НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

№ 3 (19) | 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

№3 (19) | 2023

ISSN 2782-4144 (online)

journal-foir.ru

Учредитель издания

Российская Академия Народного Хозяйства и Государственной Службы при Президенте Российской Федерации

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 личность 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 читатели!

Уважаемые читатели!

Мы рады представить вам новый, осенний выпуск журнала «Личность: ресурсы и потенциал». Помимо статей, в которых представлены теоретические размышления и результаты эмпирических исследований, вы можете ознакомиться с презентациями спикеров IV Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления», проходившей 23-24 марта этого года (в онлайн-формате). Кстати, если вам интересно ознакомиться с другими материалами и итогами конференции, предлагаем перейти на сайт конференции по ссылке: https://pers-conf.ru/

Как вы помните, в центре обсуждения участников конференции в этом году была тема «Личность и её идентичность в изменяющихся социальных и организационных контекстах».

Спикеры конференции обсуждали особенности процессов идентификации и возможности достижения личностью идентичности в современном – сложном, нестабильном мире, с его неоднозначной средой и трудноопределяемым будущим. Так, профессор, доктор психологических наук А.С. Карпенко выделила такие ключевые характеристики и тренды, определяющие специфику идентификации личности в условиях новой нормальности и в итоге приводящие к кризису идентичности, как социально-психологическую дезадаптацию, гиперинформативность и агрессивное информационно-психологическое воздействие на психику, дегуманизацию социальных отношений, определенные формы зависимостей. Справиться с последствиями столь серьезных воздействий как на уровне личности, так и на уровне общества в целом за короткий срок вряд ли удастся. Но любой кризис может как разрушать человека и общество, так и способствовать личностным, организационным и общественным трансформациям, поиску и обретению новых смыслов и ценностей. И если на передний план выходит человек с его внутренними ресурсами, потенциалом, и умением активизировать их в нужный момент, кризис кажется вполне преодолимым.

Зарина Гояева,
с пожеланием всяческих успехов
от всего редакционного коллектива

Содержание

Личность и команды в системах управления: наука и практика

Яковлев Л.С.
Формирование новой системы требований к личности руководителя в условиях цифровизации управления _____ 8

Литвинова С.А.
Наставничество как элемент управленческой культуры личности _____ 22

Карьера и карьерное сопровождение

Нурбекова Г.Б., Сафарова С.А.
Эффективная адаптация как залог успешного формирования государственного служащего _____ 33

Идентичность личности в меняющихся контекстах

Овсяник О.А., Якимова Е.М.
Социально-психологические особенности этнической идентичности _____ 43

Диагностика и оценка личности

Суркова И.Ю., Андрющенко О.В.
Диагностика социально-психологического климата в организациях социальной сферы _____ 53

Современные кадровые технологии

Ганчеренок И.И., Горбачев Н.Н.
Компетентностный подход в условиях цифровой трансформации: гармонизация системности и креативности _____ 63

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

Галеева А.Р.
Человекоцентричность как ценность руководителя в системе государственного управления _____ 77

Баландина Н.И.
Модель компетенции управленца в эпоху мобилизации: стандартизация VS адаптивность _____ 87

Литвинова С.А.
Наставничество как элемент управленческой культуры личности _____ 91

Чирковская Е.Г.
Методология оценки при замещении вакантных должностей государственной гражданской службы _____ 99

Ефремов О.В.
Социальное самочувствие молодежи в контексте воспроизводства кадрового потенциала государственной гражданской службы _____ 111

Ангеловский А.
Лидерство и управление изменениями: как эффективно внедрять новые процессы и инструменты управления в организации _____ 123

Воскресенская О.А.
Профессиональный конкурс государственных и муниципальных служащих как технология профессионального развития _____ 129

Симагина О.В., Белая Е.А.
Формирование механизмов личностного развития как условие расширения карьерных возможностей современного управленца _____ 142

Андрющенко О.В., Суркова И.Ю.
Диагностика социально-психологического климата в организациях социальной сферы _____ 149

Попова С.Ю.
Ресурс наставничества для современного руководителя: ценности и смыслы (на примере управления молодежной политикой РФ) _____ 161

Макаев Р.С.
Социально-психологический кризис построения идентичности современной личности _____ 173

Лаптева А., Кузнецов И.Н.
Культурный капитал как фактор эффективности деятельности управленца _____ 208

