

Результаты исследования свидетельствуют, что использование психобиографического анализа позволяет выявлять у того или иного участника диагностики определенный биографический профиль, выступающий как интегративный индикатор сформированности конкретных ценностных и карьерных ориентаций, и использовать полученные данные для построения ценностного профиля руководителя системы государственного управления и оценки исходя из этого преобладающего вектора направленности его личности и прогнозировании обусловленных этим особенностей принятия им управленческих решений.

В целом было показано, что психобиографический анализ является продуктивным методом диагностики и оценки ценностно-смысловой сферы кадров управления и может активно использоваться в рамках не только исследований, но и практики кадровых служб системы государственной гражданской службы в

целях повышения эффективности формирования и развития кадровых резервов.

Список литературы:

1. Баркова Ю.К., Клычникова К.А., Селезнева Е.В., Чирковская Е.Г. Взаимосвязь образовательной и управленческой успешности руководителей // Science and world. 2019. № 11 (75). Vol. II. С. 65-71.
2. Вяльшина А.А., Дакирова С.Т. Факторы формирования образовательных ориентаций выпускников сельских школ Саратовской области // Проблемы развития территории. 2019. № 3 (101). С. 134-151. DOI: 10.15838/ptd.2019.3.101.9.
3. Грунт Е.В., Баскакова И.В. Факторы формирования жизненных ценностей подростков уральского провинциального города // Евразийский Союз Ученых. 2015. № 5 (14). С. 83-89.
4. Зинченко Г.П., Зинченко Я.Г. Мотивационные стратегии государственных служащих // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2015. № 1. С. 9-15.
5. Каира Ю.В. Ценностные ориентации и мотивационные установки государственных и муниципальных служащих // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2016. № 1. С. 70-82.
6. Лебедева А. В., Селезнева Е. В., Чирковская Е. Г. Взаимосвязь фактов биографии и профиля управленческой готовности // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки. 2019. № 4. С. 49-59. DOI: 10.18384/2310-7235-2019-4-49-59.
7. Логинова Н.А. Биографический метод в свете идей Б.Г. Ананьева // Вопросы психологии. 1986. № 5. С. 104-113.
8. Мусина-Мазнова Г.Х., Сорокина И.А. Влияние внутрисемейных факторов на формирование ценностных ориентаций молодежи // Мир науки. Педагогика и психология, 2019 №3. URL: https://mir-nauki.com/PDF/45PDMN319.pdf (дата обращения 25.02.2020)
9. Переверзина О.Ю., Синягин Ю.В. Понятийный и исследовательский дискурс проблемы жизненных стратегий личности // Вопросы психологии. 2017. № 3. С.149-158.
10. Русс С.А. Особенности системы жизненных ценностей и образа «успешного Я» старшеклассников с разным порядком рождения // Вестник Татарского государственного гуманитарно-педагогического университета. 2010. №1(19). С. 159-163.
11. Селезнева Е.В., Баркова Ю.К. Социальная направленность личности и ценностные стратегии руководителей системы государственной службы // Вопросы управления. 2019. № 4 (40). С. 203-216 DOI: 10.22394/2304-3369-2019-4-204-216.
12. Синягин Ю.В. Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. 186 с.
13. Синягин Ю.В. Факторы, условия и биографические предикторы успешной управленческой карьеры в системе государственной гражданской службы // Государственная служба. 2019. №4. С. 6-21.
14. Синягин Ю.В. Ценностные ориентиры современных руководителей и их динамика // Государственная служба. 2017. Т. 19. №1 (105). С. 74-80.
15. Синягин Ю.В., Переверзина О.Ю., Яковлева Ю.А., Полякова А.В. Основные подходы к исследованию жизненных стратегий личности // Акмеология.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

2010. № 1 (33). С. 27-35.
16. Фидря Е.С., Фидря О.О., Богомаз С.А. Характеристики «среды жизнеосуществления» города и реализация жизненных ценностей молодежи // Вестник Томского государственного университета Философия. Социология. Политология. 2017. № 37. С. 184-195. DOI: 10.17223/1998863X/37/18
17. Фролова Е.В., Рябова Т.М. Социокультурные и ценностные ориентации государственных гражданских служащих в России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2018. Т. 11. № 1. С. 191-200.
18. Шварц Ш., Бутенко Т.П., Седова Д.С., Липатова А.С. Уточненная теория базовых индивидуальных ценностей: применение в России // Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2012. Т.9. № 2. С. 43-70.
19. Юрьева О.Ю. Исследование ценностного сознания у служащих, находящихся на современной государственной службе // Казанский педагогический журнал. 2014. № 1 (102). С.143-147.
20. Ярушкин Н.Н., Сатонина Н.Н. Ценности и социально-психологическая адаптация сельской и городской студенческой молодежи // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия «Психология». 2007. № 2. С. 147-152.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Psychobiographic analysis in the study of value orientations of public administrators

Barkova Julia Konstantinovna
Master of Psychology, lead specialist of the Scientific-Educational Center of Assessment of Executives And Management Teams, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Recourses, the Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow Russian Federation
e-mail: **barkova-yk@ranepa.ru**

Selezneva Elena Vladimirovna
Dr. Sci. (Psychology), Professor, expert of the Center of Modern Personnel Technologies, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Recourses , the Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow Russian Federation
e-mail: **selezneva-ev@ranepa.ru**

Chirkovskaya Elena Georgievna
Candidate of Psychological Sciences, associate professor, Director of the Center for Modern Personnel Technologies. the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Recourses, the Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow Russian Federation
e-mail: **chirkovskaya-eg@ranepa.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Abstract

The article examines the productivity of the use of psychobiographic analysis in the diagnosis and assessment of value and career orientations of managers of the public administration system based on empirical research. Based on the analysis of the data obtained, it is shown that the differences in socio-psychological characteristics inherent in the variants of answers to biographical questions determine the differences in the severity of certain value and career orientations and the formation of a certain value profile. Using the example of the results of the analysis of the relationship of value and career orientations with such facts of the biography of the leaders of the public administration system as the informal position they held at school and the age of the beginning of their managerial career, the specificity of psychobiographic analysis as a diagnostic and evaluation method that allows identifying deep socio-cultural factors of the formation of a particular value and career orientation and based on a value profile of the facts of the biography and make a forecast about the direction in making managerial decisions.

Key words

• biographical method • psychobiographical analysis • biographical factors • value orientations, career orientations • heads of the public administration system • diagnostic • assessment•

References

1. Barkova Yu.K., Klychnikova K.A., Selezneva E.V., Chirkovskaya E.G. Interrelation of educational and managerial success of managers // Science and world. 2019. N 11 (75). Vol. II. P. 65-71.
2. Vyalshina A.A., Dakirova S.T. Factors of formation of educational orientations of graduates of rural schools Saratov region // Problems of territory development. 2019. N 3 (101). P. 134-151. DOI: 10.15838/ptd.2019.3.101.9.
3. Grunt E.V., Baskakova I.V. Factors of formation of life values of teenagers of the Ural provincial city // Eurasian Union of Scientists. 2015. N 5 (14). P. 83-89.
4. Zinchenko G.P., Zinchenko Ya.G. Motivational strategies of civil servants // State and municipal management. Scientific notes of SKAGGS. 2015. N 1. P. 9-15.
5. Kaira Yu.V. Value orientations and motivational attitudes of state and municipal employees // Izvestiya Tula State University. Humanities. 2016. N 1. P. 70-82.
6. Lebedeva A.V., Selezneva E. V., Chirkovskaya E. G. Interrelation of facts of biography and profile of managerial readiness // Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Psychological Sciences. 2019. N 4. P. 49-59. DOI: 10.18384/2310-7235-2019-4-49-59.
7. Loginova N.A. Biographical method in the light of B.G. Ananyev's ideas // Questions of psychology. 1986. N 5. P. 104-113.
8. Musina-Maznova G.H., Sorokina I.A. The influence of intra-family factors on the formation of value orientations of youth // The world of science. Pedagogy and Psychology. 2019. N 3. URL: https://mir-nauki.com/PDF/45PDMN319.pdf (accessed 25.02.2020)
9. Pereverzina O.Yu., Sinyagin Yu.V. Conceptual and research discourse of the problem of life strategies of personality // Questions of psychology. 2017. N 3. P. 149-158.
10. Russ S.A. Features of the system of life values and the image of the «successful Self» of high school students with different birth orders // Bulletin of the Tatar State Humanitarian Pedagogical University. 2010. N 1(19). P. 159-163.
11. Selezneva E.V., Barkova Yu.K. Social orientation of personality and value strategies of managers of the public service system // Questions of management. 2019. N 4 (40). P. 203-216 DOI: 10.22394/2304-3369-2019-4-204-216.
12. Sinyagin Yu.V. Questionnaire for assessing managerial potential in complex personal and professional diagnostics. Moscow: Publishing House «Delo» RANEPA, 2020. 186 p.
13. Sinyagin Yu.V. Factors, conditions and biographical predictors of a successful managerial career in the system of state civil service // State service. 2019. N 4. P. 6-21.
14. Sinyagin Yu.V. Value orientations of modern managers and their dynamics // Public service. 2017. Vol. 19. N 1 (105). P. 74-80.
15. Sinyagin Yu.V., Pereverzina O.Yu., Yakovleva Yu.A., Polyakova A.V. Basic approaches to the study of personal life strategies // Acmeology. 2010. N 1 (33). P. 27-35.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

16. Fidrya E.S., Fidrya O.O., Bogomaz S.A. Characteristics of the «environment of life realization» of the city and the realization of vital values of youth // Bulletin of Tomsk State University Philosophy. Sociology. Political science. 2017. N 37. P. 184-195. DOI: 10.17223/1998863X/37/18
17. Frolova E.V., Ryabova T.M. Sociocultural and value orientations of state civil servants in Russia // Economic and social changes: facts, trends, forecast. 2018. Vol. 11. N 1. P. 191-200.
18. Schwartz Sh., Butenko T.P., Sedova D.S., Lipatova A.S. Refined theory of basic individual values: application in Russia // Psychology. Journal of the Higher School of Economics. 2012. Vol. 9. N 2. P. 43-70.
19. Yuryeva O.Yu. The study of value consciousness in employees who are in modern public service // Kazan Pedagogical Journal. 2014. N 1 (102). P. 143-147.
20. Yarushkin N.N., Satonina N.N. Values and socio-psychological adaptation of rural and urban student youth // Bulletin of the Samara Humanitarian Academy. Series «Psychology». 2007. N 2. P. 147-152.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Подходы к выявлению личной заинтересованности в сфере закупок



Медведева Надежда Васильевна
Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления Северо-Западного института управления РАНХиГС, Санкт-Петербург, Российская Федерация
e-mail: **medvedeva-nv@ranepa.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

В тезисах представлены результаты анализа технологии выявления личной заинтересованности уполномоченных лиц при осуществлении закупок, которая приводит или может привести к конфликту интересов, и порядок формирования профиля уполномоченного лица.

Ключевые слова

• государственные и муниципальные закупки • коррупция • конфликт интересов • личная заинтересованность • технология выявления личной заинтересованности •

Введение

Изменение подходов к урегулированию конфликтов интересов с коррупционной составляющей предполагает включение в арсенал мер противодействия коррупции новых политик и правил.

Основные направления противодействия коррупции определяются национальным планом противодействия коррупции, в том числе по вопросам урегулирования конфликта интересов в сфере закупок.

Сфера закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд (далее – сфера закупок) является потенциально рисковой сферой по причине своей доступности и одновременно коррупциогенности [1, с. 154]. Конфликт интересов возможен на любом этапе закупочной деятельности, когда решения должностных лиц начинают подпадать под влияние их собственных интересов [8, с. 7].

В число обязывающих мер воздействия на уполномоченных лиц заказчика при осуществлении закупок включены дополнительные условия возложения обязанности по предотвращению и урегулированию конфликта интересов.[1] При этом усиление мер предотвращения конфликта интересов происходит и путем воздействия на участников закупок. Так, в число единых требований к участникам закупки включено требование об отсутствии отношений аффилированности между должностными лицами заказчика и участником закупки, т.е. об отсутствии конфликта интересов. Предусматривается, что одним из условий контракта (договора) будут обязательства его сторон не допускать действий, которые могут привести к нарушению требований законодательства о противодействии коррупции (антикоррупционной оговорки).[2]

Одним из факторов сокращения рисков возникновения конфликта интересов в сфере закупок выступает внедрение технологии выявления личной заинтересованности государственных и муниципальных служащих (далее – служащих), работников (далее – уполномоченных лиц) при осуществлении закупок, которая приводит или может привести к конфликту интересов.

Обсуждение результатов исследования

Технология выявления личной заинтересованности уполномоченных лиц при осуществлении закупок, которая приводит или может привести к конфликту интересов, определена методическими рекомендациями по проведению работы, направленной на выявление личной заинтересованности лиц в сфере закупок.[3]

В качестве основного тезиса (гипотезы) предлагаемого подхода заявлено, что снижение коррупционных рисков возможно при недопущении влияния

[1] См.: Федеральный закон от 11 июня 2022 № 160-ФЗ «О внесении изменений в статью 3 Федерального закона «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» и Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». URL: https:// http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202206110012 (дата обращения 03.09.2023)

[2] См.: раздел X Национального плана противодействия коррупции на 2021-2024 годы. URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202108160035 (дата обращения 03.09.2023)

[3] См., Методические рекомендации по проведению в федеральных государственных органах, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, государственных внебюджетных фондах и иных организациях, осуществляющих закупки, работы, направленной на выявление личной заинтересованности государственных и муниципальных служащих, работников при осуществлении таких закупок, которая приводит или может привести к конфликту интересов (Минтруд России, 19 мая 2020). URL: https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/anticorruption/9/19 (дата обращения 05.09.2023)

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

личной заинтересованности уполномоченных лиц на результаты закупочных процедур.

Технология выявления личной заинтересованности базируется на понимании конфликта интересов и личной заинтересованности в контексте антикоррупционного законодательства. Исходным понятием, раскрывающим содержание конфликта интересов как общенаучной категории, является понятие «личная заинтересованность (прямая или косвенная)» [4; 6]. При этом под личной заинтересованностью служащего, работника, которая влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им должностных (служебных) обязанностей, понимается возможность получения таким лицом доходов или каких-либо выгод (преимуществ) для себя или третьих лиц.

Технология выявления личной заинтересованности в сфере закупок включает в себя общие профилактические мероприятия и аналитические мероприятия, состоящие из совокупности последовательных процедур (табл. 1).

Таблица 1. Аналитические мероприятия по выявлению личной заинтересованности в сфере закупок

Название процедуры	Источник и (или) способ получения информации
Выявление направлений анализа и определение подлежащих ему лиц (уполномоченных лиц, участвующих в закупках)	Сплошной анализ всех лиц, участвующих в закупках, или выборочный анализ по определенным критериям
Сбор применимой для анализа информации об уполномоченных лицах, участвующих в закупках	Декларация о возможной личной заинтересованности Иные агрегаторы информация
Формирование профилей уполномоченных лиц, участвующих в закупках	Предварительно собранная информация
Формирование профилей участников закупок (дополнительная процедура)	Информация ограничена предметом закупки
Анализ профилей уполномоченных лиц, участвующих в закупках и участников закупок	Метод перекрестного анализа Индикаторы личной заинтересованности

Основные существенные признаки профиля уполномоченного лица, участвующего в закупках: назначение и способ формирования, – выражаются в «необходимости формирования профиля уполномоченного лица, в целях оперативного выявления его личной заинтересованности в осуществлении закупок, в том числе посредством организации добровольного декларирования о возможной личной заинтересованности и анализа имеющейся в распоряжении заказчика информации».[4]

К немаловажным признакам профиля уполномоченного лица следует отнести его понятие и структуру.

Под профилем уполномоченного лица, участвующего в закупках, предлагается понимать совокупность сведений, исключающих личную заинтересованность, о данном лице и аффилированных с ним лицах.

[4] См., Методические рекомендации по выявлению личной заинтересованности. URL: https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/anticorruption/9/19 (дата обращения 05.09.2023)

Профиль уполномоченного лица состоит из пяти укрупненных групп идентификаторов, включающих сведения о:

- лицах, состоящих с уполномоченным лицом в родстве или свойстве; лицах, совместно проживающих с уполномоченным лицом (личная информация);
- фактах регистрации уполномоченного лица в качестве индивидуального предпринимателя; учредителя (участника) в коммерческой и (или) некоммерческой организации; члена совета управления коммерческой и (или) некоммерческой организацией (профессиональная информация вне деятельности заказчика);
- объектах недвижимости, принадлежащих уполномоченному лицу, на праве собственности или находящихся в его пользовании; ценных бумагах, по которым может быть получен доход; об обязательствах финансового характера уполномоченного лица; предоставлении уполномоченному лицу государственного (муниципального) имущества в наем (аренду) (информация об имуществе и имущественных правах);
- трудовой деятельности уполномоченного лица; присвоении уполномоченному лицу почетных и специальных званий, наградах, награждении его наградами и иными знаками отличия (информация о профессиональной деятельности);
- участии уполномоченного лица в закупочной деятельности заказчика (профессиональная информация по осуществлению закупок).

Агрегированными показателями заполнения профиля уполномоченного лица будут являться такие данные, как, предварительный перечень аффилированных лиц; отметка о проведенных мероприятиях, направленных на выявление личной заинтересованности, в том числе скрытой аффилированности уполномоченного лица; окончательный перечень аффилированных лиц, который должен включать перечень лиц и организаций, факты взаимоотношений с которыми подлежат проверке в рамках проведения проверки соблюдения уполномоченным лицом антикоррупционных стандартов.

Основную часть информации сообщает уполномоченное лицо в декларации о возможной личной заинтересованности. Кроме того, используется внутренняя информация заказчика, а также информация, полученная с помощью открытых баз данных. Остаются сложности работы с большими данными, которые могут преодолеваться посредством цифровизации антикоррупционной деятельности (один из примеров – создание ГИС в области противодействия коррупции «Посейдон»).

При этом основополагающей задачей является получение информации, которая бы свидетельствовала о наличии у уполномоченного лица личной заинтересованности в закупке (а не о нарушении положений законодательства о контрактной системе) и сопряженной с функционалом уполномоченного лица, участвующего в закупке, что соответствует природе принципа разумности.

В свою очередь, основополагающим принципом оценки коррупционных рисков выступает принцип «исключения субъектности», при котором «предметом оценки коррупционных рисков является процедура осуществления закупки, а не личностные качества лиц, участвующих в осуществлении закупки».[5] Данный принцип равным образом применим и в технологии выявления личной заинтересованности, где главным является не поиск причин личного интереса уполномоченного лица, участвующего в закупке, а беспристрастный анализ фактов аффилированности при осуществлении закупок [2; 3].

[5] См., Методические рекомендации по выявлению и минимизации коррупционных рисков при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных или муниципальных нужд (Минтруд России, 19 мая 2020). URL: https://mintrud.gov.ru/ministry/anticorruption/Methods (дата обращения 05.09.2023)

Технология выявления личной заинтересованности в сфере закупок имеет универсальный характер, и может применяться в сферах, не связанных с осуществлением закупок. Вне зависимости от сферы деятельности, к типовым этапам предупреждения конфликта интересов относятся этапы предупреждения, выявления и урегулирования конфликта интересов. Выявление личной заинтересованности происходит на этапе выявления конфликта интересов посредством типовых процедур (например, посредством установления декларирования или самостоятельного анализа информации работниками подразделения по профилактике коррупционных правонарушений) [7, с. 7]. Данное обстоятельство указывает на то, что технология выявления личной заинтересованности входит в число обязательных антикоррупционных мероприятий [5, с. 105].

В период реализации национального плана противодействия коррупции на 2021-2024 гг. предусматриваются меры по «предоставлению и последующей актуализации руководителями заказчиков и лицами, непосредственно участвующими в осуществлении закупок товаров, работ, услуг, сведений о гражданах и юридических лицах, в отношении которых у них может возникнуть личная заинтересованность при исполнении должностных обязанностей» . Данное обстоятельство указывает, что требование применения технологии выявления личной заинтересованности в сфере закупок становится обязательным.

Заключение

Результаты анализа технологии выявления личной заинтересованности в сфере закупок, дают представление о ней, как об инструменте выявления и урегулирования конфликта интересов с целью повышения антикоррупционной устойчивости сферы закупок.

Технология выявления личной заинтересованности в сфере закупок базируется на формировании профиля каждого уполномоченного лица, участвующего в закупках, как совокупности исключающих личную заинтересованность сведений о нем, и аффилированных с ним лицах.

Сложность реализации технологии выявления личной заинтересованности в сфере закупок обусловлена тем, что для установления аффилированности необходим перекрестный анализ больших данных, которые формируются с помощью различных внутренних и внешних агрегаторов информации.

Так как данная технология может использоваться в иных направлениях деятельности органа публичной власти или организации ее можно рассматривать как действенный инструмент противодействия коррупции.

Список литературы:

1. Беляева О.А. Направления повышения эффективности противодействия коррупции в сфере корпоративных закупок // Журнал российского права. 2019. № 10. С. 152-162.
2. Василевич Г.А. Транспарентность деятельности должностных лиц как важнейшее средство исключения конфликта интересов // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. 2018. № 3. С. 32-37.

[6] См., раздел X Национального плана противодействия коррупции на 2021-2024 годы. URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202108160035 (дата обращения 03.09.2023)

3. Михайлов В.И. Конфликт интересов: вопросы этики и совершенствования законодательного оформления // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. 2018. № 3. С. 26-31.
4. Панина О.В., Красюкова Н.Л., Харченко К.В. Противодействие конфликту интересов в сфере государственной гражданской службы // Экономика. Налоги. Право. 2023. № 16 (2). С. 87-95.
5. Попондопуло В.Ф., Петров Д.А. Комплаенс как правовой институт минимизации рисков и профилактики правонарушений // Вестник СПбГУ. Право. 2020. Т. 11. № 1. С. 102-114.
6. Соколов А.В. Негативно-социальные проявления коррупции // Образование и право. 2020. № 4. С. 208-218.
7. Хабриева Т.Я., Капустин А.Я., Габов А.В., Черногор Н.Н. Конфликт интересов: природа, предупреждение, социальное регулирование // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. 2018. № 3. С. 5-12.
8. Шмелева М.В. Предотвращение коррупции и других злоупотреблений в сфере государственных закупок // Российское право. 2018. № 1. С. 5-12.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Approaches to identifying personal interest in procurement

Medvedeva Nadezhda Vasilyevna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration of the Northwestern Institute of Management of the RANEPA, St. Petersburg, Russian Federation
e-mail: **medvedeva-nv@ranepa.ru**

Abstract

The theses present the results of a study of the technology for identifying the personal interest of authorized persons in procurement, which leads or may lead to a conflict of interests and the procedure for forming the profile of an authorized person.

Key words

• state and municipal procurement • corruption • conflict of interest • personal interest • technology for identifying personal interest •

References

1. Belyaeva O.A. Directions of improving the effectiveness of combating corruption in the field of corporate procurement // Journal of Russian Law. 2019. N 10. P. 152-162.
2. Vasilevich G.A. Transparency of the activities of officials as the most important means of eliminating conflicts of interest // Journal of Foreign Legislation and Comparative Jurisprudence. 2018. N 3. P. 32-37.
3. Mikhailov V.I. Conflict of interests: issues of ethics and improvement of legislative registration // Journal of Foreign legislation and Comparative Jurisprudence. 2018. N 3. P. 26-31.
4. Panina O.V., Krasyukova N.L., Kharchenko K.V. Countering conflicts of interest in the field of public civil service // Economy. Taxes. Right. 2023. N 16 (2). P. 87-95.
5. Popondopulo V.F., Petrov D.A. Compliance as a legal institution of risk minimization and prevention of offenses // Bulletin of St. Petersburg State University. Right. 2020. Vol. 11. N 1. P. 102-114.
6. Sokolov A.V. Negative-social manifestations of corruption // Education and law. 2020. N 4. P. 208-218.
7. Khabrieva T.Ya., Kapustin A.Ya., Gabov A.V., Chernogor N.N. Conflict of interests: nature, prevention, social regulation // Journal of Foreign Legislation and Comparative Jurisprudence. 2018. N 3. P. 5-12.
8. Shmeleva M.V. Prevention of corruption and other abuses in the field of public procurement // Russian law. 2018. N 1. P. 5-12.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

СОВРЕМЕННЫЕ КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Эвристические сессии как инструмент развития творческого потенциала личности в организации



Каплунович Светлана Михайловна
Кандидат педагогических наук, доцент кафедры теории и практики управления, Новгородский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Великий Новгород, Российская Федерация
e-mail: **kznn@mail.ru.**

Аннотация

В тезисах предлагается решение проблемы развития творческого потенциала личности в организации путем внедрения эвристических сессий. Раскрыты основные вопросы организации таких сессий в образовательных целях, описаны предполагаемые результаты.

Ключевые слова

• личность • организация • творчество • творческий потенциал • эвристический метод • эвристическая сессия •

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Современные тенденции инновационного развития общества и экономики, связанные с интеллектуализацией основных процессов практически во всех сферах деятельности, диктуют определенные требования к организациям, которые хотят стать успешными и конкурентоспособными. Одним из непременных условий, влияющих на успешность и эффективность современных организаций, является творческий потенциал сотрудников. Развитие у сотрудников творческого потенциала может стать залогом создания в перспективе конкурентоспособных и инновационных товаров / услуг в компании. Такой позиции придерживаются многие успешные менеджеры, политики. Так, глава Сбербанка Герман Греф, выступая на конгрессе INTOSAI, перечислил основные качества «человека будущего», среди которых креативность и развитое системное мышление назывались как первоочередные.[1] По мнению генерального директора и соучредителя SAS Institute Д. Гуднайта, ключ к успеху бизнеса – в инновациях, которые, в свою очередь, рождаются креативностью [цит. по: 2].

Творческий потенциал персонала организации представляет собой сплав творческих способностей и творческого потенциала каждой отдельно взятой личности. Вопрос заключается в следующем: как организации обеспечить развитие этого потенциала?

Проблеме понимания феномена творчества посвящены труды отечественных и зарубежных исследователей: А. Адлера, А.Г. Асмолова, Д.Б. Богоявленской, А.В. Брушлинского, Л.С. Выготского, К. Роджерса, С.Л. Рубинштейна, В.С. Юркевича и других. В то же время следует заметить, что на сегодняшний день «... творчество не имеет научного определения, поскольку общепринятым считается определение творчества не по его процессуальной стороне – механизму, а по его результату – новизне продукта» [1, с. 8].

Придерживаясь данной позиции, определим творчество как вид деятельности, связанной с созданием какого-то нового продукта, который оценивается обществом.[2] Творчество неразрывно связано с творческим потенциалом личности. Анализ научных трудов в области психологии позволяет сделать вывод о том, что творческий потенциал является интегративной характеристикой личности и представляет собой системное образование, «... включающее мотивационно-целевой, содержательный, операционно-деятельностный, рефлексивно-оценочный компоненты, отражающие совокупность личностных качеств и способностей, психологических состояний, знаний, умений и навыков, необходимых для достижения высокого уровня его развития».[3]

С позиций системного подхода творческий потенциал личности необходимо рассматривать как открытую систему, формирование и развитие которой происходит с участием внешней среды. Среди организационных факторов, непосредственно влияющих на развитие творческого потенциала личности в организации, необходимо отметить корпоративную культуру, наличие (или отсутствие) деятельности кадровой службы по повышению профессионального и общеобразовательного уровня сотрудников, стимулирование участия сотрудников в инновационной деятельности организации. Следовательно, многокомпонентная организационная среда, в которую непосредственно включен сотрудник, может запустить в действие развитие творческого потенциала личности, а задача управленца и руководителей организации будет состоять в грамотной организации данного процесса.