Ягунова М.Г.
Кризис цели: как открыть двери новых возможностей _____ 222

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

ЛИЧНОСТЬ И КОМАНДЫ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ: НАУКА И ПРАКТИКА

Формирование новой системы требований к личности руководителя в условиях цифровизации управления



Яковлев Лев Сергеевич
Доктор социологических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Поволжский институт управления, Саратов, Российская Федерация
e-mail: **lionel1801@gmail.com**

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

Обсуждаются перспективы личностного развития в сфере управленческой деятельности, связанные с информатизацией общества. Основное содержание исследования составляет анализ системы дискурсов управленческой деятельности в условиях цифровизации. Реализуется генетический подход к осмыслению логики воздействия информационных технологий на содержание и формы управленческой деятельности. Проведённый анализ позволил выделить ключевые элементы специфики личностного развития, связанные с информатизацией: клиповое мышление, геймификация, визуальный поворот, проектные модели идентификации.

Ключевые слова

• цифровизация управления • идентификация • личностное развитие • человеческие ресурсы • геймификация • научное управление •

Введение

Актуальность настоящей работы определяется настоятельной потребностью в научном анализе новых тенденций в процессах личностного развития работников сферы управления. Информатизация коренным образом изменила условия и систему факторов социализации будущих управленцев на всех этапах развития, институты их подготовки, механизмы их взаимодействия между собой, внутри властных структур, управленческой деятельности, обратных связей в ней, и всей системы коммуникаций. Обращение граждан в органы власти через портал госуслуг с использованием смартфона из любой точки городского пространства представляет собой не просто использование новых инструментов для традиционных действий, но является элементом кардинально новых схем поведения новых акторов. Единые федеральные базы данных – не просто хранилища такой же, как сто лет назад, информации, но мощный инструмент поддержки принятия решений.

Мир радикально меняется, предъявляет новые требования к менеджменту на всех уровнях, а, следовательно, к личностным характеристикам управленцев. Но у нас нет адекватного новым задачам научного инструментария для полноценного анализа порожденных информатизацией изменений. Этим определяется актуальность избранной темы.

Проблемы цифровизации управления в контексте формулирования требований к государственным служащим интенсивно разрабатываются в российской науке [11; 13; 17; 18]. Артикулируются аспекты, связанные с анализом возможных противоречий развития цифровизации управления [1; 8], цифровой культурой [27], технологиями работы с кадрами управленцев [25], механизмами формирования их идентичности [3; 9; 10; 12; 21; 22].

Анализ литературы позволяет уточнить цель данной работы: формирование, на основании комплексного социокультурного анализа логики изменения, в контексте цифровизации общества, условий и факторов подготовки к управленческой деятельности и ее осуществления, подходов к осмыслению новой парадигмы процессов личностного развития управленцев.

Методы и выборка

Логика построения исследовательской программы обусловлена необходимостью признания, в рамках выделенного круга проблем, одновременно высокой значимости человеческого фактора и определяющего действия объективных процессов, детерминирующих содержание как самого этого фактора, так и характера его воздействия на объективную реальность. В абсолютном большинстве стран мира, включая Российскую Федерацию, стремительное усложнение технологических, коммуникативных систем, создало предпосылки для признания возрастающей роли субъективного фактора.

С позиций осуществляющих управление структур усложнение систем, с которыми они работают, естественно предполагает повышение значимости профессионализации управленческой деятельности, а, следовательно, повышение степени ее автономности от управляемых систем. На уровне предприятия это означает сужение поля реализации производственной демократии (одним из проявлений чего стал мировой кризис профсоюзного движения), на уровне стран – сокращение возможностей прямого воздействия масс в целом и отдельных социальных групп на выработку и реализацию политических решений.

Обсуждение этой ситуации в целом в наши задачи не входит уже по причине ее объёмности: мы выделяем, собственно, один, но значимый аспект, связанный с изменениями в характеристиках личности менеджера в условиях цифро-

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

визации. Однако рассматривать данный аспект мы полагаем необходимым на максимально широком фоне. Поэтому эмпирическим материалом для данной работы служит система дискурсов управленческой деятельности в условиях цифровизации. Эти дискурсы представлены в официальных документах, фиксирующих управленческие процессы; общественной полемике вокруг проблем цифровизации, функционирования и модернизации систем управления.

Спецификой материала определяется выбор методов исследования. Основным выступает, собственно, дискурсивный анализ комплексов высказываний различного типа, объединённых конкретными аспектами интересующей нас проблематики. Он дополняется в случаях, предполагающих углублённое осмысление конкретного текста (под текстом мы, вслед за Ж. Деррида, понимаем не только текст в физическом смысле, но любой визуальный материал, в определённом смысле, и любую событийную последовательность), нарративным анализом. В ряде ситуаций, применительно к целостным и значимым фрагментам реальности, применяется метод case study, анализа случая.

Обсуждение результатов исследования

В бюрократизированных системах цифровое развитие подменяется, как правило, адаптацией к цифровизации. В подобных системах большинство структурных единиц не обладает уровнем субъектности, достаточным для самостоятельного позиционирования по вопросам, не входящим в их непосредственную компетенцию. Программы цифровизации управления разрабатываются на высших уровнях иерархии, чем обусловливаются как некоторые преимущества централизованных систем, так и их недостатки в отношении перехода к новым моделям управления. Преимущества связаны с возможностями масштабирования, стандартизации, что особенно эффективно на этапах построения сетей; недостатки – с интеграцией цифровизации в рутинные управленческие практики.

Спектр возможных парадигм цифровизации управления включает различные вариации: от заурядного инструментального использования компьютеров, мало что меняющего в традиционных формах деятельности, до возможности абсолютного исключения человеческого фактора на основе более или менее полной автоматизации процессов. В последнем случае речь вовсе не обязательно идёт об использовании искусственного интеллекта в полном смысле, вполне достаточно в ряде случаев и простого упорядочивания процессов, сводящего их в чётко описанные алгоритмы. Впрочем, и такая форма цифровизации управления сегодня является скорее потенциальной возможностью, чем реальностью.

Сужается и пространство чисто инструментального использования компьютеров. Три десятка лет назад в большинстве организаций они воспринимались, как пишущие машинки с расширенным функционалом, но с тех пор и в управленческой деятельности, и в ее рефлексии работниками различного уровня произошли заметные изменения. Поэтому в современных условиях преобладающей стоит считать парадигму информационной поддержки принятия управленческих решений.

Разумеется, и такой подход отнюдь не является самоочевидным. Исторически существовали и продолжают в той или иной форме присутствовать в современных реалиях различные стратегии принятия решений, и большинство из них вообще не предполагает потребности в информационной поддержке. Прежде всего, сказанное относится к традиционалистским стратегиям, на протяжении большей части человеческой истории абсолютно доминировавшим, а также к возникшим в конкуренции с ними стратегиям опоры на универсалистские (изначально мифологические, религиозные), концептуальные построения или харизму лидеров. Во всех этих случаях непосредственные исполнители не только не рефлексируют своей деятельности, но и принципиально отрицают

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

саму возможность подобной рефлексии.

Эволюция описанных парадигм представляет собой в определённом смысле историческую последовательность. В современных теориях социоантропогенеза существует несколько конкурирующих точек зрения относительно глубины человеческой истории. Но даже по самым скромным оценкам на период, в терминологии науки XIX столетия, «предыстории», приходится более 9/10 времени существования человечества как вида; он измеряется десятками тысячелетий, в то время как становление более или менее сложных социальных форм начинается самое ранее в 8-7 тысячелетии до н.э., причём фрагментарно, в отдельных регионах.

Было бы в корне неверно понимать традиционные культуры как общества с доминированием прямой демократии. Этот термин к ним может применяться только с существенным искажением описываемой реальности. Прямая демократия в чистом виде «работала» в полисах Древней Греции (причём, не во всех), распространяясь лишь на часть населения, на полноправных граждан. Что касается «военных демократий», стадию существования которых пережил ряд народов в эпоху «великого переселения» [30, P. 90], они были ограничены условиями функционирования: поскольку экспансия была для данных социумов на данном этапе основной формой существования, а реализовывалась она через войну, некоторые дисциплинарные формы в их политической культуре возникали.

Наконец, если говорить о вечевых моделях управления на Руси, они включали элемент прямой демократии, но вписанной с помощью довольно сложных схем, прежде всего «ряда», в политические отношения совсем иного уровня [16]. Собственно, с этой точки зрения Древнюю Русь сопоставлять надо не с древнегреческими полисами, а с Римской республикой (с поправкой на различия между упорядоченной «лествицей» системой «земель» [26] и централизованным государством в Лациуме, распространившемся на всю Италию, а затем и на все Средиземноморье). Во всяком случае, славянофильские фантазии 30-50-х годов XIX столетия про исконную новгородскую демократию представляли собой довольно грубое упрощение исторической реальности.