[1] Греф перечислил основные качества «человека будущего». URL: https://tass.ru/obschestvo/6927409 (дата обращения 16.08.23)
[2] Ильин Е.П. Психология творчества, креативности, одаренности. Санкт-Петербург: Питер, 2012. 444 с.
[3] Мартинович Н. В. Развитие творческого потенциала личности в системе высшего образования: автореф. дис.... канд. социол. наук. Курск, 2005. 24 с.

В современной управленческой практике накоплен богатый опыт развития у сотрудников творческой активности. На сегодняшний день в крупных компаниях широко распространено внедрение специальных программ по управлению талантами, поощрение сотрудников – участников инновационных проектов, проведение различных профессиональных конкурсов.

Отдельно следует выделить такой аспект работы по развитию творческого потенциала, как внедрение в процесс обучения различных технологий и методов обучения, активизирующих творческий процесс сотрудников. Приведем примеры лишь некоторых из них, которые доказали свою эффективность и внедряются в различных организациях: геймификация, проблемное обучение, проектные методы, анализ кейсов, обучающие тренинги, коучинг.

Особое внимание уделяется внедрению в процесс обучения эвристических методов, направленных на поиск новых идей путем активизации творческого потенциала и использования опыта и интуиции специалиста. Перечислим некоторые из таких методов: вариации «мозгового штурма», метод шесть шляп Э. Боно, интеллект-карты (mind-map), метод фокальных объектов, синектика, метод Дельфи. Казалось бы, сама специфика эвристических методов, которая заключается в поиске нешаблонных вариантов решений проблемы и отсутствии жестких процедур мыслительной деятельности, должна способствовать развитию у сотрудников креативности и творчества. К сожалению, само по себе включение данного рода методов в процесс обучения не гарантирует развития творческого потенциала у сотрудников.

Причиной этого может быть, во-первых, несистемный и нецеленаправленный характер работы кадровых служб по развитию у сотрудников творческого мышления. Во-вторых, корпоративное обучение, как правило, обеспечивает полномасштабное реагирование, прежде всего, на актуальные запросы компании [5] и направлено на формирование у сотрудников конкретных заданных компетенций, которые обеспечат работнику необходимый уровень его профессионализма в сложившихся условиях, но не повышение его творческого потенциала. В-третьих, каждый отдельный цикл обучения затрагивает определенное ограниченное количество сотрудников, которые обучаются здесь и сейчас конкретным профессиональным умениям (навыкам). В это же время большая часть персонала не включена в процесс обучения, а когда придет их очередь обучаться, скорее всего, они будут учиться другим профессиональным умениям, по другим образовательным программам и у других преподавателей.

Таким образом, возникает противоречие: у организаций есть потребность в развитии творческого потенциала сотрудников и имеются для этого необходимые ресурсы (организационные, финансовые, человеческие), но не определены эффективные формы и методы развития творческого потенциала сотрудников.

Мы предполагаем, что эффективным инструментом для развития творческого потенциала личности в организации будут являться формы и методы, которые:

- непосредственно направлены на развитие творческого потенциала личности;
- могут быть реализованы на рабочем месте;
- связаны с реальной профессиональной деятельностью сотрудника;
- носят системный характер.

[1] Шепель В.М. Управленческая психология: учеб. пособие / В.М. Шепель. М.: Прогресс, 2003. 480 с.
[2] Почебут Л.Г. Организационная социальная психология: учебное пособие для академического бакалавриата / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. М.: Издательство Юрайт, 2023. 246 с.
[3] Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. 638 с. С.401-402.
[4] Немов Р.С. Психология: Учеб. Для студ. Высш. Пед. Учеб. Заведений/ Р.С.Немов. М.: Гуманит. Изд. Центр ВЛАДОС, 2001. 640 с.

Исходя из данного предположения была сформулирована цель нашего исследования – поиск необходимых организационно-педагогических инструментов для развития творческого потенциала личности в организации.

Проведенный анализ научных работ, посвященных проблемам развития творчества личности (А.Г. Асмолов, Д.Б. Богоявленская, Я.А. Пономарев, М.А. Холодная), организации решения проблем путем применения эвристических методов (Г.С. Альтшуллер, Э. де Боно, У. Гордон, В.А. Штроо), позволил нам предположить, что эвристические сессии будут действенным инструментом, способствующим развитию творческого потенциала сотрудников.

Под эвристическими сессиями мы понимаем организованную групповую работу, в которой применяются эвристические методы и которая направлена на поиск новых идей и нестандартных решений определенной проблемы.

Эвристические сессии могут различаться по таким параметрам как: длительность проведения, количество участников, требования к подготовленности участников сессии.

Подходы к проведению таких сессий достаточно унифицированы и основаны на следующих принципах:

- отсутствие жестких процедур ведения обсуждений;
- запрет на критику нестандартных идей;
- поощрение фантазийных идей;
- отсутствие «засилья» профессионалов: участниками сессий могут быть люди с разным уровнем профессиональной подготовки, разного возраста, разных специальностей;
- наличие ведущего (фасилитатора) [6].

В любой эвристической сессии можно выделить следующие этапы.

На подготовительном этапе происходит знакомство участников сессии, разрушаются коммуникационные барьеры, налаживается раскрепощающая и располагающая к общению психологическая обстановка. Часто на данном этапе могут использоваться упражнения, способствующие активизации ассоциативного мышления у участников.

В течение следующего этапа – формирования замысла, идеи, «предчувствия мысли, интуитивного ощущения» [3, с. 23] участники генерируют идеи до тех пор, пока их поток не прекратится. Далее полученные идеи анализируются, структурируются и систематизируются в соответствие с поставленной перед участниками задачей.

На последнем, конструктивном этапе происходит «реализация мысли в материальной форме» [3, с. 23], т.е. участники сессии должны увидеть результат своей работы в виде найденного решения проблемы, четкого образа разрабатываемого объекта.

Заметим, что этапы эвристических сессий практически повторяют этапы творческого процесса, описанные в трудах Я.А. Пономарева [4], А.В. Хуторского [7].

Еще раз стоит акцентировать внимание на основных целях проведения эвристических сессий в организациях – это поиск нетривиальных решений проблемы, генерирование новых идей. Однако, исходя из цели нашего исследования, мы предлагаем в качестве основной цели эвристических сессий развитие творческого потенциала сотрудников. Соответственно, подход к проведению таких сессий должен иметь свои особенности.

1. Периодичность. Организация эвристических сессий должна осуществляться с определенной систематической периодичностью (например, один-два раза в месяц), независимо от того, ставит ли своей целью компания разработку инновационного продукта или нет.

2. Профессиональная направленность. Содержание сессий должно быть связано с профессиональной деятельностью сотрудников и с основными направлениями деятельности организации. Это обеспечит постоянную включен-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ность персонала в решение корпоративных задач и серьезное восприятие того, что происходит во время эвристических сессий. Например, участникам сессий можно предложить подумать над тем, как лучше назвать новую услугу, что изменить в логотипе, как усовершенствовать процесс документооборота и т.д.

3. Дифференциация применяемых эвристических методов. Принимая во внимание тот факт, что не существует универсального эвристического метода, выбор метода для конкретной сессии будет зависеть от поставленной перед группой проблемной ситуации, от образовательной цели и особенностей состава участников конкретной сессии. Например, одна сессия по выработке новых идей может осуществляться с помощью метода гирлянд ассоциаций, а вторая сессия по дальнейшей проработке разработанных идей будет реализована с помощью интеллект-карт (mind-map).

Массовая вовлеченность персонала. Участником сессий может стать каждый сотрудник, независимо от стажа, возраста, специализации, уровня профессионального мастерства. Можно предположить, что некоторые сотрудники постараются избежать участия в таких сессиях вследствие работы стереотипов: «не смогу», «это смешно», «не пойму», «это не мое». Для разрушения таких барьеров можно предложить следующую комбинацию состава участников: сначала одна группа участников генерирует идеи, а потом включается в работу другая группа, участники которой умеют структурировать и анализировать информацию. В следующий раз можно сделать наоборот, поменяв участников. Состав групп участников сессий определяется заранее с учетом их занятости на рабочем месте и особенностей организации трудовой деятельности конкретной организации.

4. Результативность сессий. Продукт, созданный в ходе эвристических сессий, должен получить внимание руководства – это будет мотивировать сотрудников к дальнейшей работе. Выработанные идеи могут быть рекомендованы к внедрению или стать основой банка идей.

Систематическая организация эвристических сессий может дать следующие результаты:

- сотрудники, периодически участвующие в таких сессиях, усваивают последовательность этапов творческого процесса и вырабатывают творческий подход к профессиональной деятельности;
- раскрывается творческий потенциал личности, а именно: умение мыслить нешаблонно, видеть в обычном необычное, находить новые пути решения проблемы, создавать новые свойства объекта;
- у сотрудников возникает интерес, а затем и мотивация к труду, что будет являться рычагом для дальнейшего творчества в своей профессиональной деятельности. Достигается это за счет того, что, участвуя в сессиях и видя конечный продукт своего участия, сотрудник понимает свою причастность к созданию того, чем занимается и что производит организация;
- аккумулирование в организации множества интересных и продуктивных идей, которые могут стать основой организационных инноваций.

Список литературы:

1. Богоявленская Д.Б. О понятии «творчество» и «одаренность» // Психология творчества и одаренности. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, 15-17 ноября 2021 года, г. Москва: в 3-х частях. М.: Ассоциация технических университетов, 2021. Ч. 1. С. 5-13.
2. Джаугаштина А.К. Влияние современных технологий в управлении

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

человеческими ресурсами на уровень удовлетворенности работников // Universum: экономика и юриспруденция. 2022. № 3 (90). URL: https://7universum.com/ru/economy/archive/item/13143 (дата обращения 20.08.2023).
3. Инженерная эвристика / Под. ред. А.А. Вассермана. М.: Астрель. 2012. 320 с.
4. Исследование проблем психологии творчества: коллективная монография / Под ред. Я.А. Пономарева. М.: АН СССР, Институт психологии, 1983. 336 с.
5. Кузнецов В.В. Корпоративное образование: теория и практика. М.: ЭГВЕС, 2013. 151 с.
6. Найдис О.А., Найдис И.О. Коллективные методы решения нестандартных задач: сравнительный анализ // АНИ: экономика и управление. 2018. №3 (24). С. 206-210.
7. Хуторской А.В. Дидактическая эвристика: Теория и технология креативного обучения. М.: Изд-во МГУ, 2003. 416 с.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Heuristic sessions as a tool for developing the creative potential of an individual in an organization

Kaplunovich Svetlana Mikhailovna
Candidate of pedagogical Sciences, assistant professor, Novgorod branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Velikii Novgorod
e-mail: **kznn@mail.ru.**

Abstract

The abstract deals with the solution of the problem of developing the creative potential of an individual in an organization through the introduction of heuristic sessions. The main issues of organizing such sessions for educational purposes are revealed, the expected results are described.

Key words

• personality • organization • creativity • creative potential • heuristic method • heuristic session •

References

1. Bogoyavlenskaya D.B. On the concept of «creativity» and «giftedness» // Psychology of creativity and giftedness. Collection of articles of the All-Russian

scientific and practical conference with international participation, November 15-17, 2021. Moscow: in 3 parts. – M.: Association of Technical Universities, 2021. 301 p. Part 1. P. 5-13.
2. Dzhugashtina A.K. The influence of modern technologies in human resource management on the level of employee satisfaction [Electronic resource] // Universum: economics and law: electron. scientific magazine 2022. N 3(90). URL: https://7universum.com/ru/economy/archive/item/13143 (accessed 20.08.23).
3. Engineering heuristics / Latypov N.N., Yolkin S.V., Gavrilov D.A. / Under. ed. A.A. Wasserman. M.: Astrel. 2012. 320 p.
4. Research into the problems of the psychology of creativity: [Sat. Art.] / USSR Academy of Sciences, Institute of Psychology. M.: Nauka, 1983. 336 p.
5. Kuznetsov V.V. Corporate education: theory and practice. M.: EGVES, 2013. 151 p.
6. Naidis O.A., Naidis I.O. Collective methods for solving non-standard problems: a comparative analysis // API: economics and management. 2018. N 3 (24). P. 206-210.
7. Khutorskoy A.V. Didactic heuristics: Theory and technology of creative learning. Moscow: Publishing House of Moscow State University. 2003. 416 p.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: НАУКА ПРАКТИКЕ

Правило Декарта для хорошей постановки задач в муниципальном управлении



Поличка Нина Петровна
Доктор педагогических наук, кандидат физико-математических наук, директор Дальневосточного научного центра местного самоуправления, Хабаровск, Российская Федерация
e-mail: **npolichka@mail.ru**



Поличка Максим Анатольевич
Кандидат юридических наук, директор Дальневосточного центра инноваций социальной сферы, Хабаровск, Российская Федерация
e-mail: **m79143174387@gmail.com**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

В статье доказывается необходимость уточнения понятий, которые используются в формулировках муниципального управления, а также формирования у муниципальных служащих умений делать такие уточнения.

Ключевые слова

• понятия, уточнение понятий • проектирование систем для муниципального управления • мастер-планы •

В математике есть поговорка «Хорошо поставленная задача – решённая задача», а алгоритмом для её реализации в практике служит правило Рене Декарта «Уточняйте понятия, и вы избавите мир от заблуждений». Хорошие постановки задач нужны не только в математике, но также в государственном и муниципальном управлении. Поэтому аналоги правила Декарта появляются и здесь.

Так, одним из коррупциогенных факторов названа юридико-лингвистическая неопределенность,[1] которая трактуется как «употребление неустоявшихся, двусмысленных терминов и категорий оценочного характера». В то же время, одной их характеристик требований, которые формулируются при проектировании систем любой природы, является однозначность, то есть «требование должно трактоваться единообразно всеми субъектами процесса».[2] Наконец, одним из критериев, исходя из которых необходимо формулировать цели государственных программ, является конкретность, которая определена требованием: «не допускаются размытые (нечеткие) формулировки, допускающие произвольное или неоднозначное толкование».[3]

Несмотря на наличие перечисленных выше, а также иных аналогичных по смыслу положений в правовых документах органов власти, хорошим постановкам задач в практике государственного и муниципального управления не уделяется должного внимания. В традиционном управленческом цикле, как правило, «постановка задачи» не выделяется в отдельный этап, а в перечне компетенций государственных и муниципальных служащих нет требований к знаниям и умениям его выполнения. Поэтому зачастую в органах власти решаются задачи типа «делаем то, не знаем что», а толкование одних и тех же понятий в разных структурных подразделениях одного органа власти разное. Покажем это на конкретных примерах.

В статьях 14-16 Федерального закона от 6.10.2003 №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (далее – закон 131-ФЗ) определены вопросы местного значения, которые должны решаться в системе местного самоуправления. Для этого необходимо для каждого вопроса местного значения построить организационно-технические системы,[4] в основе которых должны лежать определения понятий, используемых в формулировках данных вопросов.

Идеально, когда определения таких понятий есть в законе 131-ФЗ или в других федеральных законах, что может обеспечить их единообразное понимание всеми участниками процесса. Однако следует признать, что для «расшифровки» формулировок вопросов местного значения в федеральном законодательстве есть далеко не все необходимые определения. В частности, нет нормативных определений понятий «досуг», «массовый отдых», «общественное питание», «бытовое обслуживание», «создание условий», «организация», «обеспечение» и т.д., которые содержатся в формулировках вопросов местного значения.

[1] Методика проведения антикоррупционной экспертизы нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов Утв. постановлением Правительства РФ от 26 февраля 2010 г. N 96 [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_98088/9a217db2fc2942a34d7a4cdc8574ea56951da929/ (дата обращения 30.08.2023)

[2] Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 59194—2020 «Управление требованиями» [Электронный ресурс]. URL: https://files.stroyinf.ru/Data/753/75310.pdf. (дата обращения 30.08.2023)

[3] Методические указания по разработке и реализации государственных программ РФ, утверждены приказом Минэкономразвития России от 16 сентября 2016 года N 582 [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_205801/9f9709e2d09e05e690a33ba90c48f1ca1f94e22c/ (дата обращения 30.08.2023)

[4] Организационно-технические системы - иерархический человеко-машинный комплекс, целенаправленно функционирующий с целью реализации его свойств в соответствии с его целевым назначением [Электронный ресурс]. URL: https://poznayka.org/s61555t1.html (дата обращения 30.08.2023).

В этих условиях при проектировании муниципальных правовых актов, в том числе муниципальных программ, Положений о структурных подразделениях и т.д. возникают большие проблемы с:

- понятийным аппаратом;
- целесообразностью и правомочностью включения в муниципальные правовые акты тех или иных правовых норм, задач и мероприятий;
- возможностью расходования бюджетных средств на отдельные виды деятельности и т.д.

Аналогичные проблемы возникают при осуществлении всех видов контроля за деятельностью органов местного самоуправления, а также в судебной практике.

В подтверждение сказанному рассмотрим, например, вопрос местного значения «создание условий для организации досуга и обеспечение жителей муниципального, городского округа услугами организаций культуры». Для того, чтобы проектировать систему для решения данного вопроса местного значения, необходимо, как минимум, определиться в следующих понятиях: «создание условий», «организация», «досуг», «обеспечение». Однако анализ практики показывает, что этого никто не делает, и в результате решение данного вопроса местного значения сводится к обеспечению жителей услугами муниципальных организаций культуры и к досуговой деятельности в этих организациях. А потому решение данного вопроса местного значения закрепляется за структурным подразделением местной администрации, отвечающим за культуру. Если же следовать правилу Декарта и начать с определения перечисленных выше базовых понятий, то муниципальная политика по решению данного вопроса местного значения может быть совсем иной.

Поскольку в настоящее время ни по одному из перечисленных выше базовых понятий данного вопроса местного значения нет нормативных определений, то проектировщики системы имеют право:

- либо собрать (например, в сети Интернет) различные определения понятий и выбрать из них какие-либо для работы;
- либо разработать свои определения.

Очевидно, что первый путь наиболее простой, хотя и в нём потребуется творческий подход при выполнении операции выбора, поскольку необходимо будет задать критерии для него. В частности, если взять в качестве критерия выбора мнение ведущих правотворческих органов, то можно воспользоваться следующими разъяснениями Государственной Думы Российской Федерации о значении формулировок «создание условий», «организация», «обеспечение»:[5]

1. Понятие «создание условий» преимущественно указывает на осуществление нормативно-правового регулирования и формирование иными способами предпосылок, обстоятельств, благоприятных для данного вида деятельности и в меньшей степени подразумевает непосредственное руководство, осуществление или участие в осуществлении соответствующей деятельности (предоставлении услуги).

2. Понятие «организация» в большей степени означает осуществление исполнительно-распорядительных функций по решению того или иного вопроса местного значения (включая планирование, прогнозирование, программирование, методическое сопровождение, контроль и т.п.).

3. Понятие «обеспечение» подразумевает принятие всех необходимых и возможных мер для получения гражданами соответствующих благ, ресурсов, услуг.

[5] Практика применения законодательства о местном самоуправлении в разъяснениях Комитета Государственной Думы по федеративному устройству и вопросам местного самоуправления. М.: Издание Государственной Думы, 2018. 320 с. [Электронный ресурс]. URL: http://komitet4.km.duma.gov.ru/upload/site28/20_MSU2018.pdf (дата обращения 30.08.2023)

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Анализ информационных ресурсов сети Интернет позволяет выявить большой спектр определений понятия «досуг»,[6] но большинство из них включает в себя следующие виды деятельности: отдых, развлечения, праздники, самообразование, творчество. При этом отдых делится на пассивный и активный, а к активному отдыху, в том числе, относятся все виды туризма.[7]

Это означает, что рассматриваемый вопрос местного значения следует разделить на две части (на два вопроса местного значения), а именно:

- создание условий для организации досуга;
- обеспечение жителей муниципального, городского округа услугами организаций культуры.

Однако анализ показывает, что сегодня в муниципальной практике такого разделения не делается, а туризм в соответствии со ст. 14.1, 15.1 и 16.1 закона 131-ФЗ рассматривается только как право органов местного самоуправления на «создание условий для развития туризма», а не как составная часть вопроса местного значения «создание условий для организации досуга». Это приводит к большим спорам по поводу обязанности органов местного самоуправления реализовывать данное право, а также правомерности выделения бюджетных средства на мероприятия по туризму в муниципальных образованиях, имеющих дефицитный бюджет.

Для разрешения данного спора достаточно сравнить формулировки:

Статья 16. Вопросы местного значения муниципального, городского округа	**Статья 16.1. Права органов местного самоуправления муниципального округа, ...на решение вопросов, не отнесенных к вопросам местного значения муниципального округа, городского округа, ...**
1. К вопросам местного значения ... городского округа относятся: ... 17) создание условий для организации досуга	1. Органы местного самоуправления ... имеют право на: ... 9) создание условий для развития туризма;

Если снова воспользоваться правилом Декарта и расшифровать понятия «организация» и «развитие», то станет очевидным, что развивать можно только то, что уже организовано. Следовательно, сначала органы местного самоуправления должны решить вопрос местного значения «создание условий по организации досуга (в т.ч. туризма)», а уже потом при наличии возможностей использовать своё право на развитие туризма, опираясь на положения ст. 3.3. Федерального закона «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».[8]

Ещё одним примером проблемной постановки задачи для органов местного самоуправления является следующее Поручение Президента Российской Федерации (Пр-1971, п.4):

«4. Правительству Российской Федерации совместно с органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, входящих в состав Дальневосточного федерального округа, при участии глав муниципальных образований, заинтересованных организаций и представителей общественности в целях

[6] [Электронный ресурс]. URL: https://didacts.ru/termin/dosug.html, (дата обращения 30.08.2023)
[7] [Электронный ресурс]. URL: https://psk-group.su/znacheniya/aktivnyi-otdyx-cto-eto-takoe (дата обращения 30.08.2023)
[8] Федеральный закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ (ред. от 13.06.2023) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения 30.08.2023)

улучшения условий проживания граждан, повышения доступности социальных услуг и создания возможностей для самореализации граждан обеспечить:

а) разработку планов развития городов, являющихся административными центрами субъектов РФ, входящих в состав Дальневосточного федерального округа, городов с населением свыше 50 тыс. человек, расположенных на территории Дальневосточного федерального округа, а также г. Тынды и г. Северобайкальска, отразив в указанных планах приоритетные направления развития этих городов, а также отрасли экономики, в которых преимущественно будут создаваться рабочие места и которые будут обеспечивать спрос за пределами этих городов на производимые в них товары и оказываемые услуги;

б) подготовку мастер-планов развития городов, определенных в подпункте «а» настоящего пункта, в целях реализации стратегий их развития».[9]

Анализ первого абзаца данного поручения позволяет сделать вывод, что план развития города должен включать в себя приоритетные направления развития города, а также отрасли экономики, в которых преимущественно будут создаваться рабочие места и которые будут обеспечивать спрос на производимые в них товары и оказываемые услуги за пределами этих городов. Очевидно, что такой набор требований к плану развития города коррелирует с требованиями к стратегии социально-экономического развития муниципального образования, определение которой дано в статье 3 федерального закона от 28.07 2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ».[10] В связи с этим возникают вопросы, ответов на которые пока нет, а именно: «Как соотносятся понятия “план развития города” и “стратегия социально-экономического развития города”? Что здесь целое, а что часть?»

Не менее проблематичной является и формулировка абзаца б) п.4 поручения Пр-1971, где говорится о разработке мастер-планов развития городов в целях реализации стратегий их развития. Но при этом не уточняется, о каких стратегиях развития городов идёт речь?

Таким образом, для реализации поручения Пр-1971, п.4 необходимо, прежде всего, разобраться в понятиях «план развития города» и «мастер-план развития города». Поскольку в российском законодательстве определений данных понятий пока не существует, их использование может квалифицироваться как коррупциогенный фактор, «юридико-лингвистическая неопределенность – употребление неустоявшихся, двусмысленных терминов и категорий оценочного характера».[11]

Для решения таких понятийных проблем в Дальневосточном научном центре местного самоуправления разработан алгоритм, который включает в себя обращение к лицу, которое поставило задачу, с предложением об уточнении понятия. Поскольку задачу поставил Президент Российской Федерации, через сайт http://www.letters.kremlin.ru/ было направлено обращение с просьбой дать определение понятий «план развития города» и «мастер-планы развития города». Через пять дней от Администрации Президента Российской Федерации был получен ответ, суть которого в последней фразе: «По нашему мнению, при подготовке проекта поручений...., в том числе его пункта 4, были соблюдены все требования, а возможные вопросы, связанные с его реализацией, вызваны новизной и сложностью поставленных задач». Последующая переписка с Адми-

[9] [Электронный ресурс]. URL: http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/66958 (дата обращения 30.08.2023)
[10] Стратегия социально-экономического развития муниципального образования - документ стратегического планирования, определяющий цели и задачи муниципального управления и социально-экономического развития муниципального образования на долгосрочный [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения 30.08.2023)
[11] Постановление Правительства РФ от 26.02.2010 г. N 96 «Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_98088/9a217db2fc2942a34d7a4cdc8574ea56951da929/ (дата обращения 30.08.2023)

нистрацией Президента Российской Федерации и с Полномочным представителем Президента Российской Федерации в Дальневосточном федеральном округе также не дали положительных результатов.

Заметим, что попытки других организаций разобраться в данных понятиях также оказались безуспешными, при этом на различных федеральных и региональных экспертных площадках о «планах развития городов» практически никто не говорил, а все обсуждения сводились только к мастер-планам. В дискуссиях активное участие принимали и разработчики мастер-планов дальневосточных городов. Так, специалисты КБ «СТРЕЛКА», которые проектировали мастер-план Хабаровска, развивая идею объединения в одном документе задач по социально-экономическому и пространственному развитию города, предложили следующее определение «Мастер-план – это комплексный документ стратегического планирования, устанавливающий приоритеты, цели и ожидаемые результаты управления социально-экономическим и пространственным развитием территории». Кроме того, они ввели ещё одно новое понятие «стратегический мастер-план», в состав которого включили часть разделов стратегии социально-экономического развития города и генерального плана. Поэтому А. Шаронов на ВЭФ-2022 сказал: «Мастер-план – это не нормативный документ, поэтому каждый поёт эту песню, как он её понимает...».[12]

14 марта 2023 г. в интервью ТАСС[13] Полномочный представитель Президента Российской Федерации в Дальневосточном федеральном округе Ю.П. Трутнев заявил: «... реновация 25 городов ДФО станет началом строительства новой России», – и добавил, что почти все министры Правительства высказали согласованную позицию по реализации мастер-планов. Правда, что такое реновация городов, полпред не уточнил.

Однако 11 сентября 2023 года на Восточном экономическом форуме в ходе Совещания по развитию дальневосточных городов Президент Российской Федерации В.В. Путин отметил: «Неоднократно поднимался вопрос о необходимости создания типовой структуры для мастер-планов, и, конечно, эту задачу также надо решать. Думаю, что все согласятся, – нужно закрепить само понятие «мастер-план» (здесь уже тоже Марат Шакирзянович Хуснуллин об этом говорил), определить его место в системе стратегических документов. И к этой работе, безусловно, нужно привлечь широкое экспертное сообщество, в том числе представителей науки и наших институтов развития».[14]

Рассмотренные примеры доказывают необходимость и актуальность:

- включения в практику проектирования организационно-технических систем для решения вопросов местного значения и реализации полномочий органов местного самоуправления специального этапа «постановка задачи»;
- формирования у муниципальных служащих компетенций, обеспечивающих хорошую постановку задач, как минимум, на основе правила Декарта, суть которого в уточнении понятий, которые содержатся в формулировке вопроса местного значения и полномочий органов местного самоуправления.