Кроме того, не только Новгородская республика времён Мстислава Удатного [7], но и даже на полторы с лишним тысячи лет ранее Афины Перикла – это с точки зрения исторического развития общества относительно зрелые. Что же касается сообществ, принадлежавших эпохе доминирования традиционных культур, они не имели на протяжении большей части истории даже зачаточных структур управления. Социальное поведение действительно регулировала традиция. Этот механизм предполагал, прежде всего, определённую организацию личности: человек подчинялся традиции не из страха перед санкциями, не осознанно, а просто потому, что для большинства ситуаций имел в сознании готовые решения и не видел причин искать иных. Поэтому «опыт» этих эпох в нашей реальности не может иметь никакого применения.

Именно преодоление моделей организации поведения, свойственных традиционным обществам, породила модели власти, базирующиеся на авторитете (сакральном, неформальном, формальном), харизме, «мегамашине» «речных цивилизаций», различных формах прямой и представительской демократии. Насколько все эти формы далеки от современных смыслов, вкладываемых в соответствующие термины, позволяет понять частный, но показательный кейс Спарты. В современном массовом сознании этот полис воспринимается как пример диктатуры, и такое осмысление как будто соответствует и античной традиции, греческий мир на самом деле видел в Спарте некое извращение эллинских идеалов. Но диктатурой она была лишь вовне (включая отношение к илотам как не-членам общины).[1] Сами спартиаты жили, как им представлялось, в условиях народовластия. Другое дело, что спартанская система предполагала крайне низкий для античной Греции уровень автономии личности, по сути представляя

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

собой некую смесь элементов традиционного общества и полисной организации [29, P. 111-162.].

Эти исторические экскурсы имеют к современности прямое отношение и отнюдь не только в смысле приложения к анклавным сообществам Амазонии или племенам Афганистана. Сложная динамика становления личности и социума нашла отражение в логике развития производственного менеджмента и государственного управления.

Производственный менеджмент, собственно, относительно позднее изобретение. Конечно, отдельные крупные производственные структуры имели место и на Древнем Востоке, и заметно шире в античности. Но, назвав вслед за Е. Замятиным, эргастулы фабриками,[2] мы нисколько не приблизимся к пониманию принципов их работы, ограничиваясь грубой модернизацией. Говорить об управлении рабским трудом неправомерно потому, что раб был говорящим орудием. Его использование – часть технологического процесса, а не социальное взаимодействие. И точно так же в последующие эпохи любые формы использования принудительного труда собственно организации его как таковой не предполагают. Именно поэтому Средневековье, безусловно представляя собой регресс в плане технологий и особенно предельный регресс в плане логистики, в части социальных отношений, связанных с производством, было, напротив, прогрессом в сравнении с античностью. Другое дело, что этот прогресс предполагал разукрупнение производства, следовательно, и отказ от достигнутого уровня разделения труда, а, значит, и технологий. Тем не менее, несмотря на очевидное падение производительности труда как в сельском хозяйстве, так и в ремесле, экономика средневековья представляла собой выход из тупика, в котором оказались и «азиатский способ производства», и античный мир [24].

Эти системы были по-своему эффективны. Древний Египет мог не только воздвигать бессмысленные пирамиды, но и создавать и поддерживать масштабную систему ирригации в долине Нила, а Pax Romana создал впечатляющую логистическую модель, охватывавшую огромные пространства и способную поддерживать уровень урбанизации, превзойдённый лишь в середине XIX века. Но древнеегипетскую цивилизацию несколько раз сметали нашествия кочевников и народные восстания, наконец, она рухнула под напором персидской экспансии,[3] а крах античной цивилизации стал в истории самым ярким примером социальной катастрофы. Но, главное, это были тупиковые модели, способные лишь достигать некоторого заданного уровня развития, переживать «перезагрузку», выходить снова на тот же уровень и снова терпеть крах. Это классический вариант циклического существования, которое и развитием называть некорректно.

Средневековье создало, на самом деле, противоречивые и плохо сбалансированные системы управления, включавшие массу «кутюмов» – фиксированных традиций, компонентов самых различных законодательных систем, несогласуемых в своей основе механизмов управления. Легендарная Столетняя война, многими полагаемая центральным событием европейской истории, порождена была, разумеется, противоречиями интересов элит, но легитимизирована противоречиями в нормах престолонаследия и вассалитета. Весь этот хаос неизбежно порождал инициативу индивидов и групп, взаимодействие которых и упорядочивало организацию экономики, общественных отношений.

На этом фоне даже опора на бытовую рациональность представляла собой прогресс в движении к обоснованности социального действия посредством

[1] Карпюк С. Спарта как тип полиса [Электронный ресурс] // Постнаука. URL: https://postnauka.ru/video/64690 (дата обращения: 24.02.2023).
[2] Замятин Е.И. Бич Божий // Избранные произведения в двух томах; Том первый. Изд-во: «Художественная литература». Москва, 1990.
[3] Ашенкампф Н.Н., Погорельская С.В. История мировых цивилизаций. М., Академия ГПС МЧС России, 2015. С. 26-28.

пусть упрощённого, но все же осмысления реальности, в то время как его мотивация волей трансцендентных сил, непостижимой мудростью лидера или тем, что «так всегда поступали», может приносить позитивные результаты, но не имеет под собой разумных оснований. Однако, хотя бытовая рациональность, разумеется, предполагает получение информации об объектах и процессах, с которыми работает, она не критична к источникам, достоверности, полноте этой информации.

Реальная полноценная потребность в информационном обеспечении может складываться лишь в практиках научного управления, когда решения обосновываются в рамках их интеграции в сложившуюся научную картину мира. Однако это верно лишь в социально-антропологическом смысле, на уровне абстракции, игнорирующем реальные управленческие взаимодействия. В жизни у любого решения есть субъект, характеристики которого определяются особенностями действующей модели управления.

Классическая веберианская бюрократия в идеале предполагает элиминацию субъективности в смысле исключения возможностей делегирования субъектности, независимых от общественных интересов. Собственно, немецкое общество эпохи, когда писал свои труды М. Вебер, помнило как компоненты жизненного опыта не только очень близкие к абсолютизму практики второго рейха, но и различную степень произвола свободных от общественного контроля властей многочисленных государств Германии до объединения. Естественно, на этом фоне М. Вебер разработал концепцию, акцентирующую позитивные моменты, связанные с развитием обезличенной бюрократии [4]. Однако отнюдь не идеальной оказалась как система управления в Веймарской республике, одним из создателей конституции которой выступил М. Вебер, так и последующие практики рациональной бюрократии [20].

В действительности только цифровизация несёт в себе возможность «перезагрузки» бюрократической модели управления, повышения ее эффективности.

Один из аспектов трансформации бюрократической системы получил достаточно подробное отражение в научной литературе и, прежде всего, в публицистике в последние полтора десятилетия. Речь идёт о переосмыслении опыта попыток преодоления кризиса системы планирования в СССР, связанных с проектом ОГАС [2]. В современной науке сложился консенсус касательно признания неизбежности выбора, сделанного советским руководством в пользу «косыгинской» реформы. Этот выбор был обусловлен как недостаточностью технических и технологических решений, так и пассивным сопротивлением управленческого аппарата [5; 6; 14] полноценной реализации проекта ОГАС в 60-70-е годы XX в. В силу организационных и политических последствий этого выбора пересмотр принятых решений оказался невозможен в дальнейшем [15; 23; 28].

Понять реальные смыслы происходившего в то время позволяет ещё один исторический экскурс. Советская система управления возникала с опорой на формы прямой демократии, неизбежной в силу обстоятельств ее возникновения, как следствия революции 1917 года. Ситуация гражданской войны способствовала успеху инициатив части партийного аппарата, склонной к выстраиванию централизованной, иерархической системы управления. При этом было бы наивно видеть олицетворение бюрократизации исключительно в личности И.В. Сталина; Л. Троцкий с его идеей «трудармий» был таким же сторонником диктатуры.

Тем не менее элементы самоуправления, прежде всего, делегируемого рабочим как носителям идеи диктатуры пролетариата, имели место. Они находили отражение в деятельности РАБКРИНа, уставе РККА, и, прежде всего, в самом существовании Советов, которые многие, в том числе деятели эмиграции, например, Л.П. Карсавин, расценивали как новую и близкую к идеальной форму демократии.