[12] [Электронный ресурс]. URL: https://roscongress.org/sessions/eef-2022-novaya-zhizn-dalnevostochnykh-gorodov-strategii-razvitiya/translation/ (дата обращения 30.08.2023)
[13] [Электронный ресурс]. URL: https://tass.ru/v-strane/17266665 (дата обращения 30.08.2023)
[14] [Электронный ресурс]. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/news/72250 (дата обращения 30.08.2023)

Descartes' rule for good goal- settings in municipal administration

Polichka Nina Petrovna
PhD in Pedagogy, Candidate of Science in Physics and Mathematics, The Far Eastern Scientific Center for Local Self-Governance, Director, Khabarovsk, Russian Federation
e-mail: **npolichka@mail.ru**

Polichka Maxim Anatolyevich
PhD in Jurisprudence, The Far-Eastern Social Innovation Center, Director, Khabarovsk, Russian Federation
e-mail: **m79143174387@gmail.com**

Abstract

The article proves the need to clarify the concepts that are used in the formulations of issues of local importance, as well as the formation of municipal employees' skills to make such clarifications.

Key words

• concepts • clarification of concepts • system design to address local issues • master-plan •

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

КРУГЛЫЙ СТОЛ

Диагностика и оценка ресурсов и потенциала личности в современном мире: проблемы и перспективы

Аннотация

Материалы круглого стола, посвященного обсуждению проблем и перспектив диагностики и оценки ресурсов и потенциала личности в современном мире. Участники круглого стола – эксперты факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС высказали свое мнение по поводу содержания понятий «ресурсы» и «потенциал», специфики диагностики ресурсов и потенциала, понимания сущности процессов и целей диагностики и оценки, обсудили наиболее важные проблемы в области диагностики и оценки ресурсов и потенциала личности, а также перспективы развития этой сферы психологической практики.

Ключевые слова

• личность • ресурсы • потенциал • диагностика • оценка •

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Редакция журнала «Личность: ресурсы и потенциал» организовала виртуальный Круглый стол, на котором обсуждались проблемы и перспективы диагностики и оценки ресурсов и потенциала личности в современном мире.

В обсуждении участвовали:

- **Ольга Юрьевна Еремина,** эксперт факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, специалист в HR-сфере в государственных и коммерческих организациях. Опыт работы в консалтинге более 20 лет. Специализация – обучение, развитие, оценка, мотивация, управление кадровым потенциалом. Руководитель учебных центров. Ведущая оценочных мероприятий. Разработчик ассессмент-центров, оценочного инструментария, программ обучения и развития персонала, разработчик и реализатор автоматизации процессов управления персоналом;
- **Наталья Анатольевна Курдюкова,** заведующий кафедрой организационной психологии Московского института психоанализа, кандидат психологических наук, доцент, бизнес-тренер, организационный консультант, асессор, консультант по личностно-профессиональной диагностике участников резерва управленческих кадров Президента Российской Федерации Факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС; автор более 60 научных публикаций. Сфера научных интересов: психология управленческой деятельности, управленческая ортобиотика, организационное лидерство, оценка и развитие персонала;
- **Анастасия Валентиновна Лебедева,** эксперт Факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, эксперт конкурса «Лидеры России», преподаватель Института практической психологии личности «Генезис». Соавтор и разработчик симулятора командных стратегических взаимодействий, соавтор методики «Биографический ресурсный анализ (БИОРАН)» и методики ресурсного анализа когнитивных стилей, автор методики выявления и анализа стратегической жизненной идеи;
- **Ольга Юрьевна Переверзина,** кандидат психологических наук, доцент, эксперт по оценке управленческих кадров, практикующий психолог-консультант, преподаватель психологии. Разработчик моделей личностно-профессиональной и управленческой компетентности для различных категорий и групп должностей государственной гражданской службы, инструментария для проведения оценочных мероприятий для кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы;
- **Татьяна Афанасьевна Подольская,** доктор психологических наук, профессор кафедры психологии личности в системах управления факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС. Консультант в области личностно-профессиональной диагностики управленческих кадров. Специалист в области социальной психологии, психологии обучения, психологии развития. Разработчик программ дополнительного профессионального образования для государственных гражданских служащих, преподавателей, работников сферы культуры, здравоохранения, бизнеса. Научно-педагогический стаж более 40 лет. Автор более 100 научных публикаций. Член трех диссертационных советов. Эксперт федерального Конкурса инноваций в образовании. Академик Международной академии наук педагогического образования.

Вопросы задавала главный редактор журнала, доктор психологических наук, профессор Елена Владимировна Селезнева.

Е. В. Селезнева. Давайте вначале поговорим о ресурсах и потенциале личности.

В рамках ресурсного подхода, который развивается на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, понятия «ресурсы» и «потенциал» по отношению к личности профессионала, и в первую очередь, управ-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ленца достаточно хорошо проработаны. Некоторые промежуточные итоги осмысления этих понятий обобщены в коллективной монографии «Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии», которая была опубликована в 2021 году [1]. Однако сейчас нас интересует Ваш личный взгляд на ресурсы и потенциал с точки зрения и содержания понятий, и сущностных особенностей каждого из феноменов. **Что Вы сами вкладываете в каждое из этих понятий, и в каком контексте в своих научных исследованиях используете то или иное из них?**

Т.А. Подольская. Несмотря на то, что в современной научной литературе по психологии понятие «потенциал» человека, в том числе «личностный потенциал» употребляется наравне с понятием «ресурс», для меня лично это отчасти разные понятия. Ресурсы в данном случае я рассматриваю как личностные ресурсы. Личностные ресурсы я понимаю как актуальную жизненную опору личности (включающую эмоциональную, мотивационную, интеллектуальную и поведенческую сферы), которая позволяет решать проблемы в личностной, социальной, духовной, профессиональной областях жизнедеятельности человека. Личностный потенциал я рассматриваю как скрытые возможности, которые проявятся на основе имеющихся ресурсов при определенных условиях. Именно в таком контексте я использую понятия «ресурсы» и «потенциал» в своих исследованиях.

О.Ю. Переверзина. Так как в течение многих лет я непосредственно занимаюсь развитием ресурсного подхода в диагностике, оценке и развитии руководителей в русле научной школы профессора Ю.В. Синягина, то, безусловно, я придерживаюсь разработанных нашим научным коллективом определений понятий. В контексте профессиональной и управленческой деятельной ресурсы человека представляют собой ключевые, уникальные особенности, которые, при их правильном использовании, могут не только способствовать повышению эффективности деятельности, но и нивелировать и компенсировать недостаток тех или иных личностных качеств.

В то же время управленческий потенциал – это система личностно-профессиональных ресурсов (уже имеющихся плюс возможных, будущих), которые востребованы в целом контекстом управленческой деятельности и конкретными управленческими задачами. Эта система ресурсов может видоизменяться (наращиваться, взаимно компенсироваться, перестраиваться и др.).

О.Ю. Еремина. Ресурсы рассматриваю как уже сформированный комплекс знаний, умений, навыков, компетенций и опыта, а также способностей и личностных качеств по одному или нескольким направлениям, которыми человек активно пользуется и осознает их, опирается на них в обыденной и профессиональной жизни. Ресурсы – это поведенческие или интеллектуальные модели, которые могут быть использование или адаптированы личностью под требования ситуации и окружения, гарантирующие и/или обеспечивающие максимальные вероятности достижения успеха.

Потенциал менее проявленная личностная категория, не всегда осознаваемая индивидом. В основе потенциала также лежат личностные качества, способности, знания и компетенции, но при этом их развитие может быть недостаточным, для максимальной личностной эффективности. Отличием потенциала от ресурса является возможность формирования и проявления ранее не используемых или неосознаваемых личностно-профессиональных качеств в новых условиях на основе развития имеющихся ресурсов, или такого сочетания ресурсов индивида, которые порождают качественно новые модели и стратегии поведения адаптированные под требования среды.

Придерживаюсь позиции, что ресурсы могут уходить в состояние потенциала, так же как и потенциал может быть сформирован в личностный ресурс.

Такие переходы возможны, если у личности отсутствуют условия для использования имеющихся знаний, навыков и компетенций в полной мере – в этом

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

случае неиспользуемые личностные ресурсы будут в состоянии потенциала (потенциальных возможностей) до момента пока они не будут востребованные ситуацией или окружением. Здесь речь не идет о реактивном процессе – действия в ответ на внешние обстоятельства, здесь речь о осознанном или интуитивном применении личностью собственных ресурсов сообразно оценке сложившихся условий, адекватности применяемых мер в рамках ситуации и взаимодействия.

Преобразование же потенциала в личностно-профессиональный ресурс возникает в том случае, когда индивид способен сочетать личностно-профессиональные ресурсы и использовать их в комплексе дополняя друг друга, выстраивая новую непротиворечивую стратегию поведения.

Н.А. Курдюкова. Понятия «ресурсы» и «потенциал» по отношению к личности профессионала нетождественные.

«Потенциал» отражает внутреннюю готовность личности к профессиональной деятельности. Наличия необходимых hard (образования, высокой экспертной компетентности в определенной области) и soft навыков (лидерские и управленческие способности, коммуникативность, стрессоустойчивость, эмоциональный интеллект и др.). Можно сравнить с потенциальной энергией=внутренней=энергией покоя в физике. У объекта есть все необходимое, чтобы произвести деятельности.

«Ресурсы» (мотивационные, саморегуляционные и др.) это психологические качества, которые помогают адаптироваться и преодолевать стрессовые ситуации.

А.В. Лебедева. Я не занимаюсь научными исследованиями на эту тему. В своей практической работе ресурсы я связываю с настоящим, т.е. ресурсы уже используются человеком, вкладываются им в деятельность, или могут быть вложены в настоящий момент (но, возможно, не вкладываются, потому что человек не понимает, что обладает каким-то конкретным ресурсом). Потенциал я связываю с будущим, с теми ресурсами или возможностями, которые только могут появиться при должных усилиях. Я бы сказала, что потенциал – это надежда, возможность появления определенного внутреннего капитала/ресурсов у человека в соответствующих обстоятельствах и при условии приложения определенных усилий.

Е. В. Селезнева. В практике диагностики и оценки как Вы понимаете, с чем в тот или иной момент Вы «работаете»: с ресурсами личности или с ее потенциалом, и существуют ли различия в такой «работе»?

Т.А.Подольская. В практике диагностики и оценки я «работаю» с личностными ресурсами как с «актуальным состоянием». Для этого существуют более-менее объективные инструменты. Определение личностного потенциала требует более сложных психологических инструментов, учитывающих возможные условия, влияние которых превратит или не превратит актуальный ресурс в «действующий потенциал».

О.Ю. Еремина. Исходя из описанного мной понимания определений «ресурсы» и «потенциал», для разделения этих понятий использую такие критерии как:

- осознанность индивидом личных компетенций, навыков, личностных качеств и поведенческих стратегий;
- широту спектра инструментов поведенческих и интеллектуальных стратегий и устойчивость их применения;
- адаптивность поведения в соответствии с требованиями ситуации / окружения;
- умение сочетать и использовать личностно-профессиональные ресурсы в комплексе;
- активное субъектное использование поведенческих и интеллектуальных моделей для решения задач, действия сообразно личным целям и условиям окружения.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Н.А. Курдюкова. Согласна, что есть определённая путаница. И чаще всего подмена этих понятий происходит.

Полагаю, что «потенциал» хорошо определяется психологическими методиками (тестами, опросниками).

«Ресурсы», скорее, предполагают процедуры ассессмента и интервью по компетенциям. Те процедуры, которые позволяют выявить «факты», а не «самооценочные суждения».

А.В. Лебедева. Из моего предыдущего ответа ясно, что ресурсы заметны как то, что уже сейчас вкладывается в деятельность или присутствует, наблюдается в собеседнике. Как определяется потенциал – т.е. как я определяю, что человек может прирасти в той или иной области, и напротив, как я определяю, что такой возможности роста и развития нет – это очень сложный вопрос. Видимо, я оцениваю мобильность/подвижность психики, устремленность в будущее в противоположность ориентации на настоящее и прошлое, готовность меняться и ставить под сомнение устоявшиеся привычки/паттерны поведения (это ближе к готовности к саморазвитию), в целом «объем человека» (ближе к силе личности). Видимо, есть еще и другие переменные, которые принимаются во внимание, но в диагностической беседе ощущение потенциала возникает как интегрированное чувство, возникающее в отношении человека, часто иррациональное.

О.Ю. Переверзина. В практической деятельности эксперта по оценке, грань между этими понятиями не ощущается. Она может быть косвенно понятна в зависимости от задачи: диагностика личностно-профессиональных и управленческих ресурсов и оценка потенциала. С чем именно «работать» эксперту в конкретный момент зависит от заданного контекста и выбранной методологии. Но оба процесса взаимосвязаны, невозможно оценить потенциал человек без предварительной диагностики его ресурсов.

Е. В. Селезнева. Перейдем к обсуждению основной темы нашего виртуального круглого стола. Вы, как один из экспертов в данной области, безусловно, имеете свой собственный, опирающийся на знания и опыт, взгляд на различные аспекты диагностики и оценки ресурсов и потенциала личности. И сегодня мы бы хотели узнать Ваше мнение по поводу следующих вопросов. **Диагностика и оценка — есть ли разница между этими понятиями и этими процессами? Если да, то в чем? Что лучше оценивать, а что — диагностировать с точки зрения профессиональной этики? Можно ли в принципе по отношению к человеку и его ресурсам убрать термины «оценка» и «оценивать»?**

Н.А. Курдюкова. Да, «диагностика» и «оценка» нетождественные понятия.

«Диагностика» – более широкое понятие, которое включает в себя выбор методологических подходов, принципов, путей и приемов распознавания, измерения и оценки индивидуально-психологических особенностей личности.

«Оценка» - относится к конкретной методике или технологии, т.е. это более узкое понятие.

Про «убрать» термин – если рассуждать в гуманистической парадигме, то полагаю, речь идет о том, что следует «водораздел» провести: мы не «оцениваем личность», а оцениваем «потенциал» и «ресурсы».

Как на тренингах мы говорим участникам, что «не оцениваем и не обсуждаем личность. А обсуждаем и оцениваем модель поведения, которую проявили участники».

О.Ю. Переверзина. Этические проблемы возникают не от использования тех или иных терминов (у оценщиков-практиков понятия «диагностика» и «оценка» часто используются как синонимы). Проблемы возникают тогда, когда оценщик работает исключительно в дефицитарном ключе и нацелен на выявление «слабых сторон» руководителя, поиск ресурсов, которых не хватает для успешной деятельности или менее выраженных по сравнению с другими руководителя-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ми. Тогда любая диагностика приобретает характер «оценки», причем со знаком минус. К сожалению, дефицитарное мышление по отношению к оцениваемому человеку еще очень распространено, как среди специалистов по оценке, так и среди заказчиков оценочных процедур.

Работая в ресурсном ключе, тем не менее, не стоит бояться слов «оценка» и «оценивать». Мы все так или иначе живем в атмосфере социальной и профессиональной конкуренции, регулярно подвергаемся оцениванию со стороны коллег и руководства, и было бы наивным это отрицать. Однако, понимая свои сильные стороны и развивая именно их (а не бесконечно пытаясь исправить свои «недостатки»), руководитель обретает уверенность в своих силах, не только может «выдерживать» конкуренцию, но и готов формировать команды сильных профессионалов по принципу дополнительности. Также важно понимать, что речь сейчас идет именно о ресурсах, а не о личностных деструкторах (качествах, отрицательно влияющих на деятельность и взаимодействие).

О.Ю. Еремина. Воспринимаю диагностику как более широкое понятие, включающее в себя исследование, сбор информации, систематизацию данных их сравнение, поиск зависимостей и формирование заключение. В рамках диагностики понятие оценка тоже присутствует, но она является заключительным этапом диагностики. Придерживаюсь мнения, что диагностические цели более широкие, результаты могут выходить за рамки поставленных целей. Тогда как оценка носит более инструментальный характер, часто предполагающий наличие определенных норм, требований и эталонов. Часто понятие «оценка» несет в себе дополнительную информационную нагрузку, предполагая сравнение личности относительно окружения, должности или другого.

В целом, склоняюсь к возможности замены понятий «оценка и оценивать» на понятие «исследовать и диагностировать», что более содержательно верно в работе с личностью.

А.В. Лебедева. В какой-то момент я была научена тому, что оцениваем мы в соответствии с нормами. Отсюда сам факт сравнения с определенной нормой для меня становится критерием, различающим диагностику и оценку.

Задачей диагностики, на мой взгляд, становится выявление, описание и придание смысла тем ресурсам, которые мы наблюдаем (в содержательном и количественном аспектах). То есть в процесс диагностики мы приходим с «пустым лукошком», но с уверенностью, что человек полон ресурсов, и заполняем это «лукошко» тем, что можем найти.

Я думаю, что оценка всегда появляется там, где появляются требования. Требования могут быть разного рода – их может предъявлять среда, а может предъявлять и собственная цель. К примеру, если я ставлю себе амбициозную цель, в процессе достижения которой необходимо проявлять настойчивость, возникает вопрос – я обладаю настойчивостью в достаточной мере по отношению к моей цели? Или мне придётся развивать качество и объем моей настойчивости, а если развить невозможно, то возможно ли компенсировать настойчивость другим ресурсом? Это и есть оценка. То же самое и по отношению к требованиям внешней среды.

Мне кажется, в культуре мы привычно нормируем и оцениваем ресурсы. Например, «человек с сильным характером» или «слабохарактерный человек» - это и есть интуитивная оценка ресурсов, т.е. в культуре присутствует интуитивное знание, что для достижения определенных целей необходимо определенное количество ресурсов. На мой взгляд, бороться с этим интуитивным знанием нет никакого смысла. Другой вопрос – каким образом мы определяем достаточный уровень, можем ли мы с уверенностью нормировать необходимое количество и качество того или иного ресурса. Наверное, просто важно не превращать оценку ресурсов в ЕГЭ, а помнить, что такая оценка всегда появляется как форма связи индивидуума со средой, форма встречи индивидуума с реальностью его существования.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Т.А.Подольская. Аналогично, понятия «диагностика» и «оценка» в современной психологической литературе используются как синонимы. И диагностика, и оценка направлены на определение актуальных личностных ресурсов. Я понимаю диагностику (греческое «распознание») как определение некоторого «единичного» в сравнении с некоторым «общим». Диагностика должна использовать формализованные объективные методы, надежные и валидные инструменты. «Оценка», с моей точки зрения, допускает в реальной практике больше субъективности. На оценку влияет уровень квалификации оценщика, ситуация оценивания, отношение оцениваемого и много других факторов. В целом, с точки зрения профессиональной этики, обращаться к оцениванию личности и «выставлять» оценки необходимо очень осторожно.

Е. В. Селезнева. Что, на Ваш взгляд, нужно сделать, чтобы исключить субъективность оценки? Реально ли это в принципе?

А.В. Лебедева. Я думаю, что пока люди являются субъектами, а не объектами, оценка всегда будет субъективной, просто потому что для осуществления одинаковой работы разным людям могут понадобиться разные ресурсы в разном количестве.

Для меня и диагностика, и оценка в том смысле, в котором я писала есть часть живой ткани человеческого существования, и поэтому она изначально субъективна, контекстуальна.

С другой стороны, при управлении большими системами для принятия качественных управленческих решений действительно есть необходимость в объективной оценке ресурсов сотрудников, и как раз этим занимаются специалисты по управлению человеческими ресурсами, но это область деятельности мне незнакома.

Т.А.Подольская. Исключить субъективность оценки очень сложно. Оценивает человек. Даже если оценивает искусственный интеллект, то за ним все равно стоит человек. Уровень объективности может повысить групповая оценка, а также четкие критерии и предмет оценивания.

Н.А. Курдюкова. Процедуры ассессмента максимально стандартизированы и минимизируют субъективность асессора.

Может быть, в оценке одного кандидата должны участвовать несколько независимых психологов.

О.Ю. Переверзина. Субъективность оценки в ресурсном подходе, на мой взгляд, минимизируется за счет повышения уровня профессионализма эксперта по оценке, когда устойчиво сформировано «ресурсное мышление» и в фокусе внимания оказывается уникальность каждого человека. Субъективность не включается, когда базово исключена оценка категориями «хорошо – плохо».

В нормативных методах (содержащих оценочные шкалы) субъективность может быть снижена за счет четкой формализации процедур, согласованности позиций специалистов по оценке относительно критериев, опыта работы оценщиков.

О.Ю. Еремина. Есть достаточное количество вариантов ориентированных на минимизацию субъективности в диагностике человека. К таким методом могут быть отнесены: использование перекрестных оценок, стандартизированных методов исследования, использование нормативов и сравнительных данных. Однако, полагаю что доля субъективности остается всегда. Даже при выверенных, сопоставленных и синтезированных данных, останется вероятность интерпретации результатов диагностики даже самим респондентом, который проходил диагностику, поскольку внутренние фильтры и видение себя во взаимодействии с миром накладывают отпечаток, в том числе и на восприятие собственной личности.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Е. В. Селезнева. Какие на Ваш взгляд, в настоящее время существуют проблемы в области диагностики и оценки ресурсов и потенциала личности?

Т.А.Подольская. Основная проблема в разработке точных, надежных, валидных психологических инструментов, а также в содержании концептуальной модели личности.

О.Ю. Еремина. В диагностике часто возникает ситуация нормирования результатов относительно определенной группы. Инструментарий на выявление ресурсов и потенциала используемый в рамках работы с госслужащими, обладает большой базой данных для нормирования работников госсферы с опытом работы в ней и с опытом управления. Однако, к сожалению, в достаточном объеме отсутствуют данные, позволяющие проводить сравнительный анализ и нормирование для групп молодых специалистов, часто студентов, ориентированных на работу в госсфере и на управленческих позициях.

О.Ю. Переверзина. Основной проблемой, на мой взгляд, является отсутствие стремления ученых и практиков к формированию общих подходов к оценке ресурсов и потенциала, что затрудняет развитие этого направления в целом. На сегодняшний день все основные провайдеры оценки так или иначе занимаются подобной работой, но пока сложно говорить о взаимном обогащении методологии и методики, которое бы дало синергийный эффект и вывело оценку на принципиально новый уровень.

А.В. Лебедева. Этот вопрос меня адресует в область управления человеческими ресурсами, в которой я не являюсь экспертом. С того угла обзора, который выбран мной в настоящее время, я вижу следующие проблемы.

Часто встречающаяся ориентация на дефицит, отсутствие, а не присутствие. Гораздо легче заметить отсутствие, нехватку чего-либо, чем наличие.

Гораздо удобнее воспринимать человека в качестве механизма, который обладает заданными характеристиками (как в паспорте на бытовую технику), которые будут непременно вовлечены в деятельность. Но вовлечение в деятельность того или иного ресурса обеспечивается различными факторами. Например, волей человека, контекстом… И даже то, каков состав ресурсов человека, будет влиять на особенности использования ресурсов. Именно такой сложности хочется избежать, вводя нормы и пытаясь сделать оценку «объективной», т.е. сводя человека к набору ресурсов.

Н.А. Курдюкова. В настоящее время отсутствует единая теория о психологических ресурсах. Неоднозначно понимается и «личностный потенциал».

В силу социокультурных, геополитических и цифровых вызовов происходят существенных организационных изменения: развитие единой цифровой среды, виртуальные команды, удаленные сотрудники и др. От руководителя требуются новые компетенции. Поэтому меняется понимание о психологических ресурсах, необходимых для адаптации к новым условиям.

Такое впечатление, что практика опережает психологическую теорию.

Е. В. Селезнева. Какие ближайшие и отдаленные перспективы, на Ваш взгляд, в области диагностики и оценки ресурсов и потенциала личности?

О.Ю. Еремина. Дальнейшее развитие инструментов оценки ресурса и потенциала личности, инструментов прогнозирования личной эффективности.

О.Ю. Переверзина. Полагаю, что в ближайшей перспективе мало что изменится кардинально. Внешний социальный контекст для всех систем управления резко усложнился, но эксперты, как в сфере менеджмента, так и в сфере оценки пока не могут предложить адекватных новому времени парадигм. Поэтому мы продолжаем (и еще будем делать это достаточно долго) оценивать людей в новом времени старыми методами. Рискну предположить, что в будущем нас ожидает переход от запросов на диагностику и оценку к запросам на развитие

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

личностно-профессионального и управленческого потенциала и развитие психологической гибкости в целом.

Н.А. Курдюкова. Использование ИИ в процедурах оценки.

Т.А.Подольская. Перспективы в этой области я вижу в переходе к активной разработке отечественных психологических инструментов оценки и диагностики личности. С осторожностью необходимо использовать переводные зарубежные методики. Очень важным аспектом также являются научные исследования в уточнении концептуальной модели личности.

А.В. Лебедева. Опять хочется сказать, что ответ на этот вопрос лежит той области экспертности (управление человеческими ресурсами), которой я не обладаю.

С моей точки зрения, понимание собственных ресурсов дает представление о собственном внутриличностном капитале (и одновременно ограничениях), который человек может вкладывать в приоритетную деятельность. С одной стороны, такое понимание дает опору, а с другой – возможность лучше планировать свою деятельность. Возможно, в том новом мире, в который мы входим, это будет иметь большое значение.

Е. В. Селезнева. Благодарю всех участников круглого стола. Очень ценно, что каждый из экспертов открыто и заинтересованно выразил свою личную позицию по отношению ко всем поставленным вопросам. Мне кажется, что мы сделали определенный шаг в осмыслении современного состояния теории и практики в области диагностики и оценки ресурсов и потенциала личности. Наш диалог, например, показал, что такие сложные явления как ресурсы и потенциал не могут быть однозначно определены, и на теоретическом уровне всегда будет оставаться возможность для углубления и расширения понимания их сущности. В то же время на практическом уровне всегда будут существовать различия в подходах к диагностике и оценке ресурсов и потенциала личности, так субъективную составляющую невозможно исключить из этих процессов даже при использовании так называемого искусственного интеллекта. И конечно же, особенно важно, что все эксперты так или иначе отмечали необходимость более тесного взаимодействия ученых и практиков в сфере диагностики и оценки для повышения качества диагностики и оценки ресурсов и потенциала личности как в целях совершенствования кадровой работы, так и в целях личностно-профессионального развития человека.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Список литературы:

1. Диагностика и профессиональное развитие управленческих кадров государственной службы: методология и технологии: коллективная монография / [Ю. К. Баркова и др.]; под общ. науч. ред. Ю. В. Синягина. Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. 354 с.

Diagnostics and assessment of personal resources and potential in the modern world: problems and prospects

Abstract

Materials of the round table discussion devoted to the discussion of problems and prospects of diagnosis and assessment of resources and potential of the individual in the modern world. The participants of the round table discussion – experts from the Faculty of of Evaluation and Development of Managerial Human Resources of the Graduate School of Public Management of the RANEPA expressed their opinion on the content of the concepts of «resources» and «potential», the specifics of diagnosing resources and potential, understanding the essence of the processes and goals of diagnosis and assessment, discussed the most important problems in the field of diagnosis and assessment of resources and potential of the individual, as well as prospects the development of this area of psychological practice.

Key words

• personality • resources • potential • diagnosis • assessment•

References

1. Diagnostics and professional development of public service management personnel: methodology and technologies: a collective monograph / [Yu. K. Barkova et al.]; under total. scientific ed. by Yu. V. Sinyagin. Moscow: Publishing house «Delo» RANEPA, 2021. 354 p.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

ИЛЛЮСТРАЦИИ К ВЫСТУПЛЕНИЯМ УЧАСТНИКОВ IV МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ «ЛИЧНОСТЬ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ»

Крюнькин Е.Н.