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

Однако путём, аналогичным тому, что позже реализовали в Югославии Э. Кардель и И.Б. Тито, СССР не пошёл. Сталинская программа индустриализации и коллективизации предполагала жёсткую централизацию управления, и, как следствие, особую роль плановых органов. Между прочим, идея придания законодательных функций Госплану принадлежала еще В.И. Ленину, и, вообще-то, неизбежно порождается отказом от «югославской модели». Это еще раз нашло подтверждение в реалиях начала 60-х годов, когда наличие в новой Программе КПСС целого раздела о переходе к коммунистическому самоуправлению никак не поколебало роли Госплана (несмотря на все попытки его реформирования в рамках перехода к совнархозам).

Разрушение «сталинского кристалла роста» произошло только по мере осознания советским руководством невозможности для примитивной бюрократической системы управлять вышедшей на радикально новый уровень сложности экономикой. В этих условиях и возникли идеи ОГАС, в наиболее чистом виде выраженные еще А.И. Китовым, который считал, что можно просто интегрировать информационные системы в существующую модель управления. Личностные характеристики людей, представлявших собой советские элиты, оказались, однако, таковы, что они приняли косыгинскую реформу, но не ОГАС.

Этот кейс примечателен в том плане, что демонстрирует также необходимость комплексного подхода к цифровизации. Она предполагает именно переход к научному управлению, а не использование науки в управлении. В свою очередь, этим обусловлена необходимость фундаментальных изменений в понимании личности управленца.

Значимость цифровизации в пространстве управленческой деятельности неуклонно и все большими темпами возрастает. Разумеется, это не означает ни «бунта машин», ни даже воплощения на практике интернет-мема «ChatGPT отнимет у тебя работу». Речь идет о процессах на уровне эволюции практик социальных взаимодействий и личностного развития.

В околофутурологической литературе 20-30-х годов XX в. популярными были алармистские описания «людей будущего» как своего рода андроидов, подвергшихся частичной замене органов кибернетическими протезами и, главное, усвоивших «машинный» стиль мышления. Последний понимался как полностью очищенный от эмоций, предельно рационализированный. В культовом сериале «Вавилон-Берлин» моделирование этой парадигмы для Тома Тыквера служит одним из главных инструментов конструирования драматургии данного произведения.[4]

В нашу эпоху в аналогичном сегменте дискурсивного поля И.А. Шнуренко,[5] О.Н. Четверикова,[6] А.В. Савватеев[7] позиционируют свои конспирологические построения относительно «цифрового концлагеря», «мирового заговора цифровиков», направленного на утверждение «трансгуманизма» и вытеснение человека «постчеловеком».

Разумеется, в первой половине XX в. подобные модели «механизации человека» базировались на крайне упрощённых трактовках проблем искусствен-

[4] См.: Реутова К. Под гипнозом: в России вышел немецкий сериал «Вавилон Берлин» // Информационный портал germania-online. URL: https://germania-online.diplo.de/ru-dz-ru/kultur/kino/babylon-berlin/1943106 (дата обращения: 14.03.2023).

[5] Шнуренко И.А. Писатель, независимый эксперт и спикер по теме искусственного интеллекта, основатель СМИ о высоких технологиях, сценарист. Автор книг «Homo Fractus/Человек взломанный» (2020), «Демон внутри. Анатомия искусственного интеллекта» (2020) // Игорь Анатольевич Шнуренко: биография и библиография. День. См.: АнтиТьюринг: канал Игоря Шнуренко. URL: https://www.youtube.com/@user-ko1zs1vf8p (дата обращения: 16.03.2023).

[6] Четверикова О.Н. Диктатура «просвещенных»: дух и цели трансгуманизма. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/diktatura_prosveshchennyh-2.pdf (дата обращения: 16.03.2023).

[7] Образование и политика. В офисе Алексей Савватеев. URL: https://www.youtube.com/watch?v=n5O-i5Em-Uk (дата обращения: 20.03.2023)

ного интеллекта. Сегодня в условиях достаточно масштабного продвижения информатизации примитивность представлений столетней давности вполне очевидна. В настоящее время в развитых регионах абсолютное большинство людей, особенно в поколениях моложе сорока лет, постоянно взаимодействует с устройствами, обеспечивающими доступ в сеть или работу offline с различным контентом посредством применения программных продуктов различной степени сложности. При этом очевидна тенденция не к алгоритмизации их мышления, а напротив, его перестройки в направлении доминирования клиповых, по некоторым оценкам, и «кликовых» форм.

Мы, разумеется, не располагаем полной картой использования интернет-ресурсов в силу их масштабности, но по имеющимся оценкам, в совокупности пользователи 95-98% своего внимания уделяют потреблению музыки, фильмов, играм, общению в социальных сетях. По данным Internet World Stats, в глобальном рейтинге топ-100 запросов лидировали запросы на тему: социальные сети, видео-сервисы, мессенджеры, онлайн-кинотеатры, почтовые сервисы, погода, онлайн-переводчики, интернет-магазины, онлайн-карты.[8] Все это деятельность на уровне реального индивидуального поведения, не подвергающаяся алгоритмизации (хотя в принципе, как показывает эффективная работа многочисленных ботов, алгоритмизация в этих областях поведения вполне возможна, люди просто к ней не стремятся). Таким образом, имеет место не рационализация распространённых форм социального поведения, а напротив, возрастание роли спонтанности.

Описываемые процессы отражаются на управленческой деятельности, во-первых, в меру происходящих в ее объектах изменений, во-вторых, в силу того, что и новые поколения управленческих кадров приходят из кардинально изменившейся среды и в существенной степени ею сформированы. Даже те, кто не принадлежит к поколениям «родившихся с айфоном в руках», воспринимают подвергшуюся ощутимому омоложению культуру. Нам представляется, что в этих изменениях надо видеть не помехи деятельности по оптимизации управления, а, напротив, ресурсы для нее.

Радикально изменяемая информатизацией жизненная среда создаёт новые условия для формирования личности. Важно при этом не пытаться создать некие идеальные предпосылки для желательных тенденций в развитии человеческого капитала, а разумно использовать то, с чем мы в реальной жизни имеем дело.

Не следует однозначно оценивать феномен клипового мышления. В обычных для критики этого явления примерах, как правило, демонстрируются ситуации отсутствия мыслительных процессов как таковых. Листая ленту TikTok, человек, как правило, не размышляет об увиденном, а просто воспринимает поток зрительных раздражителей, в силу сложившихся культурных установок доставляющий ему удовольствие. Эти установки есть не что-то данное «человеческой природой», а продукт культуры: этнографией XIX столетия в ряде архаических сообществ зафиксировано отсутствие способности к восприятию фотографий, как таковых; неадекватным оказывалось и восприятие продуктов кинематографии людьми, впервые с ними столкнувшимися. Впрочем, точно так же человек может бездумно просматривать и наборы текстов, не вычленяя для себя смыслов.

Поэтому надо различать клиповое мышление и клиповое восприятие как разные операции.[9] Что касается именно клипового мышления, то оно в ряде аспектов адаптивно, поскольку является одним из эффективных способов реагирования на избыточность неструктурированной информации. Собственно,

[8] Что ищут пользователи в интернете: неожиданные цифры [Электронный ресурс] // Mail.ru. URL: https://hi-tech.mail.ru/review/53683-chto-iskali-polzovateli-interneta-v-2020-godu/ (дата обращения: 28.03.2023).
[9] Зуйкова А. Что такое клиповое мышление и как извлечь из него пользу [Электронный ресурс] // РБК. Тренды. URL: https://trends.rbc.ru/trends/innovation/60dad2ce9a794760a59e66f5 (дата обращения: 29.06.2021).

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

алгоритм осмысления не систематизированных данных и предполагает кодировку, сжатие информации с последующей ее структурацией. Напротив, установка на пассивное восприятие линейных текстов не продуктивна в плане получения нового знания. Поэтому формируемая у активных пользователей сети привычка избирательного восприятия информации должна рассматриваться как позитивная.

Характерны для современной публицистики и предубеждения против геймификации общества. Разумеется, не следует искать позитива в тех формах геймификации, которые опять-таки приводятся в качестве иллюстраций ее вредоносности. Стоит помнить, однако, что крайние, разрушительные формы эскапизма имели место задолго до появления интернета. Игровая зависимость в XIX столетии была серьёзным поводом для обеспокоенности как медиков, так и широкой общественности; во всех мировых религиях вырабатывалось двойственное отношение к отшельничеству, с одной стороны, одобрявшемуся, как отказ от «мирских соблазнов», с другой, осуждавшемуся в вариациях, связанных с отказом от социальности вообще. Что же касается подавляющего большинства геймерских сообществ, правильно говорить об объединяющей их игровой культуре.