«Инновации в целеполагании. ОКР, миссии и ролевые модели»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Инновации в целеполагании. ОКР, миссии и ролевые модели

2/10

ТАволга

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ И ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГУБЕРНАТОРЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ



КРЮНЬКИН ЕГОР НИКОЛАЕВИЧ

Генеральный директор АНОО ДПО "Центр развития талантов и трансформации управления при Губернаторе Самарской области "Таволга"

MBA
Certified Agile Professional -ICP,
ICAgile Certified Professional Agile Project Management
Certified Agile Team Facilitator
Преподаватель РАНХиГС
Член Ассоциации профессионалов управления бизнес-процессами
Модератор номинации "Проекты в области бережливого управления" Международного конкурса "Проектный Олимп" Аналитического Центра при Правительстве Российской Федерации в 2020, 2021 г. и "Клиентоцентричные проекты" в 2021 г.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

3/10

ТА ВОЛГА

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ И ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГУБЕРНАТОРЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

Иерархия целеполагания





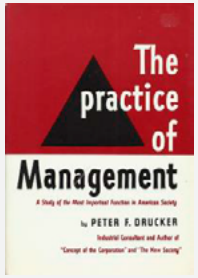
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

4/10

ТА ВОЛГА

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ И ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГУБЕРНАТОРЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

Эволюция целеполагания



MBO/KPI

1954

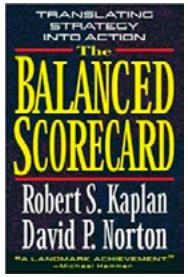


S.M.A.R.T.

1981

Intel OKR

1983

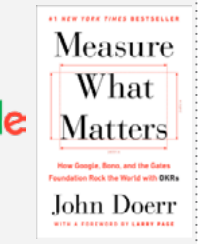


BSC

1996

Google OKR

1999 **2017**





OKR

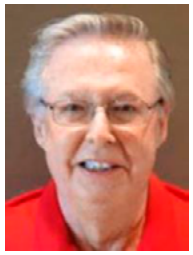
2018

OKR Russia

2020



Питер Друкер



Джордж Доран



Энди Гроув



Роберт Каплан, Дэвид Нортон



Джон Дорр



Фелипе Кастро

ScrumTrek

Т Е Р Р И Т О Р И Я Т А Л А Н Т О В

* Расшифровка аббревиатур: MBO (Management By Objectives), KPI (Key Performance Indicators), S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Archivable, Relevant, Time-bound), BSC (Balanced Scorecard), OKR (Objectives and Key Results)

ВЕРСИЯ 23. 0

4

5/10

ТА ВОЛГА

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ И ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГУБЕРНАТОРЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

Русская модель управления

Стабильное состояние (SPOD)

- Лояльность
- Соблюдение правил
- Балансировка
- Искусство избегания ответственности

Подстраиваться под систему

~~(VUCA), bani~~

Нестабильное состояние/мобилизация

- Гибкость
- Риск
- Адаптивность
- Игнорирование законов и правил
- Вовлеченность (Фокус)

Быть натуральным, настоящим

Важен ситуационный контекст и понимание какое сейчас состояние системы

ТЕРРИТОРИЯ ТАЛАНТОВ ВЕРСИЯ 23. 0 5

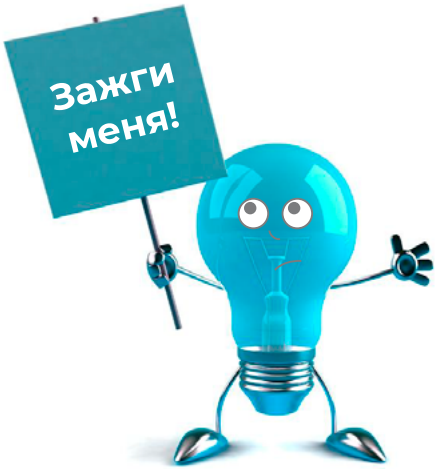
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

6/10

ТА ВОЛГА

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ И ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГУБЕРНАТОРЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

SCARF-5 социальных потребностей



Человек иррационален, эмоционален!!!!

Статус (Status),Признание – относительная важность для других, признание тебя и твоих заслуг другими, важными для тебя людьми

Определенность (Certainty) – уверенность в своем будущем

Автономия (Autonomy) – чувство контроля над событиями, возможность выбора

Связанность (Relatedness), Сопричастность – ощущение безопасности в мире, дружеские, а не вражеские отношения, ощущение себя часть, сообщества, группы, команды

Справедливость (Fairness) – восприятие равнозначности обменов между людьми

Экспертиза – ощущение себя, как эксперта, профессионала в той или иной области

Модель анализа поведения SCARF (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness) представляет собой 5 социальных потребностей, которые наш мозг воспринимает как критически важные и превращает в мотивационные фильтры, сигнализируя об угрозе или награде. Воздействуя на доминирующий мотивационный фильтр, можно влиять на образ действий человека и/или группы. Автор - Дэвид Рок

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

7/10

ТА ВОЛГА

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ И ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГУБЕРНАТОРЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

OKP - личные цели и роль

Холон:

- повышение личной эффективности





Время прохождения

от 5 до 72 часов при формировании всей вертикали от организации до личности

Краткое описание

OKR (Objectives and Key Results, «цели и ключевые результаты») - это система постановки целей компании, подразделения, сотрудника

Краткая инструкция

1. Определите свою роль (Лидер, Мастер, Специалист, Методолог, Драйвер)
2. Сформулируйте рабочие цели исходя из целей компании и подразделения
3. Сформулируйте личные цели (например, по методике Х. Рамперсада "Универсальная система показателей деятельности") и ключевые результаты
4. Запишите профессиональные цели на 1 год
5. Периодически (1 раз в мес., 1 раз в квартал) контролируйте достижение целей и результатов

Этапы - когда применять

- Этап “Поиск стратегии”

Источники - где почитать

- Д. Дорр “Измеряйте самое важное”

- Х. Рамперсад "Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность(+CD)"



ТЕРРИТОРИЯ ТАЛАНТОВ

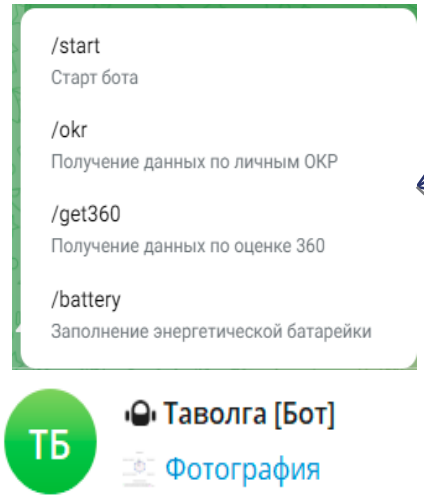
ВЕРСИЯ 23. 0

7

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ТАВОЛГА
территория талантов

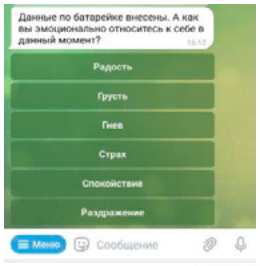
Инструменты корпоративного развития “Таволги”



1. Батарейка. Геймифицированный способ сбора информации об энергетическом состоянии команды. Предоставляется наставнику на утреннем собрании.



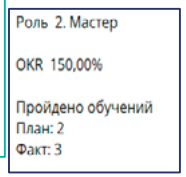
2. Мониторинг эмоционального состояния. Выбор из базовых эмоций той, которая определяет эмоциональное состояние сотрудника утром и вечером. Помогает следить за динамикой настроения и развивает осознанность в коллективе.



3. Оценка 360. Инструмент для сбора обратной связи от сотрудников, который позволяет оценить качество взаимодействия между людьми и внутренний климат



4. ОКР. Анализ проделанной работы согласно выбранным общекомандным результатам



Важно инвестировать в изменение рабочей среды, обучение персонала, создание продвинутой системы мотивации и эффективного инструментария — одним словом, во все, что формирует позитивный опыт сотрудников и способствует их личностному и профессиональному развитию.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

9/10

ТАВОЛГА

Пример

МАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГУБЕРНАТОРЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

Имеется конечный срок

Карточка заполняется на 1 год

Соотношение с другими целями

Конкретность

Достижимость

Измеримость

Крюнькин Егор



Имя персонажа
Маэстро



организация,отдел
"Таволга"

дивизион
Сервисы

роль
Лидер, драйвер

лозунг/слоган на 1 год
Победить всех врагов

Карточка развития сотрудника

Цель ДКПиГУ	Быстро, клиентоцентрично, качественно осуществить подбор оптимального сотрудника. Сотрудники: быстро найти достойную работ
Цель направления	Оптимальное состояние материально-технического обеспечения и информационной инфраструк… Быстрое и вежливое реагирование на запросы, боли. Быстро, клиентоцентрично, качественно осуществить подбор оптимального сотрудника
Мои цели	• успешно реализованные проекты • 10% текучесть кадров • 4 внешних проекта • повышение узнаваемости и лояльности ЛПР **Факт**

1. Личный сектор

1.1 Хобби, интересы

- спорт (лыжи, бег, кроссфит, велосипед, волейбол, футбол)
- чтение книг
- делать крутые проекты
- изучать новые управленческие методики

1.2 Мой социальный проект

название
Заботливый регион

метрики
создан и эффективно работает продукт гуманитарный кочной (открыты гуманитарные ячейки и гуманитарный центр, гуманитарная помощь систематизирована, увеличены показатели до оптимума
- Запущены и проведены циклы патриотических активностей)
- реализован проек: психологическая помощь

2. Профессиональный сектор

2.1 Проф. навыки

- лидерство
- фасилитация
- управление группой, сообществами, коллективом
- юрист
- психолог
- фасилитатор
- эксперт в проектных, процессных, клиентоцентричных методологиях

2.2 Мой профессиональный проект

название
Фасилитация
(сопровождение, фокусировка и поддержка проектов команд Таволги)

метрики
- 100% запланированных проектов интегрировано качественно и с удовольствием
- средний показатель морального духа и энергии команды не ниже 3
- члены команд и дивизионов выполнили свои ОКР

1.3 Личные цели

1.3.1 Внутреннее (здоровье + душа)

Факт

1. **Делать зарядку 360 дней в году**
2. **Прочитать 10 книг**

1. соблюдать режим дня и недели
2. 2 раза в год проходить саморефлексию
3. 3 раза в неделю Спорт
4. 2 лыжных соревнования
5. 4 беговых
6. 1 иное
7. следить за питанием и стрессом
8. не доводить до обострения хрон.заболеваний
9. 3 не более простывать

1.3.3 Финансовая грамотность

Факт

1. **Увеличить доход на 20% за год**

1. 20% дохода от преподавательской и спикерской деятельности

2.3 Профессиональные цели

РП	Наставник	Обучений прошел	Апгрейдов	Создал обучающие программы
план 2	4	10	3	2
факт				
Участие во вн ешних корп. меропр.	Написал научную статью	Продал образоват. курсы		
план 5	2	2		
факт				

1.3.2 Внешнее. Отношения с социумом (семья, друзья коллеги)

Факт

1. **Посетить культурное мероприятие 4 раза за год (театр, концерт, матч, квиз, выставка)**

1. 2 на море
2. Профессионально вести паблики.
3. Формировать имидж в соц сетях
4. Посещать театры минимум 6 раз в год
5. 4 раза в год встречаться с друзьями большой компанией

1.3.4 Знания и обучение (навыки, ИТР)

Факт

1. **Выполнить 70% рекомендации по ИТР**

1. классическое
2. бизнесовое
3. социальное управление
4. благотворительность
5. работа с интеллектами

2.4 Какие компетенции мне рекомендует развивать психолог по ИТР?

2.5 Планирую обучиться

- наставничество
- коучинг
- кандидатская по психологии
- виды интеллектов

ТАВОЛГА

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

10/10

ТАВОЛГА
территория талантов

VQ Заряд жизненной энергии





Описание: Заряд жизненной энергии - информационный экран для отражения сотрудниками своих эмоций и эмоциональных состояний на основании коэффициента жизненной энергии (VQ).

Коэффициент жизненной энергии (VQ) - субъективная оценка сотрудником своего энергетического состояния, необходимая для определения его работоспособности и соотношение этой оценки с условно определенными критериями. Состоит из 6 уровней жизненной энергии - от 100% до 5%.

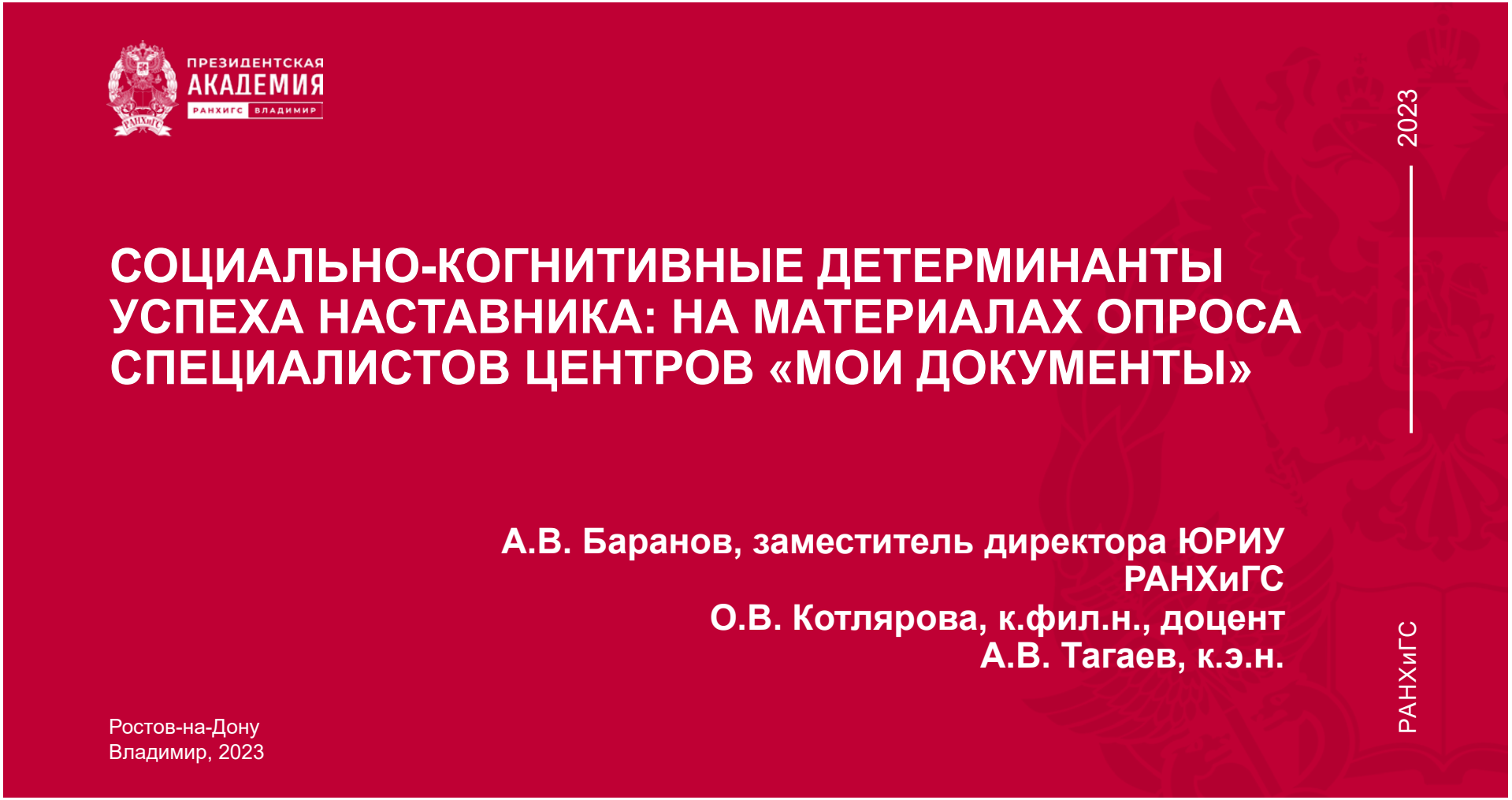
Цель: Выяснить, как сотрудники оценивают свое энергетическое состояние для определения их работоспособности.

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ И ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГУБЕРНАТОРЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Баранов А.В., Котлярова О.В., Тагаев А.В.

«Социально-когнитивные детерминанты успеха наставника: на материалах опроса специалистов центров «Мои документы»



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

2

Цель исследования - формулировка и анализ социально-когнитивных детерминант успеха наставника.

Выводы обоснованы результатами масштабного опроса, охватывающего более 13000 респондентов, проанализировавших проблемы и перспективы наставничества как одного из инструментов подготовки кадров системы МФЦ.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

3

В опросе приняли участие больше 13 тысяч респондентов из 69 субъектов РФ

2023

4

Вопрос 1. Испытываете ли вы потребность в обучении?

81,8%	8,2%
Да	Нет

Вопрос 2. Хотите ли Вы развить компетенции руководителя?

65,3%	34,7%
Да	Нет

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

5/8

5

Вопрос 3. Считаете ли Вы роль наставника важной?

98,3%	1,7%
Да	Нет

Вопрос 4. Готовы ли выступить в качестве наставника?

59%	41%
Да	Нет

2023

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

6

Функционал наставника



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

7

Социально-когнитивные детерминанты, определяющие успешность наставничества в системе работы МФЦ

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ДЕТЕРМИНАНТА	ПРОЦЕНТ РЕСПОНДЕНТОВ
профессионализм и практический опыт наставников	89,2%
педагогическая характеристика	89,1%
стрессоустойчивость	68%
способность и мотивация помогать	66%
работающая система оценки	58%
совместное видение будущего	50%

8

Система мер, способствующих успеху наставничества в системе МФЦ

1) возможность обучения в специальном, профильном, созданном специально для сотрудников МФЦ институте повышения квалификации;
2) создание на базе отделений МФЦ и образовательных организаций центров компетенций;
3) возможность получения специалистами психологических консультаций и психологической помощи по вопросам взаимодействия с заявителями;
4) контроль реализации единой практики правоприменения и единого подхода к предоставлению государственных и муниципальных услуг;
5) повышение уровня цифровизации специалистов и непосредственно обучение по работе в социальных сетях;
6) введение единой системы объективной;
7) введение методических дней с разбором сложных кейсов и прохождением курса «молодого бойца».

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Диденко А.С.

«Отечественный код переговорщика: сработает ли «гарвардский метод» в России»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Отечественный код переговорщика…

…или «Сработает ли "гарвардский метод" в России».

Стилизованные факты о представлениях студентов об успешных переговорах

А.С.Диденко

Лаборатория управленческих нейронаук

ИБДА РАНХиГС

Что мы сделали

- Полевое обсервационное исследование «Управленческие поединки»
  - Специально разработанный кейс
    - Базовая фактура, остальное «додумывают» участники
    - Затруднительность win-win
    - Выбор роли, трое судей, смена ролей по кругу
- Две схемы
  - Диада (2 + 3) : N = 120
  - Квартет (4 + 3) : N = 120
- Слушатели акселерационной программы (бакалавры РАНХиГС)
- Слушатели финтех-магистратуры ИБДА РАНХиГС
- Слушатели предпринимательской магистратуры ВШЭ
- В перспективе – МВА ИБДА РАНХиГС

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Измерения

Как измеряли

- Аудио
  - Speech-to-text
- Видео
  - Мимические индексы
- Электроэнцефалограмма
  - Когнитивная нагрузка
  - Валентность, возбуждение
  - Внимание
  - …

Что измеряли

- Эмоции
  - Экспрессируемые
    - Мимика
    - Речь
  - Переживаемые
    - Центральная и периферическая нервная система
- Содержание речи
  - Мнение/Факт/Чувство
  - Моделирование тем
  - Особые маркеры:
    - когнитивная гибкость,
    - проспективное/ контрфактическое/ эмпатическое мышление …

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Отечественный «Код переговорщика»

(в представлениях студентов)

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Что мы ожидали (Гарвардская школа)

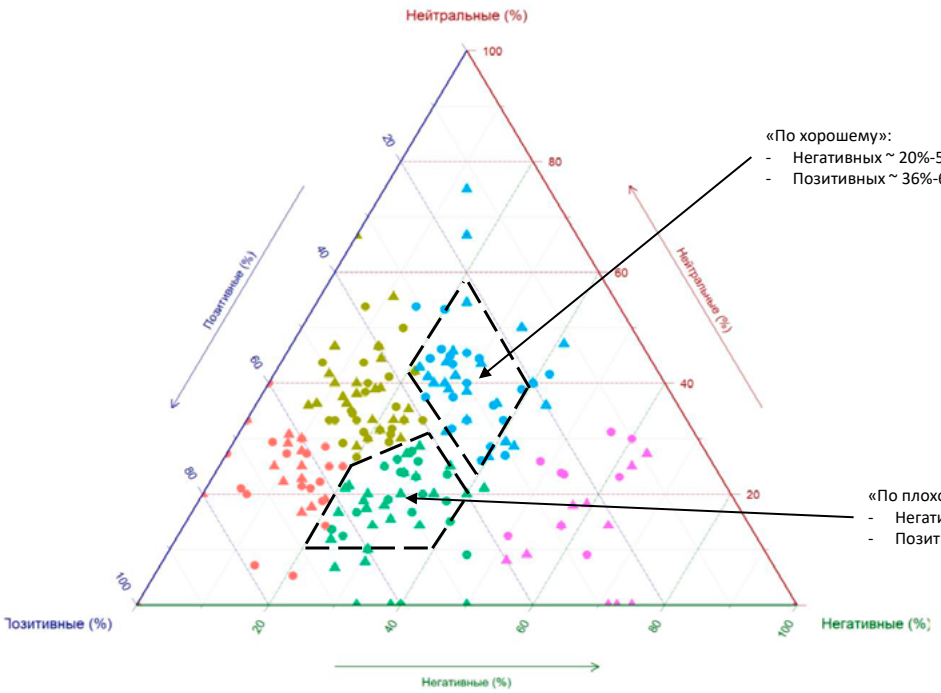
- Разделяйте людей и проблему
  - Избегание эмоционального воздействия на процесс переговоров.
- Фокусируйтесь на интересах, а не на позициях.
  - Искать варианты взаимовыгодного соглашения
- Открытый и доверительный диалог
  - возможность высказаться каждой стороне

Что мы получили

- Две стратегии победы
  - Негатив дает преимущество НО сообщать его нужно с улыбкой
- Разговор о темах собеседника «штрафуется» судьями
  - Результат NLP-моделирования тем, соответствующих ролевым позициям
- Доминирование по времени
  - НО - вежливость: перебивающие оцениваются ниже

Влияние эмотивной окраски аргументации на итоговый счет в диадических переговорах

Эмотивная окраска

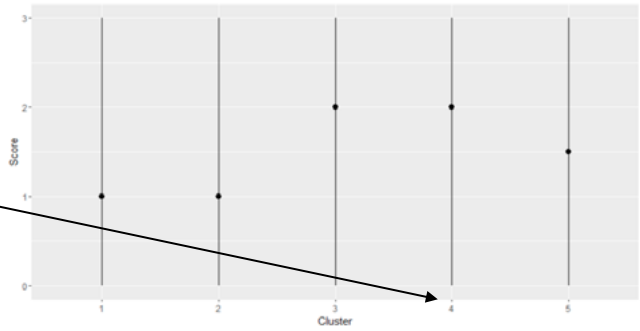


«По хорошему»:
- Негативных ~ 20%-50%
- Позитивных ~ 36%-66%

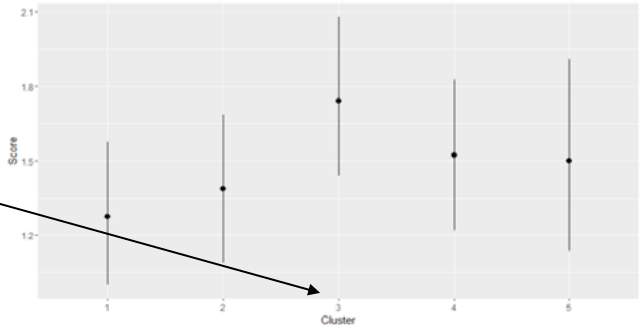
«По плохому»:
- Негативных ~ 20%-50%
- Позитивных ~ 40%-70%



Медиана + макс./мин.



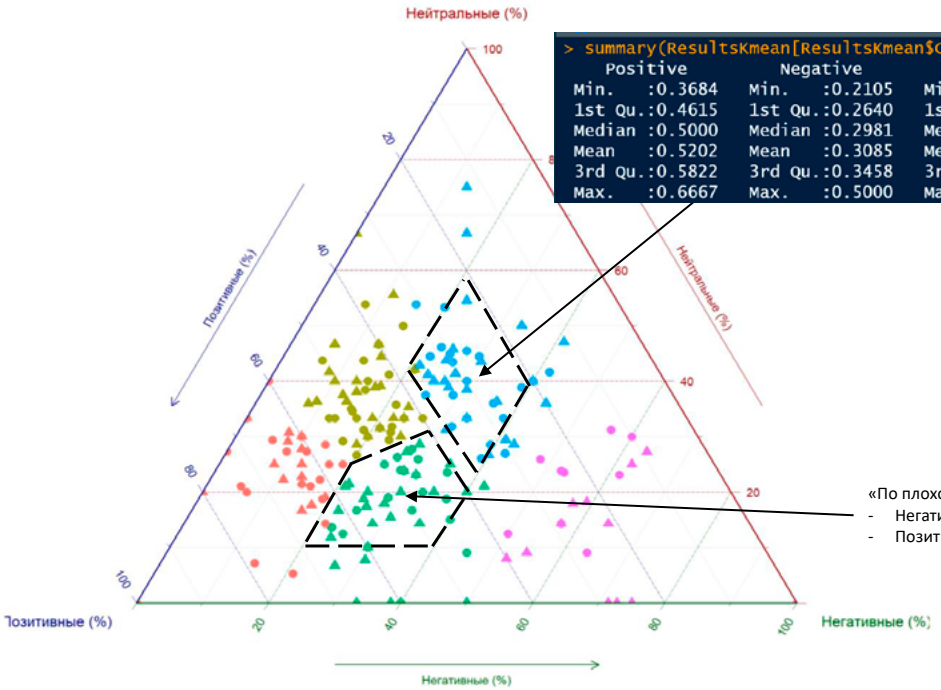
Средняя + доверительный интервал



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Влияние эмотивной окраски аргументации на итоговый счет в диадических переговорах

Эмотивная окраска



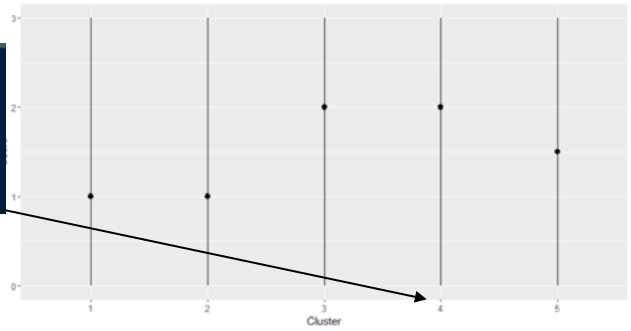

```
> summary(ResultsKmean[ResultsKmean$Cluster == 3,1:3])
    Positive         Negative         Neutral
 Min.   :0.3684   Min.   :0.2105   Min.   :0.0000
 1st Qu.:0.4615   1st Qu.:0.2640   1st Qu.:0.1380
 Median :0.5000   Median :0.2981   Median :0.1890
 Mean   :0.5202   Mean   :0.3085   Mean   :0.1713
 3rd Qu.:0.5822   3rd Qu.:0.3458   3rd Qu.:0.2308
 Max.   :0.6667   Max.   :0.5000   Max.   :0.2857
```

Cluster
1
2
3
4
5

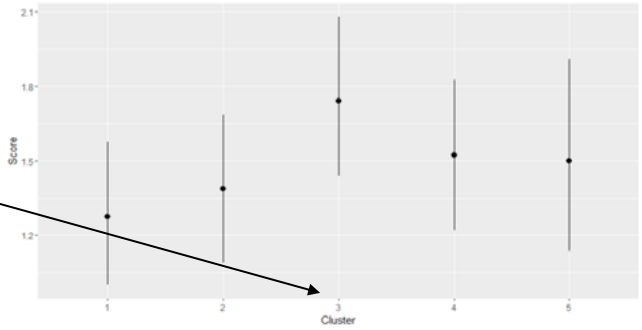
factor(Status)
0
1

«По плохому»:
- Негативных ~ 20%-50%
- Позитивных ~ 40%-70%

Медиана + макс./мин.



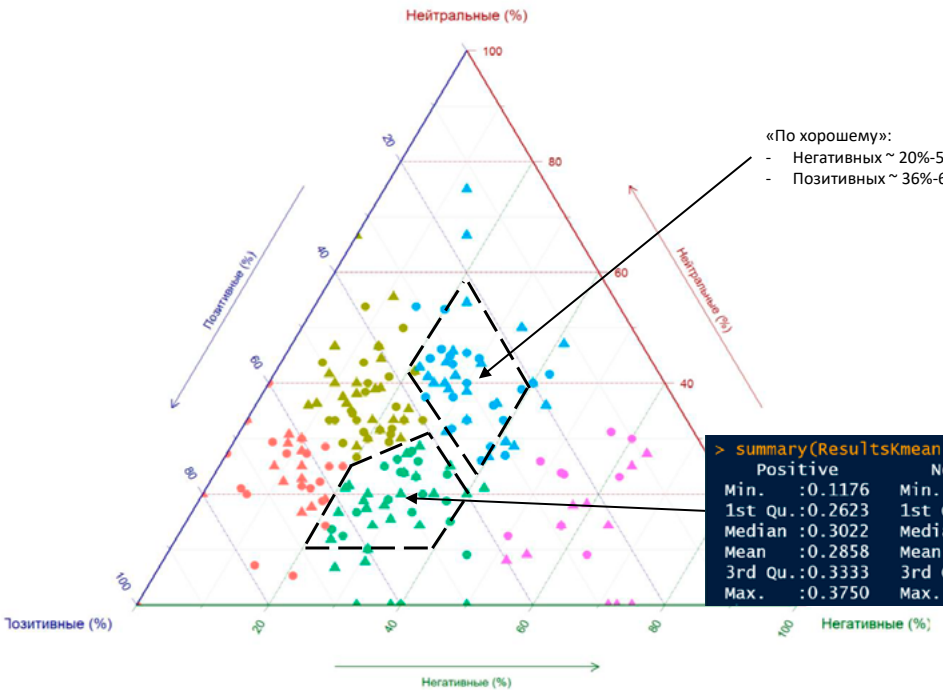
Средняя + доверительный интервал



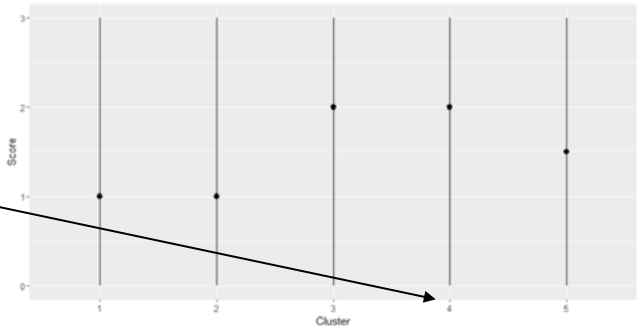
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

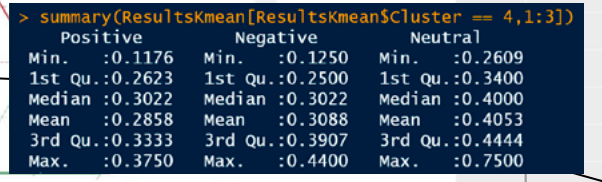
Влияние эмотивной окраски аргументации на итоговый счет в диадических переговорах

Эмотивная окраска



«По хорошему»:
- Негативных ~ 20%-50%
- Позитивных ~ 36%-66%

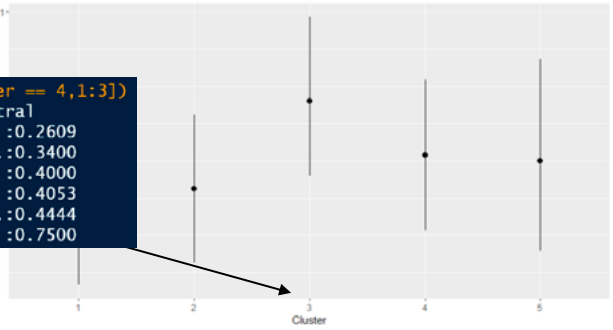




```
> summary(ResultsKmean[ResultsKmean$Cluster == 4,1:3])
    Positive         Negative         Neutral      
 Min.   :0.1176   Min.   :0.1250   Min.   :0.2609  
 1st Qu.:0.2623   1st Qu.:0.2500   1st Qu.:0.3400  
 Median :0.3022   Median :0.3022   Median :0.4000  
 Mean   :0.2858   Mean   :0.3088   Mean   :0.4053  
 3rd Qu.:0.3333   3rd Qu.:0.3907   3rd Qu.:0.4444  
 Max.   :0.3750   Max.   :0.4400   Max.   :0.7500  
```

Медиана + макс./мин.

Средняя + доверительный интервал

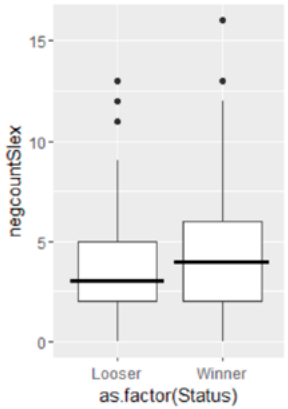


СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

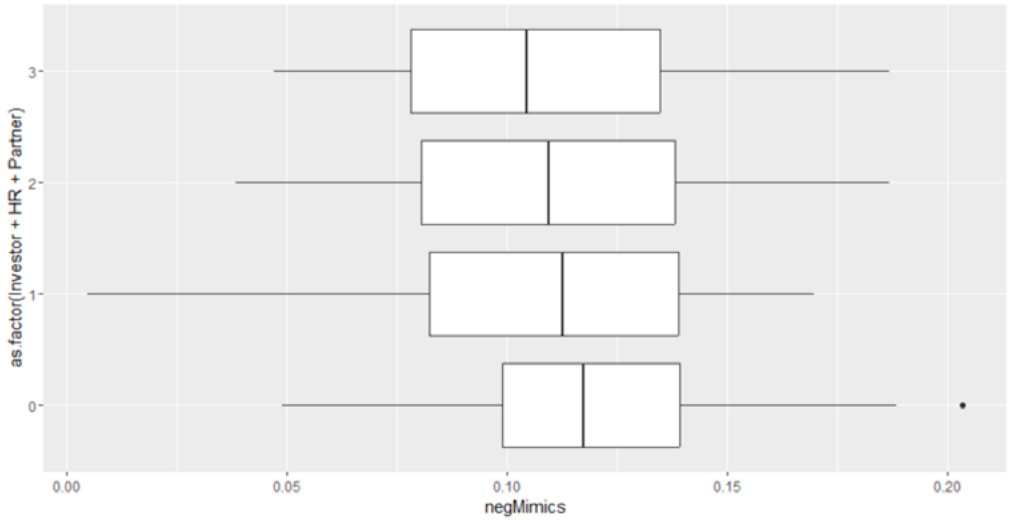
8/9

```
> summary(ResultsKmean[ResultsKmean$Cluster == 3,1:3])
    Positive         Negative         Neutral
 Min.   :0.3684   Min.   :0.2105   Min.   :0.0000
 1st Qu.:0.4615   1st Qu.:0.2640   1st Qu.:0.1380
 Median :0.5000   Median :0.2981   Median :0.1890
 Mean   :0.5202   Mean   :0.3085   Mean   :0.1713
 3rd Qu.:0.5822   3rd Qu.:0.3458   3rd Qu.:0.2308
 Max.   :0.6667   Max.   :0.5000   Max.   :0.2857
> summary(ResultsKmean[ResultsKmean$Cluster == 4,1:3])
    Positive         Negative         Neutral
 Min.   :0.1176   Min.   :0.1250   Min.   :0.2609
 1st Qu.:0.2623   1st Qu.:0.2500   1st Qu.:0.3400
 Median :0.3022   Median :0.3022   Median :0.4000
 Mean   :0.2858   Mean   :0.3088   Mean   :0.4053
 3rd Qu.:0.3333   3rd Qu.:0.3907   3rd Qu.:0.4444
 Max.   :0.3750   Max.   :0.4400   Max.   :0.7500
>
```

Слабое преимущество негативной аргументации…



…но сообщать ее со «сложным» лицом не стоит



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Выводы и планы

- ИЛИ наши бакалавры не читали Ури, Фишера и Паттона…
  - ИЛИ отечественный «код переговорщика» существует
    - косвенные свидетельства: поведение магистрантов сложнее, но тоже отклоняется от гарвардского норматива
- Требуется проведение серии контролируемых экспериментов
  - прайминг / обучение специфическим стилям
  - «ослепление» судей
  - контроль на факторы трудовой этики и культуры по Тромпенаарсу/Хофстеду/…
- Первая серия запланирована на эту весну, N=80

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

Лашук И.В.

«Трансформация ценностной структуры современного белорусского общества»



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

2/18

О Центре

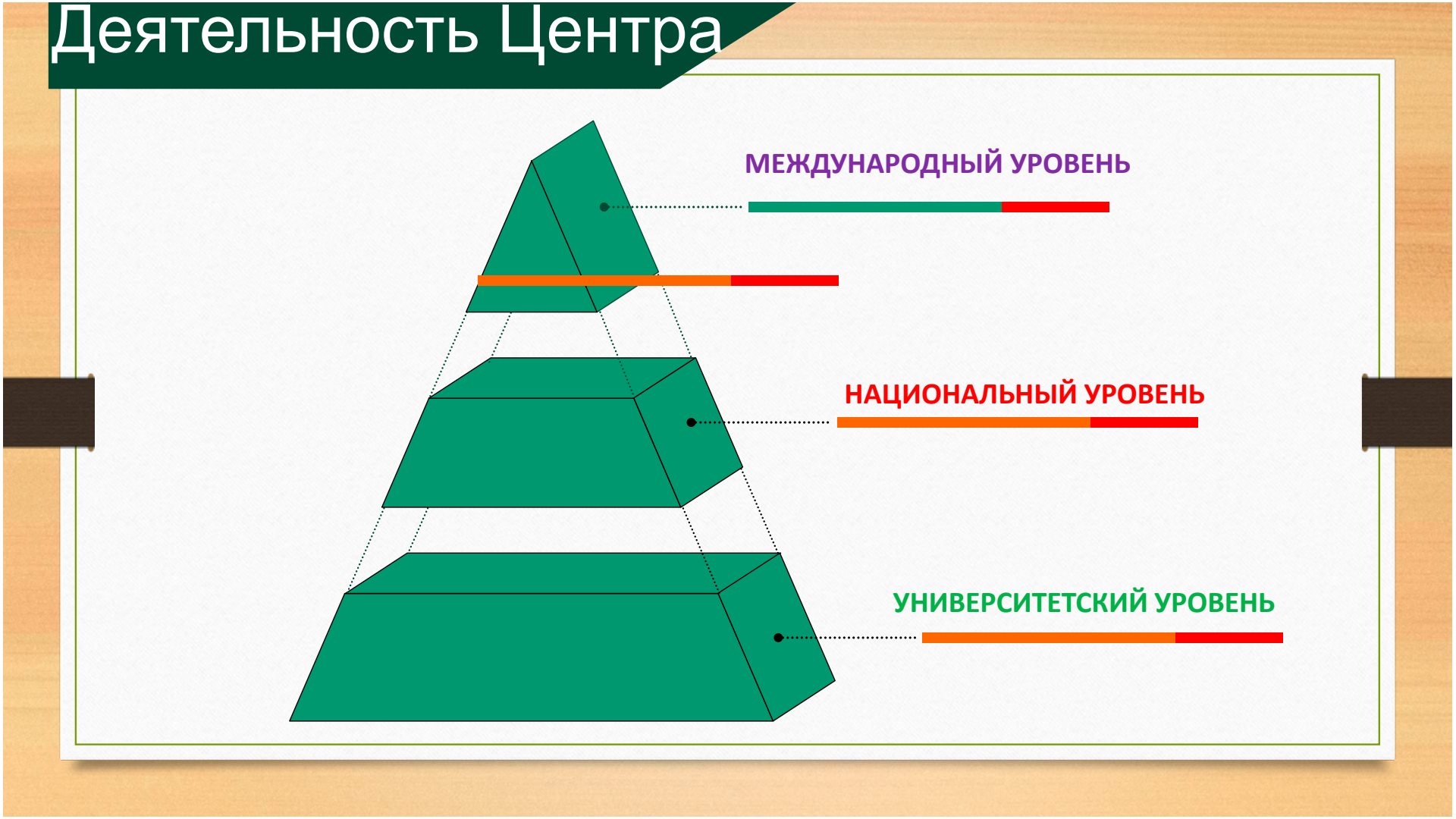
Центр социально-гуманитарных исследований создан в рамках реализации модели «Университет 3.0».

Основная цель - осуществление фундаментальных и прикладных научных исследований по социально-гуманитарной проблематике в соответствии с приоритетами развития социально-гуманитарных наук, Политикой БГЭУ и стандартами БГЭУ в области качества.

Центр проводит исследования полного цикла, с момента подготовки технического задания до предоставления (презентации) аналитического отчета Заказчику.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

3/18



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Наша команда

- *руководители проектов* являются докторами и кандидатами социологических и психологических наук;
- *сотрудники Центра* имеют высшее социологическое образование и опыт работы в области маркетинговых исследований;
- *республиканская сеть интервьюеров*, прошедших специальную подготовку в Центре, позволяет проводить исследования во всех областных центрах, а также среди городского населения (города 10 000+) и сельского населения;
- *математики-аналитики* осуществляют сопровождение проектов на всех его этапах, обработка полученных баз данных осуществляется на специализированном лицензионном ПО IBM SPSS Statistics 20.



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Исследовательский цикл



- Для реализации социологического исследования по изучению общественного мнения в среднем требуется: бригадиров – 6, интервьюеров – 100, контролеров – 10, вводчиков – 10 (привлекаются на хоздоговорной основе).
- Деятельность специалиста, социолога-аналитика, куратора полевого отдела сводится к постоянному взаимодействию и контролю исследования на каждом этапе.

Координация, организация работ, а также взаимодействие с Заказчиком осуществляется Центром социально-гуманитарных исследований

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

6/18



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

7/18

Выборочные совокупности

Генеральная совокупность – население в возрасте 18 лет и старше, проживающее на территории Республики Беларусь

Метод социологического исследования – анкетный опрос

Тип выборочной совокупности -- вероятностная многоступенчатая территориальная выборка с проверкой квот.

Объем выборочной совокупности -- 1502 человека в 2017 году и 1500 – в 2020 году

Максимальная погрешность -- не более ±2,78% при уровне значимости α=0,05



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

МЕТОДИКА ИЗУЧЕНИЯ ЦЕННОСТЕЙ

Типовая методика Всероссийской программы «Проблемы социокультурной эволюции регионов России», разработанной ЦИСИ ИФ РАН (руководители: Н. И. Лапин, Л. А. Беляева).

Современный этап общественного развития рассматривается с позиции социокультурной трансформации, которая осуществляется в двух основных (по Н.И. Лапину) формах:

«1) традиционализация – возникновение институционализации традиций, других элементов культуры и социальной структуры, которые обеспечивают приоритет предписанных норм и правил поведения субъектов (традиционных действий) по сравнению с возможностями их инновационных действий;
2) либерализация (модернизация) – расширение свободы выбора и ответственности субъектов, увеличение возможностей для инновационных целерациональных действий путем дифференциации структуры общества, возникновения и включения в нее новых интегрирующих элементов. Либерализация апеллирует к ценности свободы и сопряжена с веберовской рационализацией исторического процесса».

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

9/18

Методика изучения базовых ценностей Н.И. Лапина

Ценности	Ценностные суждения
Нравственность	В любых условиях красота делает человека лучше и чище
Благополучие	Главное в жизни – забота о своем здоровье и благополучии
Своевольность	Бывают обстоятельства, когда человек сам, по своей воле может посягнуть на жизнь другого человека
Свобода	Свобода человека – это то, без чего его жизнь теряет смысл
Работа	Только содержательная, интересная работа заслуживает того, чтобы заниматься ею как основным делом жизни
Порядок	Личная безопасность человека должна обеспечиваться законом и правоохранительными органами
Общительность	В жизни главное внимание нужно уделять тому, чтобы установить хорошие семейные и дружеские отношения
Властность	Человек должен стремиться к тому, чтобы у него в первую очередь была власть, возможность оказывать влияние на других
Жертвенность	Нравственный, совестливый человек должен помогать бедным и слабым, даже если ему приходится отрывать что-то от себя
Независимость	Я стал таким, какой я есть, главным образом благодаря собственным усилиям
Инициативность	Главное – это инициатива, предприимчивость, поиск нового в работе и жизни, даже если оказываешься в меньшинстве
Семья	Люди и государство должны больше всего заботиться о детях
Жизнь человека	Самое ценное на свете – это человеческая жизнь и никто не вправе лишать человека жизни ни при каких обстоятельствах
Традиция	Главное – это уважение к сложившимся обычаям, традициям

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Первый этап анализа

Группировка ценностей на два кластера: интегрирующий и дифференцирующий.

Интегрирующий кластер включает в себя верхний слой – так называемое «интегрирующее ядро», и нижний слой – «интегрирующий резерв».

Дифференцирующий кластер также включает в себя два слоя: верхний – «оппонирующий дифференциал», нижний слой – «конфликтогенная периферия».

Оппонирующий дифференциал включает в себя нейтральные ценности. Они не являются отрицательными, но при этом не обладают значимой поддержкой со стороны населения.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

11/18

Динамика базовых ценностей белорусского общества

2017 год	2020 год
Интегрирующий кластер:	
Интегрирующее ядро	
Жизнь человека	Жизнь человека
Порядок	Порядок
Семья (родительство)	Общительность
Интегрирующий резерв	
Общительность	Свобода
Благополучие	Жертвенность
Свобода	Благополучие
Независимость	Властность
Дифференцирующий кластер:	
Оппонирующий дифференциал	
Традиция	Работа
Работа	Традиция
Нравственность	Семья (родительство)
Инициативность	Инициативность
Жертвенность	Нравственность
Конфликтогенная периферия	
Своевольность	Своевольность
Властность	Независимость

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Второй этап анализа

На втором этапе анализа базовые ценности были перегруппированы в три кластера: *жизнеобеспечивающий, институционно-регулятивный и антропно-коммуникативный*. Наборы ценностей каждого кластера заранее определены, однако внутренняя структура данных групп может быть вариативной.

Жизнеобеспечивающий кластер объединяет ценности, которые определяют характер витальных потребностей человека. Этот набор ценностей формирует представление индивида о нормальном протекании жизни, а также способах его достижения.

Институционно-регулятивный кластер включает в себя ценности, которые выступают социокультурной основой существования социальных институтов и, тем самым, опосредуют одобряемые формы поведения индивидов в обществе.

Антропно-коммуникативный кластер состоит из ценностей, опосредующих интеграцию человека в социальные и культурные структуры общества.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

13/18

Жизнеобеспечивающий, институционно-регулятивный и антропно-коммуникативный кластеры базовых ценностей, среднее значение

Жизнеобеспечивающий			Институционно-регулятивный			Антропно-коммуникативный		
Ценности	2017	2020	Ценности	2017	2020	Ценности	2017	2020
Семья	3,49	2,86	Порядок	3,52	3,48	Жизнь человека	3,68	3,68
Благополучие	3,36	3,23	Свобода	3,32	3,30	Общительность	3,42	3,31
Независимость	3,28	1,88	Традиция	3,09	2,86	Свобода	3,32	3,30
Работа	3,04	3,01	Своевольность	1,90	2,12	Нравственность	2,95	2,45
Инициативность	2,96	2,76	Властность	1,91	3,22	Жертвенность	2,90	3,28

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Третий этап

На третьем этапе анализа базовые ценности были сгруппированы в соответствии с теоретической типологией Н.И. Лапина, в которой каждый культурный тип ценностей включает как терминальные, так и инструментальные ценности

Социокультурные типы ценностей:	Среднее значение (по группе)		Терминальные ценности:	Инструментальные ценности:
	2017 г	2020 г.		
Традиционные	2,85	2,78	Семья	Жертвенность
			Традиция	Своевольность
Общечеловеческие	3,03	3,12	Порядок	Общительность
			Благополучие	Нравственность
			Работа	Властность
Современные	3,31	2,91	Жизнь человека	Независимость
			Свобода	Инициативность

Учреждение образования "Белорусский государственный экономический университет"
Институт социально-гуманитарного образования
3.0
ЦЕНТР социально-гуманитарных исследований

Структура базовых ценностей в разных возрастных группах, среднее значение

	18-29 лет	30-49 лет	50 и старше
Нравственность	2,49	2,48	2,40
Благополучие	3,24	3,18	3,26
Своевольность	2,31	2,12	1,99
Свобода	3,42	3,28	3,25
Работа	3,08	3,00	2,98
Порядок	3,46	3,44	3,52
Общительность	3,22	3,32	3,36
Властность	3,05	3,20	3,36
Жертвенность	3,23	3,28	3,30
Независимость	2,06	1,85	1,77
Инициативность	2,62	2,75	2,87
Семья	3,03	2,82	2,77
Жизнь человека	3,62	3,67	3,73
Традиция	2,66	2,83	3,02

Учреждение образования "Белорусский государственный экономический университет"
Институт социально-гуманитарного образования
3.0
ЦЕНТР социально-гуманитарных исследований

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Интегрирующий и дифференцирующий кластеры в разных возрастных группах

18-29 лет	30-49 лет	50 и старше
Интегрирующий кластер:		
Интегрирующее ядро		
Жизнь человека	Жизнь человека	Жизнь человека
Порядок	Порядок	Порядок
Свобода	Общительность	Властность
Интегрирующий резерв		
Благополучие	Жертвенность	Общительность
Жертвенность	Свобода	Жертвенность
Общительность	Властность	Благополучие
Работа	Благополучие	Свобода
Дифференцирующий кластер:		
Оппонирующий дифференциал		
Властность	Работа	Традиция
Семья	Традиция	Работа
Традиция	Семья	Инициативность
Инициативность	Инициативность	Семья
Нравственность	Нравственность	Нравственность
Конфликтогенная периферия		
Своевольность	Своевольность	Своевольность
Независимость	Независимость	Независимость

Учреждение образования "Белорусский государственный экономический университет"
Институт социально-гуманитарного образования
3.0
ЦЕНТР социально-гуманитарных исследований

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Выводы

1. Сравнительный анализ социологических исследований в 2017 и 2020 годах позволил зафиксировать тот факт, что в «интегрирующем ядре» достаточно устойчиво сохраняются ценности «Жизнь человека» и «Порядок». Именно они в наибольшей степени объединяют белорусов.
2. В 2020 году интегрирующей ценностью стала «Общительность», а в «интегрирующий резерв» вошли «Жертвенность» и «Властность». При этом «Независимость» переместилась в «конфликтогенную периферию».
3. Значимость ценностей, входящих в жизнеобеспечивающую группу понизилась по сравнению с 2017 годом, с одной стороны, с другой – в 2020 году первые ранговые места стали занимать: «Благополучие», «Работа» и «Семья».
4. Доминирующими ценностями в институционно-регулятивном кластере в 2017 году выступали «Порядок», «Свобода» и «Традиция»; в 2020 году – «Порядок», «Свобода» и «Властность». Это может трактоваться как устойчиво высокая значимость социальной стабильности, которая основывается на обеспечении личной безопасности и признании приоритетной значимости свободы для жизни человека.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Выводы

5. В структуре антропно-коммуникативного кластера в 2017 году доминировали ценности «Жизнь человека», «Общительность» и «Свобода»; в 2020 году – «Жизнь человека», «Общительность» и «Жертвенность». Это свидетельствует о том, что включение индивида в социальное и культурное взаимодействие достаточно устойчиво базируется на признании им человеческой жизни как наивысшей ценности и установлении тесных связей с близким кругом людей (семья и друзья).
6. В 2020 году произошел серьезный рост значимости общечеловеческой группы ценностей за счет падения востребованности традиционных и современных. Более значимыми являются, как и в 2017 году, терминальные ценности по сравнению с инструментальными. Среди ценностей-целей наибольшей поддержкой населения в 2020 году обладают «Жизнь человека», «Порядок» и «Свобода»; среди ценностей-средств – «Жертвенность» и «Властность».
7. Молодое поколение по сравнению с более старшими когортами в большей степени ориентировано на ценности «Своевольность», «Свобода» и «Семья». С возрастом, как показали результаты исследования, актуализируется значимость таких базовых основ, как «Порядок», «Общительность», «Инициативность», «Жизнь человека».

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Чепурнова Е.С.

«Социально-психологические факторы готовности к принятию обратной связи»

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ

ВШГУ РАНХиГС

Социально-психологические факторы готовности к принятию обратной связи в процессе общения.

Чепурнова Елена Сергеевна
Заместитель директора центра развития лидерских и управленческих компетенций ВШГУ РАНХиГС

Научный руководитель:
Подольская Татьяна Афанасьевна — Профессор кафедры психологии личности в системах управления ФОиР ВШГУ РАНХиГС, доктор психологических наук

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Актуальность темы

- В современном контексте управленческой деятельности общение выполняет ключевую функцию.
- В психологических исследованиях обратная связь признавалась важнейшей составляющей межличностного и делового общения (Т.Рассел, А.А.Бодалев, Ю.М.Жуков, Л.А.Петровская и др.), одним из условий повышения субъектности личности (Г.М.Андреева, О.В.Соловьева).

- Обратная связь изучалась как в отечественной психологии, так и в зарубежной, начиная с 70-х годов. Большинство исследований посвящено изучению межличностной обратной связи, обратной связи в психологическом тренинге (Т-группы), обратной связи по результатам Ассессмент центра.
- Крайне мало внимание уделялось исследованию обратной связи в управленческом процессе. Между тем, это ключевой вопрос, который напрямую связан с эффективностью управленческой деятельности, т.к от формы и вида обратной связи (как она подается) зависит мотивация, вовлеченность, развитие сотрудников и регуляция поведения.

Три базовых процесса:



Подача



Восприятие



Принятие

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Определения



- В широком смысле под обратной связью понимается **информация** о том, как сообщение коммуникатора **понято** адресатом.
- В узком смысле обратная связь рассматривается как сообщаемые коммуникатором адресату **сведения** относительно того, как он **воспринят** в деятельности и общении (Петровская 1982, Соловьева -3 источника).
- Обратная связь - **реакция** на сообщение, которая указывает человеку, передавшему сообщение, было ли получено сообщение, и если да, то как оно было **услышано, увидено, понято**» (Вердербер, 2003, с.18).
- Обратная связь - это вербальные или невербальные сообщения, которые человек намеренно или ненамеренно посылает в ответ на сообщения другого (Куницына, Казаринова, Погольша, 2003, с.90).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Виды обратной связи (Петровская, 1982).



Оценочная обратная связь.

В оценочных суждениях выделяют два подвида:

- **оценочные**
- **оценочно-атрибутивные**

Неоценочная обратная связь, в которой :

- **Дескриптивная** обратная связь — описание конкретных фактов, состояний, привязанных к определенному месту и времени, и поэтому легко понимаемых и воспринимаемых реципиентом при подаче обратной связи. Среди дескриптивных высказываний существует особый вид Я-высказываний, или автодескриптивных высказываний, которые описывают состояния коммуникатора обратной связи, испытываемые им при общении с реципиентом.

- **Интерпретативная** обратная связь, содержащая предположения коммуникатора о личностных характеристиках и мотивах поступков реципиента.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Виды обратной связи



(В.Н. Куницына, Н.В. Казаринова, В.М. Поголыпа)

Оценочная обратная связь

сообщение своего мнения, своего отношения к тому, о чем речь

Безоценочная обратная связь

которая не содержит оценки и отношения

О.В. Соловьёва выделяет следующие категории для анализа обратной связи:

Оценочная, которая делится на:

а) собственно оценочную (аргументированная и неаргументированная);

б) оценочно-интерпретативную (аргументированная и неаргументированная).

Описательная (дескриптивная), которая делится на:

а) собственно описательную (аффективная и неаффективная);

б) автодескриптивную (аргументированная и неаргументированная).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Виды обратной связи



(Соловьёва, 1984) Дж. Джэкоби и др. также изучали разные виды обратной связи. Они выделили следующие виды:

Результативная обратная связь,

которая информирует реципиента о том, правильно или неправильно он ответил.

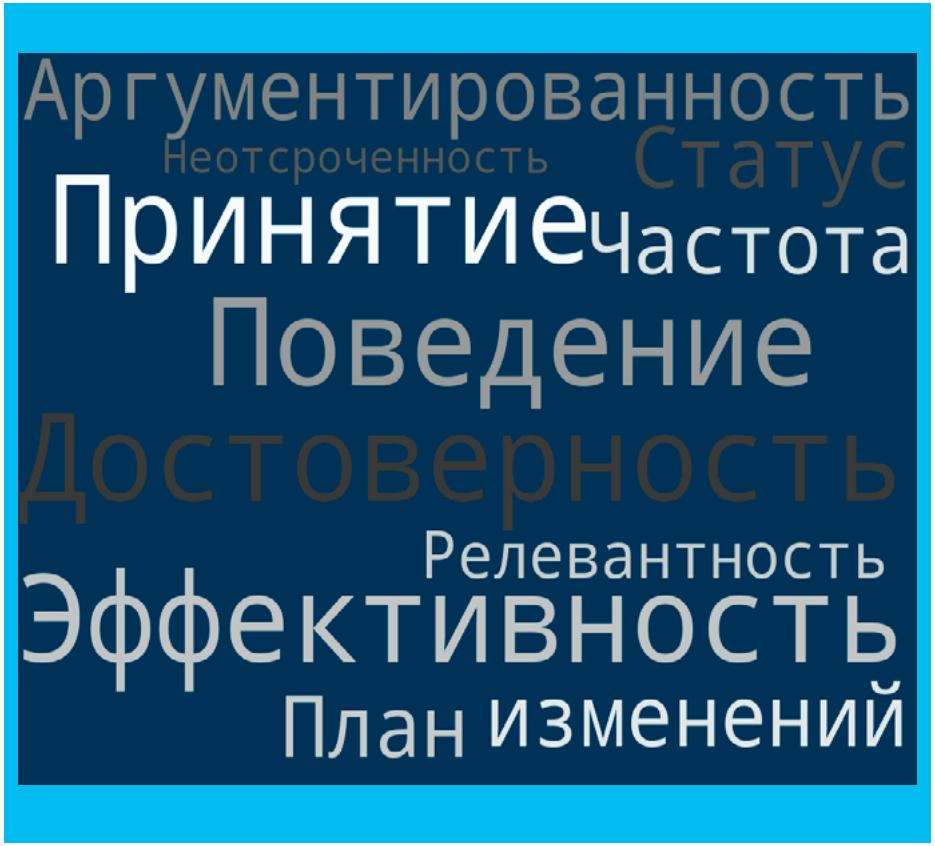
Когнитивная, которая делится на две категории:

а) «предсказывающая» (predictive value of feedback) - предоставляет сведения о том, как получить лучший результат в будущем;

б) «объяснительная» (explanatory value of ffeedback) - предоставляет информацию о том, в чем причина неудачи.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Эффективность обратной связи



- Одним из показателей эффективности явилось **принятие** обратной связи реципиентом как **готовность** работать с полученной информацией.
- Менеджеры, получившие негативную обратную связь от подчиненных, в дальнейшем **изменили** свое поведение (А.Г.Уокер и Д.В.Смитер)
- Значимым фактором эффективности обратной связи является уровень **достоверности** коммуникатора (К.Гиффин), а также **статус** коммуникатора (К.Хальперин).
- На принятие обратной связи влияет **частота подачи** обратной связи, **аргументированность**, наличие **плана** по изменению поведения. (Ф.Лэнди, Д. Фарр).
- Также влияет на эффективность обратной связи **форма** ее подачи.
- Л.А.Петровская отмечает, что принятию обратной связи способствуют **неотсроченность**, **релевантность** потребностям реципиента и коммуникатора, возможность **реализации** и т.д.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Эффективность обратной связи

ВШГУ РАНХиГС

Т.Рассел сформулировал основные правила эффективной подачи обратной связи:



,

Т.Расселом также были выявлены два фактора, благоприятствующих принятию обратной связи участниками тренинга:

- ❖ доверие к ведущему
- ❖ понимание им тех проблем, с которыми сталкиваются участники.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Особенности принятия ОС



- Актуальным для исследователей явился также вопрос особенностей принятия позитивной и негативной оценочной обратной связи.
- В исследованиях К.Хальперина было показано, что позитивная обратная связь с готовностью принимается из любого источника, а негативная только от высокостатусного коммуникатора.
- При этом в некоторых ситуациях негативная обратная связь может быть принята в большей степени, чем позитивная, если она в большей степени соответствует образу Я реципиента (А.Корман).
- Ф.Лэнди и Д.Фарр пришли к выводу, что негативная обратная связь лучше принимается при условии, что негативные замечания подкрепляются фактами и примерами, имеется план по изменению поведения, а коммуникатор обратной связи авторитетен для реципиента.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Реакция на обратную связь

Выделяют 3 уровня ответных реакций реципиента (Г.Дрейер, П.Саккет):

- **Когнитивный** может заключаться либо в признании собственной недостаточной компетентности, либо в объяснении полученных результатов субъективностью экспертов
- **Аффективный** может проявиться в снижении мотивации и понижении самооценки
- **Поведенческий** заключается в поиске различных тренинговых программ и дополнительного образования или в поиске другой работы

Важными факторами при этом является:

- форма подачи обратной связи,
- пол реципиента
- его личностные особенности.

Чем выше уровень самопринятия, доминирования, общительности реципиента, тем вероятнее **поведенческое** принятие обратной связи (реализация полученных рекомендаций).

Чем выше уровень толерантности, гибкости, тем вероятнее **когнитивное** принятие критической обратной связи (осмысление полученных рекомендаций) (М.А.Ладионенко).

Обратная связь в обучении

ВШГУ РАНХиГС

Проблема обратной связи оказывается особенно актуальной при рассмотрении ее роли в процессе обучения. В образовательном пространстве особенно важным является занятие субъектной позиции в совместной деятельности и общении, в котором происходит обучение, воспитание и развитие человека.

Это приводит к повышению значимости корректной работы механизма обратной связи в образовательной среде

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ



В условиях **очного** обучения межличностная обратная связь способствует росту **субъектности** ее адресатов вне зависимости от ее валентности (позитивной или негативной). В условиях **дистанционного** обучения лишь позитивная межличностная обратная связь ведет к **повышению субъектности** адресатов, а негативная обратная связь приводит к ухудшению отношений адресата с коммуникатором. (Соловьева)

В процессе обучения технике безопасности самый высокий показатель выполнения работы был достигнут в тех случаях, когда обучение сопровождалось обратной связью (Д.Комаки, Т.Хейнмац и Л.Лоусон).

Негативная обратная связь тормозит успехи учебы у всех школьников, кроме отстающих. Авторы предположили, что принятие негативной обратной связи обусловлено тем, что она не противоречит их образу Я (В. Кеннеди и Х.Вилкут).

Обратная связь в управленческом процессе



Не менее актуальна проблема обратной связи и в сфере производства и менеджмента.

После оценочной обратной связи наблюдается всеобщая неудовлетворенность и снижение производительности (П.Томпсон, Д.Далтон и Х.Мейер).

С повышением критических замечаний руководителя во время сессии обратной связи повышается количество защитных комментариев подчиненных (И.Кей, Х.Мейер и Д.Френч).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Исследование



- При всем разнообразии подходов к исследованию проблемы обратной связи в коммуникациях роль данного феномена в управленческой деятельности остается недостаточно изученной..
- Практически неизученным остается также вопрос диагностики готовности личности к принятию обратной связи. В связи с этим мы предприняли попытку разработать программу экспериментального исследования готовности менеджеров к принятию обратной связи.
- Результатом планируемого исследования должны быть определены условия, которые способствуют развитию готовности личности к принятию обратной связи.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Исследование



- Второй этап экспериментального исследования направлен на диагностику готовности менеджеров к принятию обратной связи.
- Одним из показателей готовности к принятию ОС, мы предположили, может являться чувствительность к обратной связи. В связи с этим в качестве диагностического инструмента был выбран тест ЧОС.
- ЧОС - способность человека реагировать на успешность собственных действий и корректировать активность в соответствии с оценкой этой успешности
- Планируется проведение корреляционного анализа между чувствительностью к ОС и личностными характеристиками: лидерство, стремление к саморазвитию, мотивация к управленческой деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Моисеенко Н.В.

«Профессиональный стресс для руководителя: между Сциллой и Харибдой»

Поволжский институт управления
имени П.А.Столыпина - филиал РАНХиГС



Профессиональный стресс для руководителя: между Сциллой и Харибдой

Моисеенко Наталья Владимировна
заведующий кафедрой управления персоналом
кандидат психологических наук, доцент

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ



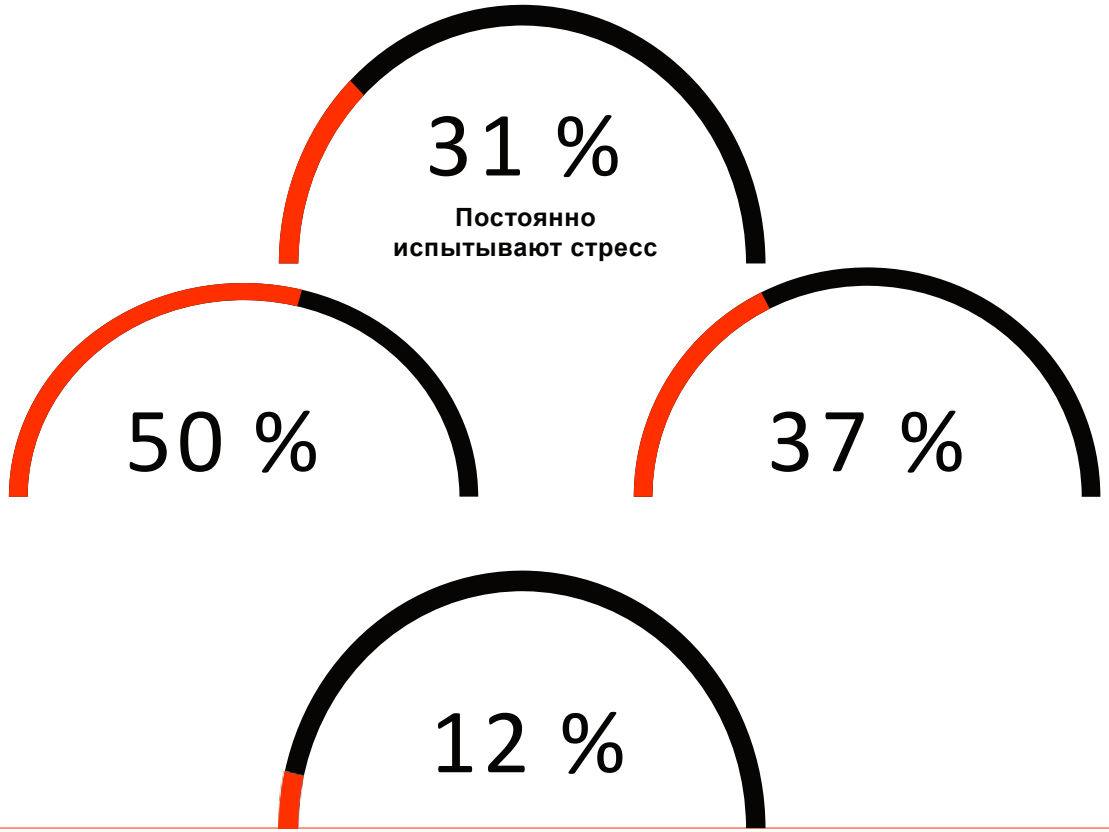
Профессиональное выгорание

клинически значимый синдром, происходящий от ситуации хронического стресса на рабочем месте, который не удается успешно преодолеть*

*Международный классификатор болезней 11 пересмотра (МКБ-11), 2018 г.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Опрос руководителей



50%
Возрастание нагрузки при выходе из пандемии

37%
Переработки в будние дни

12%
Работают в ежедневном режиме, включая выходные

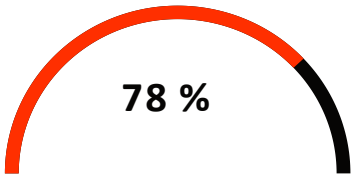
Поволжский институт управления имени П.А.Столыпина - филиал РАНХиГС

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

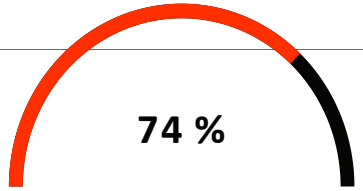
Стресс-факторы

Руководители высшего звена

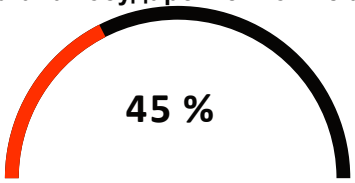
Взаимодействие с внешними и вышестоящими структурами



Взаимодействие с подчиненными



Стабильность, перспективы, положение органа государственной власти

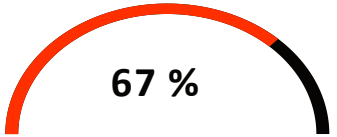


Сходство стресс-ситуаций по содержанию в сфере осуществления внутренних функций управления и контроля за подчиненными

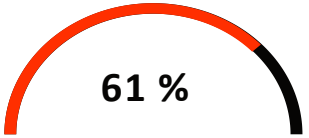
Различие по содержанию стресс-ситуаций, связанных со степенью ответственности и спецификой контрагентов взаимодействия

Руководители среднего звена

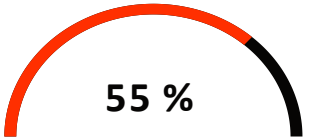
Принятие решений, решение профессиональных задач



Нарушения рабочего процесса



Взаимодействие с подчиненными



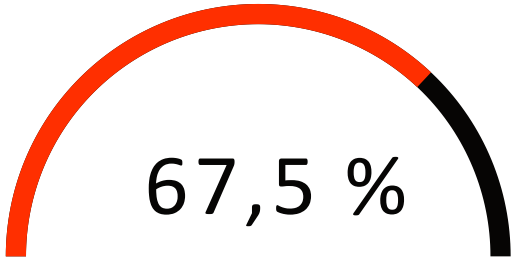
Взаимодействие с вышестоящим руководством



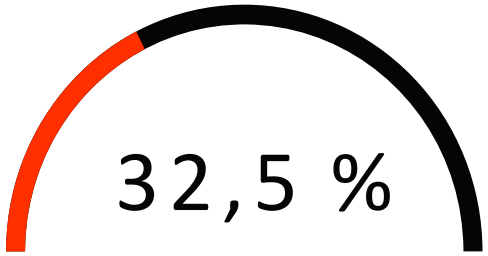
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Уровень профессионального стресса

Высокий и средний уровень профессионального стресса



Низкий уровень профессионального стресса



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Стили преодоления стресса



Проблемно-ориентированный копинг

Стратегия планирования решения проблемы, контроль, поддержание функционирования подразделения в нерабочее время

Эмоционально-ориентированный копинг

Стратегия отвлечения характерна для руководителей среднего звена. Проявляется либо в переключении на другой вид деятельности в нерабочее время после разрешения трудных ситуаций, либо, когда ситуация субъективно воспринимается как неразрешимая

Ситуативный копинг

Руководители среднего звена чаще выбирают стратегию поиска социальной поддержки. Руководители высшего звена воспринимают такую стратегию как опасную для репутации, поддержания своего статуса

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Усачева О.Ю.

«Языковая личность в системах управления: ключевые коммуникативные компетенции»

1/10

1

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ



Ольга Юрьевна Усачева

д-р филол. наук, проф. Липецкого филиала РАНХиГС

Языковая личность в системах управления: ключевые коммуникативные компетенции

2023

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

2

Языковая личность (ЯЛ)

Термин ЯЛ впервые был употреблён В.В. Виноградовым в 1930 году в его работе «О художественной прозе».

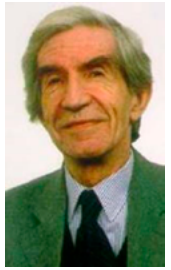
Вопросы теории языковой личности рассматривались в трудах Алексея Алексеевича Леонтьева, Георгия Исаевича Богина, Юрия Николаевича Караулова, других крупных отечественных ученых.



В.В. Виноградов



Г.И. Богин



А.А. Леонтьев



Ю.Н. Караулов

«Носитель того или иного языка, охарактеризованный на основе анализа произведенных им текстов с точки зрения использованных в них системных средств данного языка для отражения видения им окружающей действительности (картины мира) и для достижения определенных целей в этом мире называется языковой личностью» (Энциклопедия «Русский язык» / Под ред. Ю.Н. Караулова. – М.: Дрофа, 1998. С. 671).

2023

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

3

Изучение языковой личности

Предметом изучения становилась языковая личность

- в лингводидактическом аспекте – с т. зр. уровневого формирования ЯЛ в процессе целенаправленного обучения языку,
- в профессиональном / институциональном преломлении,
- управленца, государственного и муниципального служащего,
- с позиции компетентностного подхода в интересах обучения, оценки, диагностирования.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

4

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ
РАНХИГС ЛИПЕЦК

Компетентностный подход к ЯЛ управленца

- является базовым для современной системы образования, в т.ч. в системе подготовки менеджеров, государственных и муниципальных служащих,
- используется в процедурах профессионально-личностной диагностики управленческих кадров,
- используется при отборе кандидатов в резерв управленческих кадров.
  [Методические рекомендации по работе с резервом управленческих кадров. – М., 2018]

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

5

Комплексная интегральная модель мета-компетентностей руководителя сферы госуправления

№ п/п	Компетентности	Лидерские	Менеджерские	Экспертные
1	Готовность к командной работе		+	
2	Готовность к саморазвитию			+
3	Компетентности межличностного и социального взаимодействия	+		
4	Компетентности самоуправления		+	
5	Масштабность мышления			+
6	Мотивация подчиненных			
7	Настойчивость, целеустремленность и сила личности	+		
8	Стратегическое лидерство	+		
9	Управленческая компетентность		+	
10	Экспертная компетентность			+
11	Социальная направленность	+	+	+

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

2023

6

Компетентности межличностного и социального взаимодействия (структура)

- готовность к конструктивному межличностному и социальному взаимодействию;
- владение умениями и навыками эффективных социальных коммуникаций;
- активность в социальных контактах;
- нацеленность на совместную деятельность, коллективную работу;
- способность учитывать мнения подчиненных и руководителей и позиции по тому или иному вопросу.

В целях диагностики и оценки данные коммуникативные компетенции необходимо описать на языке поведенческих индикаторов

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

7

Коммуникативные компетенции ЯЛ руководителя-управленца

Вид компетенции	Содержание	Поведенческий индикатор (оценивается по определенной шкале)
1. Языковая	владение нормами литературного языка в его официально-деловом стиле (словарный запас, терминология, фразеология и т.д.)	Грамотен, соблюдает орфографические и пунктуационные нормы (на письме), произносительные нормы (в устной форме речи), не делает грамматических и речевых ошибок
2. Лингвистическая	теоретические знания в области делового языка	В ассесменте не оценивается В обучении оценивается как знаниевая составляющая компетенции (опрос, тест)

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

8

Коммуникативные компетенции ЯЛ руководителя-управленца

Вид компетенции	Содержание	Поведенческий индикатор (оценивается по определенной шкале)
3. Речевая	владение устной и письменной, диалогической и монологической речью, видами речевой деятельности (говорение, слушание, чтение, письмо)	• Диалог ведет исключительно в конструктивном ключе, не проявляет негативных реакций на высказывания участников, доброжелателен • Умеет слушать, демонстрирует активное слушание • Демонстрирует коммуникативную инициативу в диалоге • В монологе речь развернутая, темп – средний • Речь структурирована (есть вступление, заключение, основная часть) • Речь последовательная, связная

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

9

Коммуникативные компетенции ЯЛ руководителя-управленца

Вид компетенции	Содержание	Поведенческий индикатор (оценивается по определенной шкале)
4. Жанровая	владение формами, разновидностями, жанрами делового общения в профессионально значимых ситуациях	• Уверенно проводит деловую беседу (брифинг, совещание, видеоконференцию, излагает дорожную карту и т.д.) • Уверенно осуществляет самопрезентацию (презентацию своей организации, своего структурного подразделения)
5. Информационно-когнитивная	поиск и обработка информации, систематизация, анализ, хранение	• Вычленяет необходимое содержание из информационного потока • Структурирует и каталогизирует информацию • Выделяет главное и второстепенное • Осуществляет компрессию содержания

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

10

Коммуникативные компетенции ЯЛ руководителя-управленца

Вид компетенции	Содержание	Поведенческий индикатор (оценивается по определенной шкале)
6. Дискурсивная	умелый выбор коммуникативной стратегии и коммуникативных тактик, отвечающих целям общения, семантически и стилистически точное использование языковых единиц и средств языковой выразительности	• Использует кооперативные стратегии и тактики • Демонстрирует гибкость и вариантность коммуникативного поведения с учетом хода взаимодействия • Выбирает речевые средства адекватные ситуации и цели общения • Речь точная, понятная, отличается богатством и разнообразием
7. Этическая	соблюдение этических норм в речи, владение речевым этикетом делового общения	• Демонстрирует владение речевым этикетом в разнообразных ситуациях взаимодействия • Сохраняет нейтральную и сдержанную тональность в конфликтных ситуациях

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Дорошина Г.В.

«Совершенствование компетенций государственных служащих в сфере современного делопроизводства в контексте развития личностно-профессионального потенциала кадров государственного управления»

1/17

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
РАНХИГС САРАТОВ

Совершенствование компетенций государственных служащих в сфере современного делопроизводства

Автор: доцент кафедры ГМУ ПИУ им.П.А.Столыпина,
к. филос. наук
Г.В. Дорошина

ГМУ

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ РАНХИГС САРАТОВ

ГМУ

Указ Президента РФ от 07.05.2012 № 601 «Об основных направлениях совершенствования государственного управления»:

- формирование перечня квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы на основе **компетентностного подхода** в зависимости от конкретных должностных обязанностей, функций и от принадлежности к определенным профессиональным группам,
- применение системы **комплексной оценки** деятельности государственных гражданских служащих с использованием ключевых показателей эффективности и общественной оценки их деятельности, в том числе на базе социальных сетей и с учетом мнения сетевых сообществ.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ РАНХИГС САРАТОВ

ГМУ

ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЕ И ПОДЗАКОННЫЕ АКТЫ В СФЕРЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА:

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

- ФЗ от 06 апреля 2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи»
- ФЗ ФЗ от 27 июля 2006 г. N 149 «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»
- ФЗ от 02 мая 2006 г. N 59 «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации»
- Приказ Росархива от 22.05.2019 N 71 «Об утверждении **Правил делопроизводства** в государственных органах, органах местного самоуправления».

НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АКТЫ В СФЕРЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА:

- Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (Версия 3.2). Москва, Минтруд России, 2017.
- Методические рекомендации по установлению квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы и организации оценки на соответствие указанным требованиям (Версия 2.0). Москва, 2016.
- **Методические рекомендации по применению ГОСТ Р 7.0.97-2016 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов»** / Росархив, ВНИИДАД. М., 2018.
- Методические рекомендации по разработке федеральными органами государственной власти примерных номенклатур дел для территориальных органов и подведомственных организаций / Росархив, ВНИИДАД. М., 2018.
- Методические рекомендации по работе с документами по личному составу в государственных и муниципальных архивах, архивах организаций / Росархив, ВНИИДАД. М., 2018.
- **Методические рекомендации по разработке инструкций по делопроизводству в государственных органах, органах местного самоуправления** (утв. приказом Росархива от 24.12.2020 N 199)
- Сборник методических рекомендаций и документов, в том числе в электронном виде, по работе с обращениями и запросами российских и иностранных граждан, лиц без гражданства, объединений граждан, в том числе юридических лиц, в приемных Президента Российской Федерации, в государственных органах и органах местного самоуправления, государственных и муниципальных учреждениях и иных организациях, на которые возложено осуществление публично значимых функций (утв. подпунктом 4.1 пункта 4 решения рабочей группы при Администрации Президента РФ по координации и оценке работы с обращениями граждан и организаций (протокол заседания от 20.09.2018 N 15)

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

- **Делопроизводство –** деятельность, обеспечивающая документирование, документооборот, оперативное хранение и использование документов *(ГОСТ Р 7.0.8-2013. СИБИД. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения)*

- общее делопроизводство
- кадровое делопроизводство
- делопроизводство по обращениям граждан и организаций
- секретное и конфиденциальное делопроизводство

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ РАНХИГС САРАТОВ

ГМУ

Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы (Версия 3.2)

- **Квалификационные требования для замещения должностей государственной гражданской службы** – требования к уровню и специальности (направлению подготовки) профессионального образования, стажу гражданской службы или работы по специальности, направлению подготовки, знаниями умениям, включая умения, свидетельствующие о наличии профессиональных и личностных качеств (компетенций).
- **Компетенция** – комплекс проявляемых в поведении гражданского служащего профессиональных и личностных качеств, свидетельствующий о наличии необходимых для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей знаний, умений, а также опыта профессиональной деятельности.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Таблица 1

	Квалификационные требования		
	Базовые	Профессионально-функциональные	
		Профессиональные	Функциональные
Образование	уровень образования	специальность (направление подготовки) профессионального образования	–
	ст. 12 Федерального закона № 79-ФЗ	**ст. 12 Федерального закона № 79-ФЗ + справочник**	
Стаж	продолжительность	по специальности (направлению подготовки)	–
	Указ Президента Российской Федерации № 16/ закон субъекта Российской Федерации		
Знания и умения	**Законодательство:** Конституция Российской Федерации; государственная служба; противодействие коррупции	в зависимости от области и вида деятельности	в зависимости от функциональных обязанностей
	Русский язык		
	Информационно-коммуникационные технологии		
	Общие и управленческие умения ↓ Профессиональные и личностные качества (компетенции)		

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

8/17

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ
ИНСТИТУТ
РАНХИГС

МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГМУ

СПРАВОЧНИК КВАЛИФИКАЦИОННЫХ ТРЕБОВАНИЙ К СПЕЦИАЛЬНОСТЯМ, НАПРАВЛЕНИЯМ ПОДГОТОВКИ, ЗНАНИЯМ И УМЕНИЯМ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМЫ ДЛЯ ЗАМЕЩЕНИЯ ДОЛЖНОСТЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ С УЧЕТОМ ОБЛАСТИ И ВИДА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СЛУЖЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ РАНХИГС САРАТОВ

ГМУ

БАЗОВЫЕ КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ В СФЕРЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА:

- знание государственного языка Российской Федерации (русского языка)
- знание основ информационной безопасности и защиты информации
- знание основных положений законодательства о персональных данных
- знание общих принципов функционирования системы электронного документооборота
- знание основных положений законодательства об электронной подписи
- знания и умения по применению персонального компьютера
- «**Рекомендации о составе квалификационных требований компьютерной грамотности, необходимых для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими»** (*утв. протоколом заочного голосования членов Правительственной комиссии по использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской жизни от 18 декабря 2017 г. №3*)

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ РАНХИГС САРАТОВ

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ В СФЕРЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

Функциональные обязанности	Квалификационные требования к функциональным знаниям	Квалификационные требования к функциональным умениям
Осуществление исполнительно-распорядительных и обеспечивающих функций	**Ведение делопроизводства, электронного документооборота и архивного дела**	
	- централизованная и смешанная формы ведения делопроизводства; - система взаимодействия в рамках внутриведомственного и межведомственного электронного документооборота; - состав управленческих документов; - общие требования к оформлению документов; - формирование документального фонда организации	- прием, учет, обработка и регистрация корреспонденции, - комплектование, хранение, учет и использование архивных документов, - выдача архивных справок, - составление номенклатуры дел; - учет и регистрация нормативных правовых актов; - оформление реквизитов документов.
	Обеспечение защиты государственной тайны и конфиденциальной информации	
	- основы секретного делопроизводства и порядок работы со служебной информацией и сведениями, составляющими государственную тайну; - порядок отнесения сведений к государственной тайне, их засекречивание и рассекречивание; - методы выявления возможных каналов несанкционированного доступа к сведениям; - порядок выезда за границу граждан, допущенных к государственной тайне; - ответственность за правонарушения в области защиты государственной тайны.	- работа со сведениями, составляющими государственную тайну, ведение секретного делопроизводства; - подготовка документов, связанных с выездом за границу граждан, допущенных к государственной тайне, и приемом иностранных граждан в организациях, допущенных к проведению секретных работ; - проведение служебных расследований по фактам нарушения режима секретности
	Кадровое обеспечение и организационно-штатная работа	
	- функция кадровой службы организации; - принципы формирования и оценки эффективности деятельности кадровых служб в организациях; - перечень государственных наград Российской Федерации; - процедура ходатайствования о награждении; - процедура поощрения и награждения за	- ведение личных дел, трудовых книжек государственных гражданских служащих, работа со служебными удостоверениями; - организация и нормирование труда; - разработка проектов организационных и распорядительных документов по

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ РАНХИГС САРАТОВ

ГМУ

Продолжение таблицы

	гражданскую службу; - порядок проведения конкурсов и оформления конкурсной документации; - порядок и технология проведения аттестации; - порядок расчета стажа государственной гражданской службы или стажа работы по специальности, направлению подготовки, компенсаций, оформления пенсий государственным гражданским служащим; - нормы этики и делового общения; - базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними.	кадрам; - хранение документов в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации и локальными нормативными актами организации; - работа с информационными системами и базами данных по ведению, учету кадров.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ФГОС по н.п. 38.03.04 Государственное и муниципальное управление *(утв. приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. N 1016):*

- **УК-4.** Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах).
- **ОПК-2.** Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов
- **ОПК-4.** Способен разрабатывать проекты нормативных правовых актов в сфере профессиональной деятельности, осуществлять их правовую и антикоррупционную экспертизу, оценку регулирующего воздействия и последствий их применения.
- **ОПК-7.** Способен осуществлять внутриорганизационные и межведомственные коммуникации, обеспечивать взаимодействие органов власти с гражданами, коммерческими организациями, институтами гражданского общества, средствами массовой информации.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ПРОФСТАНДАРТЫ В СФЕРЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

- Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. № 691н)
- Профессиональный стандарт «Специалист по управлению документацией организации» (утв. приказом Минтруда РФ от 10 мая 2017 г. № 416н)
- Профессиональный стандарт «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией» (утв. приказом Минтруда России от 15.06.2020 № 333н).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ РАНХИГС САРАТОВ

ГМУ

Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом»

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции
код	наименование	уровень квалификации	наименование
A	Документационное обеспечение работы с персоналом	6	Ведение документации по учету и движению персонала
			Разработка типовых форм документов по учету и движению персонала, сопровождение процедур оформления трудовых отношений
			Администрирование процессов и документооборота по учету и движению персонала, представлению документов по персоналу в государственные органы
B	Деятельность по обеспечению персоналом	6	Сбор информации о потребностях организации в персонале
			Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала
			Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота
C	Деятельность по оценке и аттестации персонала	6	Организация и проведение оценки персонала

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

15/17

Профессиональный стандарт «Специалист по управлению документацией организации»

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции
код	наименование	уровень квалификации	наименование
A	Документационное обеспечение управления организацией	6	Разработка и внедрение локальных нормативных актов по документационному обеспечению управления организацией
			Организация документирования управленческой деятельности в организации
			Организация документооборота в организации
			Осуществление работ по проектированию и внедрению системы электронного документооборота в сфере документационного управления организации
			Осуществление информационно-справочной работы с документами организации
			Осуществление контроля процесса и сроков исполнения документов в организации
			Организация оперативного хранения документов в организации и передачи дел для последующего хранения

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ РАНХИГС САРАТОВ

Профессиональный стандарт «Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией»

ГМУ

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции
код	наименование	уровень квалификации	наименование
A	Организационное обеспечение деятельности организации	3	Прием и распределение телефонных звонков организации
			Организация работы с посетителями организации
			Выполнение координирующих и обеспечивающих функций
B	Документационное обеспечение деятельности организации	5	Организация работы с документами
			Организация текущего хранения документов
			Организация обработки дел для последующего хранения
C	Организационное, документационное и информационное обеспечение деятельности руководителя организации	6	Оказание помощи руководителю в планировании рабочего времени
			Планирование рабочего дня секретаря
			Организация телефонных переговоров руководителя
			Организация командировок руководителя

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОССЛУЖАЩИХ В СФЕРЕ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА

- Разработка/доработка должностных регламентов госслужащих и инструкций по делопроизводству госорганов соответствии с требованиями современного законодательства
- Разработка локальных нормативно-методических документов и материалов по отдельным направлениям деятельности государственного органа, подлежащим документированию (н-р, табеля и альбома форм документов, сборника текстовых заготовок по типовым ситуациям)
- Использование входного тестирования госслужащих при прохождении конкурса и аттестации на выявление уровня знаний и умений в сфере делопроизводства
- Проведение метод. семинаров с привлечением специалистов по делопроизводству, участие в курсах ПК и т.д.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Южина Е.В.

«Антикризисные коммуникации: пространство возможностей и тест на лидерство»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Антикризисные коммуникации: пространство возможностей и тест на лидерство

Южина Евгения Васильевна,
к.полит.н.
Доцент Департамента управленческих и личных коммуникаций
Северо-Западного института повышения квалификации
ФНС России
Ментор Менторской программы ассоциации выпускников СПбГУ

Санкт-Петербург
2023

Проблематика. Почему?

- Влияние Времени – «пермакризис» и Новая эпоха
- Изменение горизонта планирования
- Изменение сферы и способов влияния
- Смена комплектов инструментов управления и новые настройки
- Опора на Личность и навыки Лидерства

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Влияние Времени

- Исходя из классификации «Эпох» – характеристик Мира было до 2022 года
- SPOD (стабильность) → hard skills
- VUCA (нестабильность) → soft skills
- BANI (хрупкость, непостижимость) →

актуализация Meta skills

(+ Digital skills)

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Новая эпоха (реальность 2023 г)

- SHIVA – Мир





- Пермакризис (слово 2022 года по версии британского словаря Collins) – все негативные факторы сошлись вместе +
- Непрожитый стресс, длящийся с 2020 года

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Базовые Мета навыки – навыки для навыков

Фундамент, база для развития и освоения других навыков и компетенций

- - саморегуляция и поддержание баланса, целостности – «антихрупкость», адаптивность
- - управление вниманием
- - эмпатия
- - способность учиться
  - Не «прокачиваются», а осваиваются и поддерживаются постоянно

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Главные Мета-навыки Новой эпохи

Жизнестойкость

- (экзистенциальная компетенция, проявляется в ситуациях предельного вызова):
- - инициативность, ответственность;
- - присутствие духа, оптимальный жизненный тонус;
- - использование вызовов для развития
- - способность справляться с жизненными задачами, опираясь на внутренний компас

(использованы тезисы публикаций СберУниверситета)

Лидерство

Самотрансформация (переход от адаптивности)

Организация пространства для деятельности

Формирование жизнеспособной системы

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Базовая Комплектация Лидерства

- Жизнестойкость (meta)
- Профессионализм (hard)
- Коммуникация (soft)

Антикризисная коммуникация сейчас:

- Из состояния жизнестойкости (качество энергии и умение управлять ей)
- Со знанием дела (от профессионала отрасли, области деятельности)

*фигура «профессионального коммуникатора» - не релевантна

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Проблемы антикризисной коммуникации в госуправлении

*Обусловлены характером среды и видом деятельности (иерархичность, субординация, нормативность, непрозрачность)

1. От состояния внутренней коммуникации критично зависит характер внешней коммуникации

2. Во внутренней коммуникации – критичное искажение информации в нисходящем и восходящем потоках

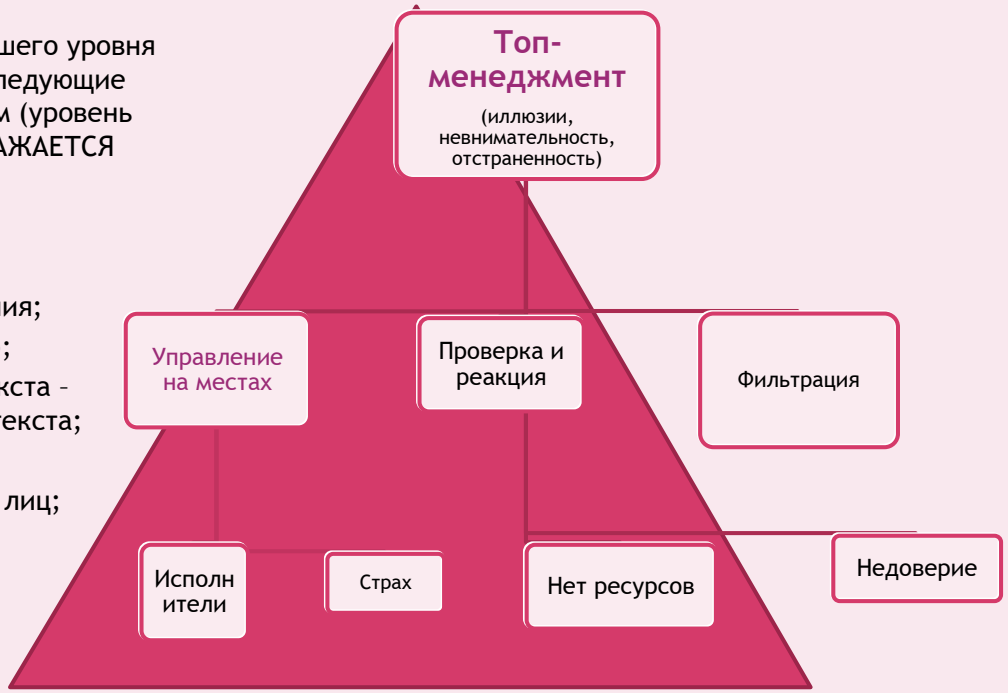
3. Отсутствие согласованности (понимания) в понятиях (значения и символы, язык коммуникации) – «моя твоя не понимай»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Нисходящий поток

Информация от высшего уровня управления через следующие «этажи» к служащим (уровень исполнителей) ИСКАЖАЕТСЯ

В зависимости от:
- «Повестки»;
- Носителя послания;
- Языка (символы);
- Соотношения Текста – Контекста – Подтекста;
- Интересов групп влияния /ключевых лиц;
- Трендов «быть в теме»);
- Декларативности



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Восходящий поток

Информация от уровня исполнителей (служащих) через следующие «этажи» управления к уровню топ-менеджмента ИСКАЖАЕТСЯ

В зависимости от:

- Степени доверия к фигурам, системе,

каналу коммуникации

- Степени риска (последствий);
- Важности темы;
- Конфиденциальности;
- Интересов групп влияния /ключевых лиц;
- Степени профдеформаций



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Выводы:

- В отсутствие проверенных инструментов управления в кризисной ситуации РОЛЬ коммуникации – становится одной из первостепенных

- В системе ГУ состояние внутренней коммуникации первично (транслируется «что внутри, то и снаружи»)

- Критичность состояния антикризисной коммуникации в ГУ делает определяющей роль Лидера – жизнестойкого профессионала, осваивающего коммуникационные навыки

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Возможности: есть или нет?

- Коммуникационные активы становятся:

- Ресурсом (практически единственным доступным при рисках истощения административных, финансовых, временных)
- Сферой влияния Лидера (в лучшем варианте – сферой контроля), тогда как остальные активы – сфера беспокойства

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

13/17

Возможности: Изменение структуры канала

Основной с искажениями



Основной прямой

(вместо или вместе): всеобщий, отдельный, чистый



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Характер коммуникации

- Прямой канал от «первого лица»
- Информация:

- точная, достоверная, проверяемая;
- используемая (можно ссылаться);
- регулярная, своевременная, уместная;
- строго по существу без отклонений;
- без «наворотов»и изысков, простая;
- понятный для среды язык («культурный код»);
- соответствие текста контексту (минимум подтекста)

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

Риски в «обратной связи»- есть!

- Восходящий поток нормализуется не сразу – игра «вдолгую»;
- Фильтры восприятия(личностные и профдеформационные)- есть, очищаются со временем;
- Уровень доверия- шаткий сначала, подвержен изменениям в любую сторону (баланс канатоходца);
- Амплитуда ожиданий от Лидера- велика (от моментальной реакции на проблемы до устойчивого недоверия в реальность изменений)

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Главный вывод

- **Здоровая Коммуникация** в эпоху кардинальных трансформаций – это

- **НЕ** «эффективная коммуникация» как система работы с «внутренним клиентом»,

а

- **ЖИЗНЕСПОСОБНАЯ** и гибкая модель взаимодействия между субъектами деятельности -Людьми для создания возможностей управления и созидания.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

17/17

Благодарю за внимание!

Желаю нам

- Баланса сил и возможностей,
- Упорядочивания,
- Внимания к себе, доверия к себе
- Интереса и любопытства
- Осознания и укрепления собственной ценности
- Свободного общения в хорошей здоровой среде

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Волобуева А.И.

«Проблемы вовлечения подчиненных руководителем в деятельность»



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Содержание

1 Проблематика

2 Актуальные исследования

3 Предстоящие шаги исследований

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Примеры проблематики по вопросу



Диагностика

Практически отсутствую диагностические методики, не смотря на декларируемые заявления в публичном пространстве.

Комплекс ≠ Вовлеченности



Вовлечение другого

Перенасыщенность представления об инструментарии при полном отсутствии понимания вовлечения как такового

Инструментарий ≠ Вовлечение



Вовлечение группы

Реализация властного влияния в разнообразном формате предпочтительна в большинстве случаев до момента столкновения с невовлеченностью группы

Целеполагание и KPI ≠ Вовлечение



Руководитель и результаты диагностики

Руководители, в подавляющем большинстве, слабо представляют как именно воспользоваться результатами диагностики вовлеченности в организации



Руководитель и стиль вовлечения

Значимость стиля вовлечения может отличается в организациях как на разных уровнях, так и в зависимости от набора личностных характеристик



Руководитель и управление вовлеченностью группы

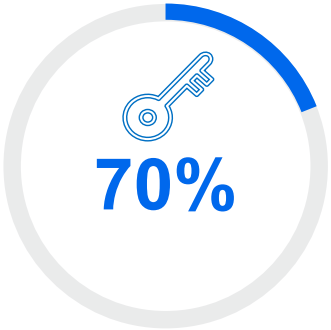
Проблема отсутствие полного цикла работа с групповой вовлеченностью (от диагностики в момента до применения тех или иных навыков влияния на вовлеченность группы)

Источник / примечание

4

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Стиль вовлечения руководителя



Зависит от непосредственного руководителя



Руководителей прошли online опрос



Разница в стилевых предпочтениях

IV МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
ЛИЧНОСТЬ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ
23–24 МАРТА 2023 ГОДА ОНЛАЙН-ФОРМАТ

5

Предстоящие шаги исследования

Теоретико-методологические исследования

- Историко-философские изыскания о вовлеченности
- Социально-психологические исследования вовлеченности
- Дифференциация смежных с вовлеченностью понятий (удовлетворенность, лояльность, приверженность, мотивация)

Модель управленческой готовности и Вовлечение

- Как соотносятся уровни готовности модели со стилем вовлечения руководителя?
- Какие личностно-профессиональные и управленческие ресурсы могут говорить о высоком уровне применения вовлекающего стиля управления?
- Каковы предпочтения руководителей при выборе средств вовлечения?
- Какое влияние возможно на развитие стиля вовлечения с учетом индивидуальных особенностей руководителя?

Групповая вовлеченность

- Оценка сотрудниками стиля вовлечения руководителя
- Ориентировочный опросник групповой вовлеченности
- Проявленность элементов вовлечения в самой группе сотрудников как компенсация или поддержка стиля вовлечения руководителя

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Гончар С.Н.

«Жизнестойкость, как предиктор состояния сотрудников в Кризис»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Жизнестойкость как предиктор состояния сотрудников в кризис

Светлана Гончар

Спикер

Светлана Гончар

- Аспирант ВШЭ (PhD in management)
- Магистр психологии (МИП)
- Эксперт по трансформационным изменениям компаний и личностей
- Executive коуч
- 16 лет в ИТ от программиста до Global Business Development Manager
- Автор книги «Квантовый скачок в мечту»



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

План

- Описание кейса
- Исследование и его результаты
- Практическое применение



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Описание кейса

- ИТ компания 1 100 человек
- В 2022 проведено экспериментальное исследование с практической направленностью по поддержке сотрудников в кризисное время
- Было замечено, что часть сотрудников изначально чувствовали себя лучше остальных, хоть и впали в стресс. Эти же люди быстрее восстановились и начали активно действовать
- Стало интересно, что им помогло не так сильно упасть и быстрее восстановиться
- Тема моей диссертации «Адаптация топ менеджеров в условиях кризиса и неопределенности». Релевантных тестов на русском языке по адаптивности не оказалось, выбрала близкий конструкт Жизнестойкости.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Исследование

- Тесты:
  - Жизнестойкость (Мади)
  - Доминирующее состояние (Куликов)
  - Шкала воспринимаемого теста (PSS-10)
- Объем выборки 160 испытуемых

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Шкалы тестов

Жизнестойкость (Мади)

- Жизнестойкость
  - Вовлеченность
  - Контроль
  - Принятие рисков

Доминирующее состояние (Куликов)

- активное-пассивное отношение к жизненной ситуации
- бодрость-уныние
- тонус высокий-низкий
- раскованность-напряжённость
- спокойствие-тревога
- устойчивость-неустойчивость эмоционального тона
- удовлетворённость-неудовлетворённость жизни в целом
- положительный-отрицательный образ самого себя

Шкала воспринимаемого стресса (PSS-10)

- Шкала воспринимаемого стресса
  - Перенапряжение
  - Противодействие стрессу

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Результаты

Коэффициент ранговой корреляции Спирмена

	Жизнестойкость
Активность	0,50
Бодрость	0,79
Тонус	0,60
Раскованность	0,67
Спокойствие	0,65
Устойчивость эмоций	0,50
Удовлетворенность жизнью	0,72
Положительный образ себя	0,43

	Жизнестойкость
Воспринимемый стресс	-0,63
Перенапряжение	-0,58

0,1-0,3	Слабая
0,3-0,5	Умеренная
0,5-0,7	Заметная
0,7-0,9	Высокая
0,9-0,99	Весьма высокая

При **p=0,001 и** 160 испытуемых критическое значение коэффициента корреляции = 0,26

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Результаты

Эксперимент: разделили участников на 2 группы случайным образом, 1 месяц.

Гипотеза: развитие Жизнестойкости (вовлеченность, контроль, принятие рисков) влияет на состояние сотрудника, чем выше жизнестойкость, тем меньше стресс и лучше Доминирующее состояние.

Для контрольной группы не меняли ничего со стороны компании. Штатная работа, как прежде.

Экспериментальной группе дали возможность:

- (Вовлеченность + контроль) Создали рабочие группы по решению насущных вопросов
- (Вовлеченность) Поощряется инициативность и проактивность
- (Принятие рисков) Передали возможность принимать локальные решения с рисском потери денег

После эксперимента в течение 1 месяца, обе группы прошли тестирование вторично.

У контрольной группы не выявлено значительных изменений.

У экспериментальной группы состояние улучшилось (Доминирующее состояние и Шкала воспринимаемого стресса), по сравнению с контрольной группой. Примерно на 30% улучшились показатели шкал «Вовлеченность» и «Контроль».

«Принятие рисков» улучшилось менее чем на 10%. Возможно из-за того, что этот показатель требует более глубоких изменений личностных черт.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Результаты

	Контрольная	Экспериментальная
Вовлеченность	Ухудшение 5%	Улучшение 32%
Контроль	Не изменилось	Улучшение 27%
Принятие рисков	Не изменилось	Улучшение 5%
Воспринимаемый стресс	Увеличение 7%	Уменьшение 10%
Доминирующее состояние	Ухудшение показателей	Улучшение показателей

Гипотеза подтвердилась.

В дальнейшем требуется провести исследования с применением fuzzy-sets анализа, чтобы выявить, какие еще факторы влияют на развитие Жизнестойкости и в какой степени.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Практическое применение

- Индивидуальный уровень:
  - Провели вебинар, разъясняя, что влияет на Жизнестойкость (Вовлеченность, Контроль, Принятие рисков), чтобы сотрудники переосознали себя и выбрали направление развития
  - Сотрудники с высокими показателями Жизнестойкости проводили вебинары, рассказывая свои life hacks
- Уровень компании:
  - (Вовлеченность) собраны вопросы, которые волнуют сотрудников
  - (Вовлеченность + контроль) Создали рабочие группы по решению насущных вопросов
  - (Вовлеченность) Поощряется инициативность и проактивность
  - (Принятие рисков) Передали возможность принимать локальные решения с рисском потери денег

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Спикер

Светлана Гончар

- GoncharSvetlana@gmail.com
- https://SvetlanaGonchar.ru



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Кононенко Н.А.

«Профессиональная мобильность как значимая личностная характеристика современного специалиста»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Профессиональная мобильность как значимая личностная характеристика современного специалиста

Докладчик
Кононенко Надежда Александровна,
аспирант
Высшая школа государственного управления РАНХиГС

Научный руководитель
профессор, д.пс.н ***Подольская Татьяна Афанасьевна***

2/15

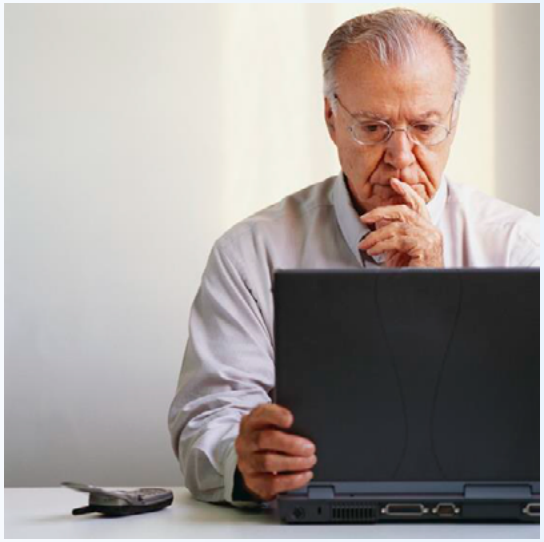


СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

3/15

Ситуации необходимости приобретения новой профессии







СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

4/15

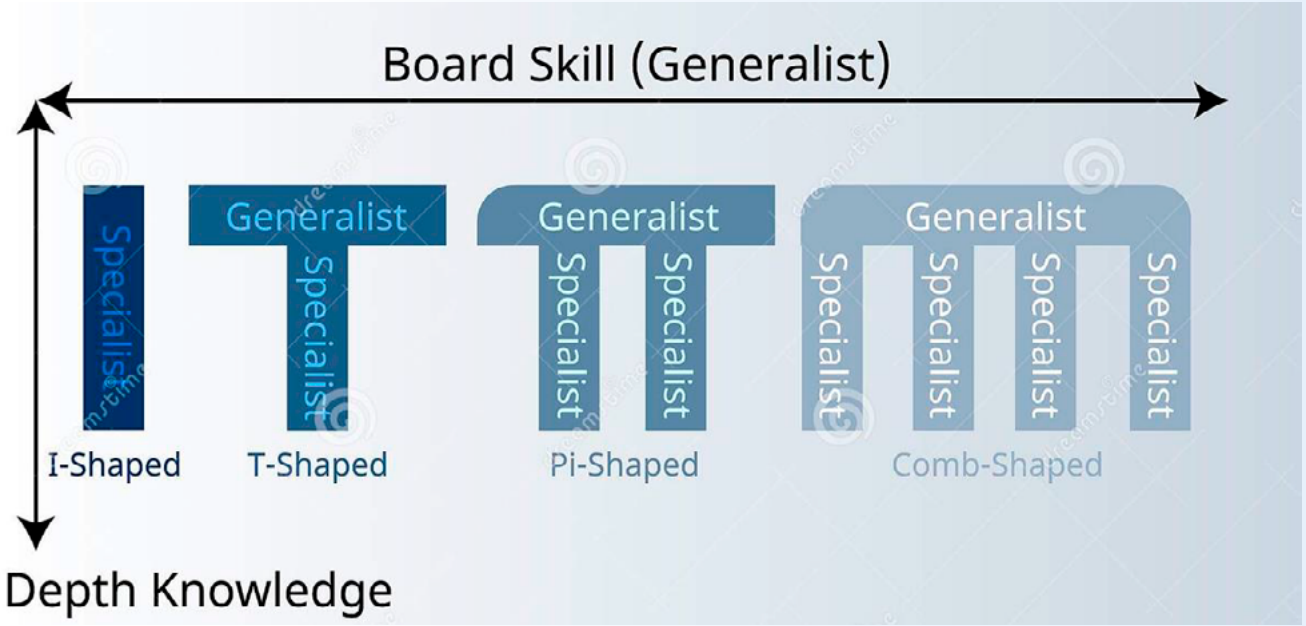
Пример необходимости смены профессии



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

5/15

Расширение областей профессиональной экспертизы



Kim Gene [и др.] The DevOps Handbook: How to create world-class agility, reliability, and security in technology organizations., 2016

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Профессионал ⟶ Транспрофессионал

«освоившие одну или более профессий
и при необходимости умеющие переходить
их границы»
(Э.В. Галажинский, 2017)

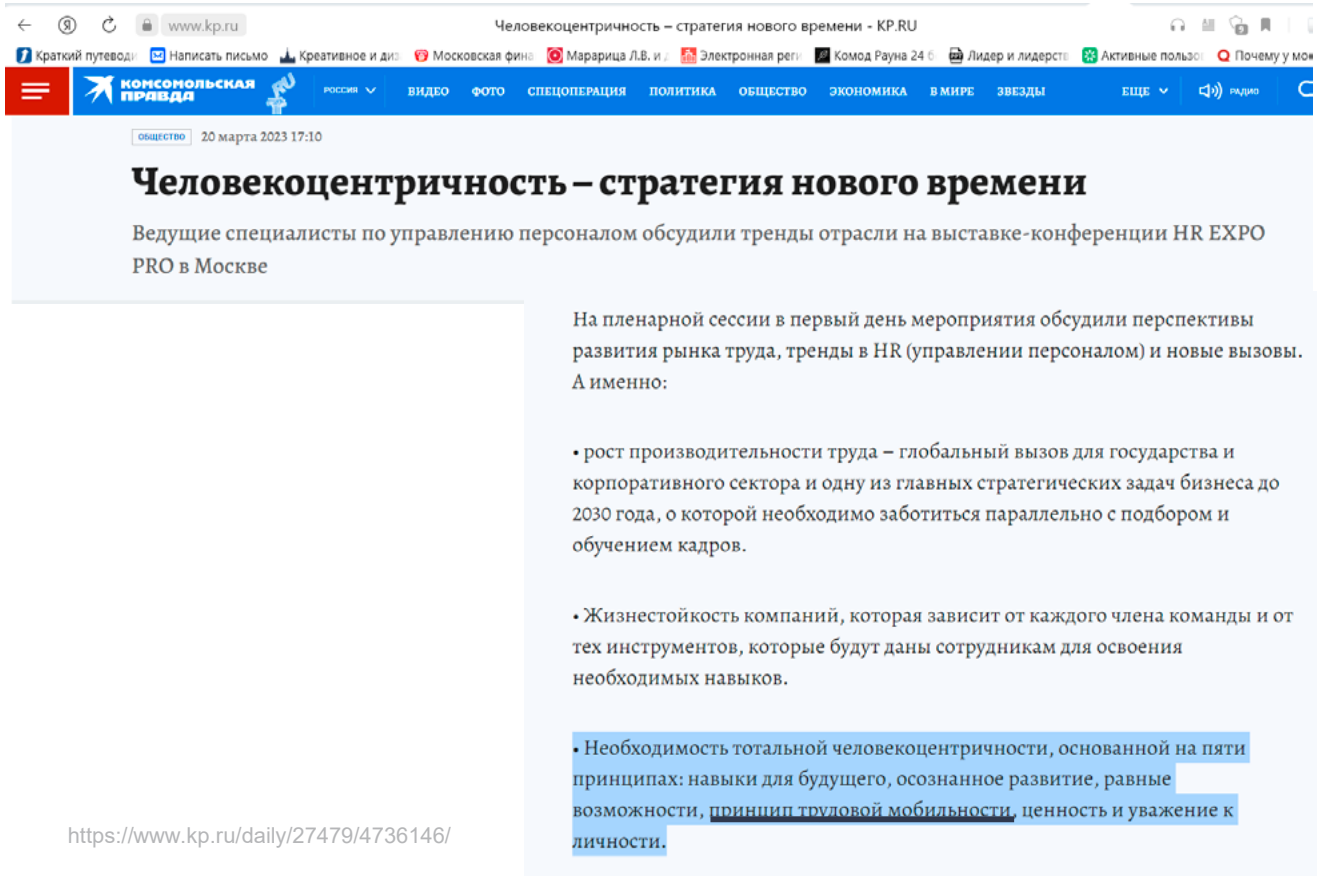
«интегральное качество специалиста,
характеризующее способность осваивать и
выполнять деятельность из различных видов
и групп профессий».
(Э.Ф. Зеер, Э.Э Сыманюк, 2017)



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

7/15

Тренды профессионального развития



www.kp.ru Человекоцентричность – стратегия нового времени - KP.RU

Краткий путеводи | Написать письмо | Креативное и диз | Московская фина | Маварица Л.В. и | Электронная реги | Комод Рауна 24 б | Лидер и лидерств | Активные пользо | Почему у мо

комсомольская правда .ru | РОССИЯ | ВИДЕО | ФОТО | СПЕЦОПЕРАЦИЯ | ПОЛИТИКА | ОБЩЕСТВО | ЭКОНОМИКА | В МИРЕ | ЗВЕЗДЫ | ЕЩЕ | РАДИО

ОБЩЕСТВО 20 марта 2023 17:10

Человекоцентричность – стратегия нового времени

Ведущие специалисты по управлению персоналом обсудили тренды отрасли на выставке-конференции HR EXPO PRO в Москве

На пленарной сессии в первый день мероприятия обсудили перспективы развития рынка труда, тренды в HR (управлении персоналом) и новые вызовы. А именно:

• рост производительности труда – глобальный вызов для государства и корпоративного сектора и одну из главных стратегических задач бизнеса до 2030 года, о которой необходимо заботиться параллельно с подбором и обучением кадров.

• Жизнестойкость компаний, которая зависит от каждого члена команды и от тех инструментов, которые будут даны сотрудникам для освоения необходимых навыков.

• Необходимость тотальной человекоцентричности, основанной на пяти принципах: навыки для будущего, осознанное развитие, равные возможности, принцип трудовой мобильности, ценность и уважение к личности.

https://www.kp.ru/daily/27479/4736146/

7

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Профессиональная мобильность

- механизм адаптации личности взаимосвязана с процессом субъектного становления человека и имеет разные уровни выраженности (Дворецкая, 2007)

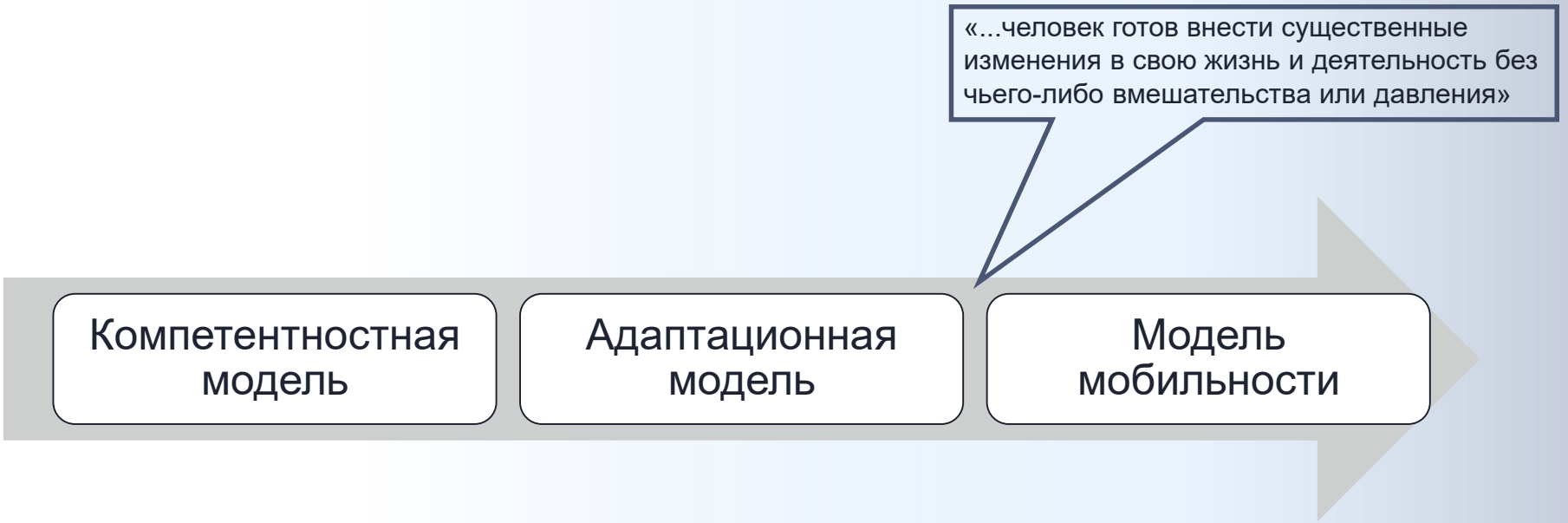
- «*готовность и способность* к быстрой смене профессии (переквалификации), ….умение быстро адаптироваться к новым социально-экономическим и внутриорганизационным условиям работы»
(Зеер, 2015)

- интегративное, целостное качество субъекта деятельности, позволяющее гибко ориентироваться в динамичных профессиональных условиях
Кормильцева, 2013)

- качество личности, обеспечивающее внутренний механизм развития человека через сформированность ключевых, общепрофессиональных компетентностей;
- деятельность человека, детерминированная меняющими среду событиями, результатом которой выступает самореализация человека в профессии и жизни;
- процесс преобразования человеком самого себя и окружающей его профессиональной и жизненной среды
Горюнова, 2006)

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Модель профессиональной мобильности / Кудаков О.Р., Шалеева Д.В



Кудаков, О. Р., Шалеева, Д. В. (2011). Модель профессиональной мобильности. Вестник Казанского государственного энергетического университета, 9 (2), 132-139.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

10/15

Профессиональная мобильность специалистов социальной сферы

Профессиональная мобильность:

- Динамическая характеристика личности, обуславливающая успешность ее адаптации к изменяющимся условиям ее профессиональной деятельности, осваивать инновации, готовность к самосовершенствованию, саморазвитию и реализации себя

Горюнова Л.В,2005

Внешние факторы:

- Развитие профессиональной среды
- Инновационное профессиональное образование
- Общественные представления о значимости, ценности профессии

Внутренние факторы:

- Личностные потребности
- Личностные качества и способности
- Личностная система мировоззренческих установок, ценностей, представлений

Зыкова Н.Ю. "Гештальт-терапия как средство развития профессиональной мобильности будущих специалистов социальной сферы" Вопросы журналистики, педагогики, языкознания, vol. 8, no. 24 (95), 2010, pp. 327-334..

10

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Профессиональная мобильность учителей

Профессиональная мобильность

интегральное качество личности, характеризующееся готовностью к смене специальности, профессии, способностью к освоению инноваций, новой техники, технологий, организационных форм деятельности, а также умением переключаться с одного вида деятельности на другой

Зеер Э. Ф., Кормильцева М. В.. 2009

Внешняя мобильность

- субъект профессиональной деятельности

Внутренняя мобильность:

- Открытость
- Активность
- Адаптивность
- Коммуникативность
- Креативность

Шатунова О. В. "Формирование социально-профессиональной мобильности будущих учителей" Профессиональное образование в России и за рубежом, no. 1 (21), 2016, pp. 140-143.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Адаптивно важные качества профессионально мобильного специалиста технического профиля

Профессиональная мобильность:

- ***Готовность****(подготовленность) к деятельности*
- ***Адаптивность*** *как способность к активной реализации результатов подготовленности*

Характерологические предпосылки для адаптации в учебной деятельности:

- Эмоциональная устойчивость
- Доминантность
- Социальная активность (смелость)
- Низкая мнительность
- Радикализм
- Ответственность
- Независимость
- Оперативная память

Характерологические предпосылки для адаптации в общении:

- Общительность
- Ответственность
- Социальная активность
- Эмоциональная устойчивость
- Доминантность
- Спокойствие
- Социальная активность
- Доверчивость
- Самоконтроль

Меркулова Л.П.. "Адаптивно-важные качества профессионально мобильного специалиста технического профиля" Вестник Оренбургского государственного университета, no. 4, 2007, pp. 36-41.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Профессиональная мобильность военных специалистов

Личностная профессиональная мобильность

целостное качество личности, проявляющееся в ее активности и обновляющейся системе знаний, решениях и действиях, обеспечивающих эффективную профессиональную деятельность в постоянно меняющихся условиях военной службы и после нее.

Социальная профессиональная мобильность

способность личности к изменениям вида, содержания деятельности в процессе военной службы и/или места ее прохождения

Аспекты

- социокультурный,
- территориальный
- когнитивный
- коммуникативный.

Акулов О.Ю.. "Профессиональная мобильность военного специалиста и факторы ее формирования" Вестник Воронежского государственного технического университета, vol. 10, no. 3-2, 2014, pp. 85-90.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

14/15

Профессиональная мобильность журналистов

Профессиональная мобильность

явление сложное, многокомпонентное, комплексное, состоящее из элементов, формирующих своеобразный конструкт личности

Уровни
- Адаптивный
- Творческий процесс

Модули структуры профессиональной мобильности:

- личностно-индивидуальный,
- технологический,
- социально-политический,
- коррекционный

Система обеспечения
- регулятивный
  стимулирование выбора и освоения того или иного вида профессиональной деятельности будущим журналистом
- функциональный
  управление процессами освоения и смены видов деятельности
- сигнальный
  формирование перспектив развития

Дорощук Е. С.. "Система обеспечения профессиональной мобильности будущего журналиста: научное осмысление проблемы" Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И. Я. Яковлева, no. 1-2 (77), 2013, pp. 44-50.

14

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

15/15

Открытые вопросы для исследования

- Психологические предпосылки и особенности профессиональной мобильности как личностной характеристики
- Исследование проявления профессиональной мобильности в других профессиональных сферах и у государственных гражданских и муниципальных служащих
- Определение модели развития психологических предпосылок и характеристик

Спасибо за внимание!

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ

Социально-психологический климат организации и его влияние на формирование госслужащего нового типа

Лукашева К.А.

Введение

- В перечень инициатив социально-экономического развития РФ до 2030 года входит блок инициатив под названием «Государство для граждан» *.
- Это направление предполагает развитие **клиентоцентричности** - сосредоточения работы органов власти вокруг интересов конкретного человека, проявления большего внимания к запросам граждан.
- Особенное внимание к обеспечению клиентоцентричности уделяется в рамках цифровой трансформации государственного управления . Поэтому идеи клиентоцентричности, только с акцентом на цифровизацию, можно увидеть и в других блоках перечня: «Цифровой профиль гражданина», «Госуслуги онлайн» .

* Распоряжение Правительства Российской Федерации № 2816-р от 6 октября 2021 г.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ



«**Клиентоцентричное государство** – это государство, функции и услуги которого организованы удобным для человека образом, позволяют эффективно удовлетворять потребности человека и постоянно совершенствуются на основе анализа клиентского опыта» *.

* Официальный сайт Министерства экономического развития РФ https://www.economy.gov.ru/

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДЫДУЩАЯ

- Утверждена Декларация ценностей клиентоцентричности
- Разработаны ценности и принципы клиентоцентричного государства
- Разработаны Стандарты взаимодействия государства с каждой из категорий клиентов
- Происходит формирование и внедрение новой клиентоцентричной организационной культуры

- Формируется **новый тип** государственного служащего – **клиентоцентричный госслужащий**



Рис.1. Принципы и ценности клиентоцентричности (Из Декларации ценностей клиентоцентричности *)

* Сайт Министерства экономического развития РФ https://www.economy.gov.ru/

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ

Противоречия

- Ценности клиентоцентричности декларированы государством, в какой-то степени навязаны госслужащим
- У госслужащих возникает ряд вопросов и противоречий *

? Кто такой клиентоцентричный госслужащий

? Что такое клиентоцентричность



? Как проявлять клиентоцентричность в поведении

? Принимаю ли я эти ценности

? Что является продуктом госслужащего и как сделать его клиентоцентричным

*Навигатор «Клиентоцентричный подход в государственном управлении» (разработан Центром подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС)

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДЫДУЩАЯ

Успех реализации новой клиентоцентричной стратегии, связан не только с формированием и внедрением новой культуры, но и с **готовностью** служащих к этим изменениям, которая в свою очередь реализуется через:

- отношение госслужащих к внедряемым изменениям, к новым ценностям, задачам, принципам
- отношение к образу клиентоцентричного госслужащего
- принятие своей новой профессиональной идентичности
- понимание и принятие своей новой роли клиентоцентричного госслужащего.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДЫДУЩАЯ

Гипотезы:

1. Существуют различия в восприятии и отношении госслужащих к образу клиентоцентричного сотрудника

2. Наблюдается разная степень принятия госслужащими новой роли клиентоцентричного сотрудника

Успех реализации новой клиентоцентричной стратегии, связан и с факторами организационной и социальной среды

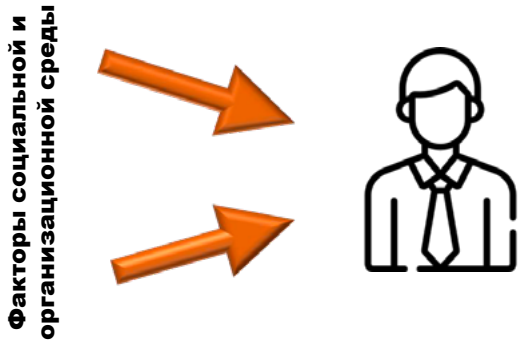
Одна из основных задач кадровой политики в организациях с применением клиентоцентричного подхода – формирование климата организации, позволяющего сотруднику вне зависимости от уровня замещаемой должности развиваться как личности и профессионалу, раскрывать творческий потенциал, ощущать свою значимость и сопричастность к решению приоритетных задач, стоящих перед государственным органом, принимать и внедрять принципы клиентоцентричности в работу *.

* Стандарт Клиентоцентричности / Официальный сайт Министерства экономического развития РФ https://www.economy.gov.ru/

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДЫДУЩАЯ

8/16



- Факторы среды (организационные и социальные) могут влиять и на формирование отношения к образу клиентоцентричного госслужащего, отношения к новым принципам и ценностям, отношения и принятия своей новой роли
- Один из таких факторов – социально-психологический климат

Гипотезы:

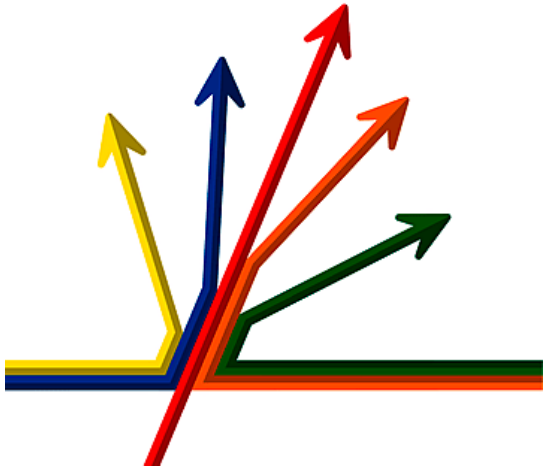
1. Существует взаимосвязь между характеристиками социально-психологического климата организации и особенностями отношения к новой роли клиентоцентричного госслужащего.

2. Социально-психологический климат может как способствовать, так и препятствовать (ограничивать) принятию новых принципов, ценностей, моделей поведения и т.д.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ

Проблема определения характеристик социально-психологического климата

Понятие «социально-психологический климат» включает в себя разные аспекты и характеристики и по-разному трактуется, и определяется в социально-психологической науке и управленческой среде.



Нет четкого и единственно верного определения социально-психологического климата и понимания его содержания, уровней, компонентов и границ.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ

4 отечественных подхода

Авторы	Центральная категория, лежащая в определении социально-психологического климата
Е.С. Кузьмин, Л.П. Буева, Н.Н. Обозов, К.К. Платонов, А.К. Уледов	– Общественно-психологический характер – Состояние коллективного сознания
А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин	– Эмоциональное состояние группы – Общее настроение группы
В.М. Шепель, В.А. Покровский, Б.Д. Парыгин	– Взаимоотношения людей внутри коллектива – Межличностные отношения
В.В. Косолапов, А.И. Щербань, Л.Н.Коган	– Социально-психологическая совместимость, морально-психологическое единство – Сплоченность

СОДЕРЖАНИЕ

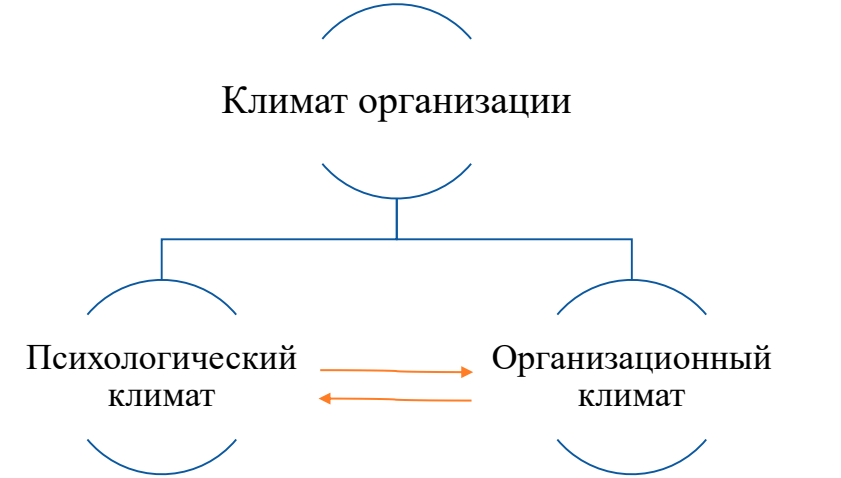
ПРЕДЫДУЩАЯ

Различные взгляды на определение и структуру СПК

- СПК - некое внутреннее состояние одного коллектива, которое максимально отражает его способность в комплексе достигать определенные цели (Ю. Л. Неймер)
- СПК включают в себя отношение людей к труду и отношения друг с другом (по горизонтали и вертикали), отношение к себе и к миру (Б.Д. Парыгин)
- СПК - это состояние психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Климат - это не сумма групповых состояний, а их интеграл (Л. Г. Почебут, В.А. Чикер)
- Одним из показателей социально-психологического климата является удовлетворенность работой (Л.Г. Почебут)
- Важным компонентом социально-психологического климата является доверие (Е.А. Евтифеева, Е.В. Балакшина, С.И. Филиппченкова)

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ

Климат организации в зарубежных исследованиях



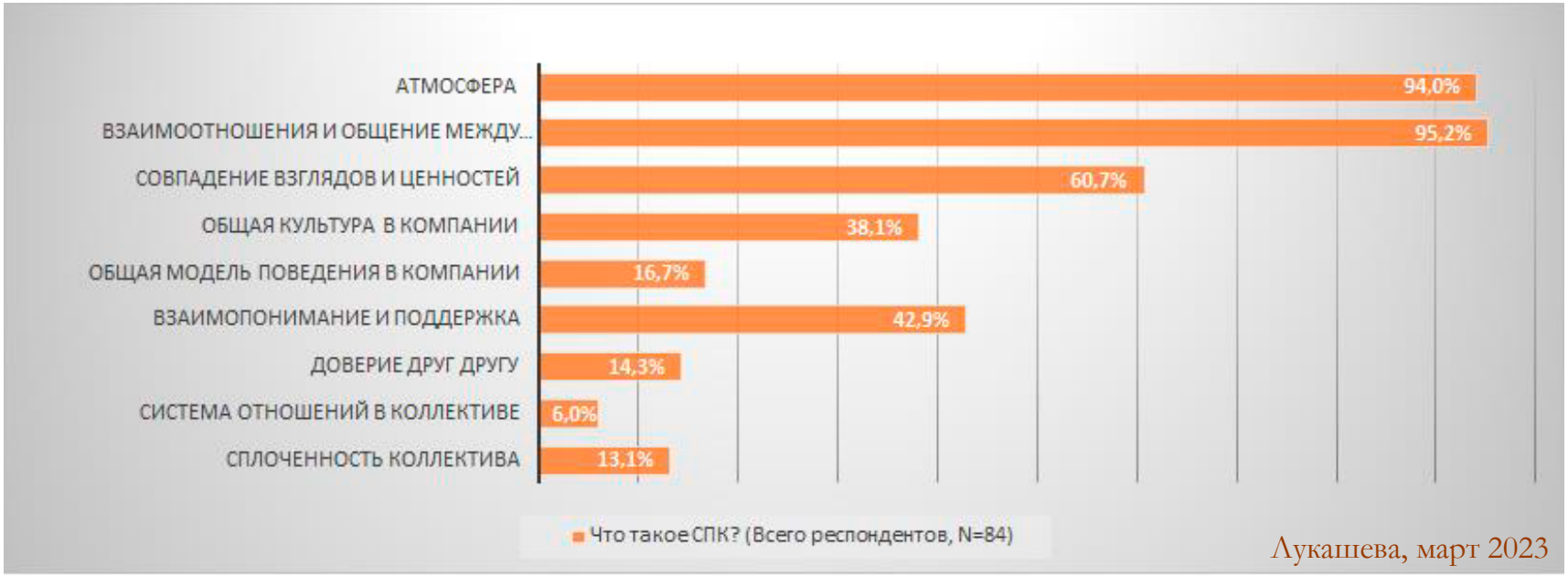
Индивидуальное восприятие организационной среды. Отражает мнение работника о том, насколько рабочая среда благоприятна для него лично. Уже, чем организационный климат

Рассматривается на групповом уровне, определяется как общее отношение членов коллектива к организационной политике и процедурам, событиям в организации и поведению сотрудников. Шире, чем психологический климат

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ

13/16

Результаты опроса, проведенного среди сотрудников различных организаций



22, 6% респондентов разделили понятия социально-психологический климат организации и микроклимат в группе

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ

Проблема измерения СПК



- Какие критерии и основания для оценки необходимо выделить?
- Что и у кого конкретно измерять?
- Какой результат мы хотим получить по итогам оценки климата организации?
- Как из разнообразия методик для измерения климата выбрать ту, которая необходима для исследования или для прикладного применения в рамках кадровых процедур?

Проблемы:

1. Из-за отсутствия единого понимания сущности термина «социально-психологический климат», нет и единого понимания возможностей его оценки.
2. Разнообразие и разнонаправленность методик.
3. Возможность применения части методик только в определенных коллективах, проблемы надежности (методики созданы и апробированы только под определенный коллектив и определенную задачу, некоторые не формализованы)
4. Часть методик не раскрывает компоненты социально-психологического климата, а определяет лишь степень благоприятности климата.
5. В исследованиях - несоответствие теоретической модели и выбранного инструментария

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДЫДУЩАЯ

Рабочее определение

- Социально-психологический климат - это общее групповое психологическое состояние, которое характеризуется особенностями восприятия, отношения и степенью удовлетворенности членов организации различными сторонами ее жизнедеятельности (работой, коллегами, организацией, руководителем).
- Социально-психологический климат как интегральное состояние коллектива определяется не по какому-то одному показателю, а по целой системе показателей.

В настоящий момент разрабатывается система показателей и формируется опросник для диагностики социально-психологического климата организации.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ

Выводы

- В настоящее время, в связи с изменениями и внедрением новой стратегии клиентоцентричного государства, формируется новый тип государственного служащего – **клиентоцентричный госслужащий.**
- Особенности восприятия образа клиентоцентричного госслужащего и идентификации себя с этим образом, а также отношение госслужащих к новой роли, новым ценностям и моделям поведения еще не изучены, однако на наш взгляд, являются важными аспектами успешности реализации данной стратегии.
- Основной гипотезой нашего будущего исследования является предположение о том, что социально-психологический климат может оказывать влияние на формирование отношения к образу госслужащего нового типа со стороны самих госслужащих, их отношения и принятия новой роли, ценностей и принципов. Климат организации может быть как поддерживающим, так и ограничивающим.
- Данные предположения будут проверены в эмпирическом исследовании

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

Журнал зарегистрирован в Федеральной службе по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор). Свидетельство регистрации СМИ: Эл № ФС77-73391 от 03 августа 2018 г.

Журнал включен в систему Российского индекса научного цитирования (РИНЦ) и представлен на платформе Научной электронной библиотеки E-library для зарегистрированных пользователей.

К представленным в журнал материалам предъявляются следующие требования:

- статья (тезисы) должна быть написана на русском языке;
- статья (тезисы) должна быть оформлена в соответствии с требованиями журнала, размещёнными на сайте www.journal-foir.ru;
- статья (тезисы) должна соответствовать профилю журнала;
- материал, предлагаемый автором для публикации, должен быть оригинальным, не публиковавшимся ранее.

Статьи (тезисы), поступившие в журнал, подлежат обязательному независимому рецензированию. Ответственность за содержание статей несут авторы. Мнение редколлегии может не совпадать с точкой зрения автора. Подробная информация о требованиях к оформлению статей и тезисов размещена на сайте издания www.journal-foir.ru

Материалы журнала размещаются на сайте www.journal-foir.ru, а также имеют полнотекстовую сетевую версию на платформе Научной электронной библиотеки (eLIBRARY.RU).

При цитировании ссылка на журнал «Личность: ресурсы и потенциал» обязательна.

Над номером работали:
Выпускающий редактор: Гояева З.М.
Компьютерная вёрстка и системное администрирование сайта: Корчак С.А.

Адрес редакции:
119571, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ
Тропарево-Никулино, проспект Вернадского, д. 82с4, оф. 833

По вопросам публикации:
e-mail: nildior-hspa@ranepa.ru
телефон: +7 (499) 956-07-44