Позитивной в контексте нашей темы в этой культуре является, прежде всего, свойственная ей установка на восприятие виртуальности как параллельной реальности. Именно эта характеристика была артикулирована еще три десятилетия назад в одной из первых попыток интерпретации игровой культуры таким мастером наблюдения российского общества, как В. Пелевин. Примечательно, что в его повести «Принц Госплана» геймерами выступали именно госслужащие, и дело здесь не только в том, что они относились тогда к одной из немногих групп населения, которым уже были доступны компьютеры. Разумеется, странно было бы одобрять увлечение играми в ущерб служебным обязанностям, но В. Пелевин в этом тексте демонстрирует и воздействие игровой деятельности на мышление людей.

Подчеркнём, что в публикациях по вопросам геймификации в сферах подготовки и оценки кадров акцентируются, как правило, аспекты, связанные с присутствием в играх коллективной работы, духа соревнования, и речь идёт, как правило, лишь о применении игровых форм в традиционных системах подготовки кадров. Между тем, более важно то, что компьютерные игры, во всяком случае, РПГ и стратегии, формируют не просто навыки, а базовые установки проектного мышления [19]. Операции моделирования оказываются сложными, часто недоступными для людей, привыкших воспринимать свою реальность как единственно возможную. Игровой опыт помогает эту слабость преодолеть.

Еще одно ложное утверждение критиков информатизации касается «вытеснения интернетом чтения». Некорректно оно уже потому, что интернет является не формой деятельности, а площадкой, на которой реализуются потенциально почти любые виды деятельности, в том числе, чтение. Неверно и то, будто люди стали меньше читать – подобное утверждение требует уточнения временных и социальных параметров. Большая часть человечества была просто неграмотна еще в середине XX в., да и что касается населения наиболее развитых стран, преувеличивать распространение читательской культуры не следует. В определённой степени особняком стоял СССР в силу особенностей проводимой культурной политики, но лишь на протяжении относительно короткого периода своей истории.

Разумеется, среди пользователей сети сегодня просмотр видео существенно преобладает над традиционным чтением. Однако если мы говорим не о художественной литературе, наглядное представление деловой информации через инфографику, презентации, видео эффективнее, нежели через текст. Именно в этом и реализуется визуальный поворот. Несомненно, гуманитарная культура необходима управленцу, но она может быть сформирована не через принуж-

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

дение к чтению, а через мягкое руководство развитием зрительской культуры. Предшествующие поколения приходили к фильму через книгу, но из этого не следует, будто такой путь является единственно правильным.

Наконец, обсуждения требует вопрос о типе формирования идентичности управленца в условиях информатизации. Опять-таки распространено заблуждение о неизбежности квантификации людей в сети, разрушении социальности интернетом. Строго говоря, обращать упрёки такого рода к телевидению было бы более правомерно. В отличие от телевизора терминал, дающий доступ в сеть, изначально является интерактивным, предполагает коммуникацию. При этом, если на протяжении большей части истории человек был замкнут в ближайшем сообществе, в сети он по умолчанию интегрируется в общество как целое. Интернет впервые создаёт условия для снятия противоречий индивидов, малых групп, социума. Разумеется, эти противоречия не исчезают сами собой, речь идёт именно об оптимизации условий для работы в этом направлении. Представляется целесообразным в этих условиях акцентировать проектную идентичность управленцев, возникающую на основе самоидентификации через осознание своей принадлежности к разработке и реализации конкретных проектов.

Заключение

Проведённый в настоящей работе анализ подтверждает наличие консенсуса между большинством общества и государством относительно задач и форм цифровизации управления и, соответственно, необходимых изменений в подготовке и оценке работников данной сферы. В общественном поле существует и дискурс, построенный на негативном отношении ко всем формам электронного правительства и, шире, на преувеличении рисков, связанных с внедрением информационных технологий в целом. Осуществленный нами генетический анализ показывает ложность ретроградных трактовок информатизации как чего-то искусственно привнесённого, вопреки логике развития управленческих систем и «природе человека». Напротив, системы управления развивались, преодолевая грубый волюнтаризм, примитивную бюрократизацию в духе идей камерализма, в направлении все большего соответствия объективным условиям и тенденциям развития качеств личности людей, действительно способных эффективно выполнять функции в государственном аппарате.

В целом отбор, подготовка, экспертная оценка управленческих кадров в условиях информатизации предполагает понимание того, что эти люди сформированы цифровой средой и работают с людьми, погруженными в эту среду. Системы управления сегодня должны быть, собственно, саморазвивающимися, самообучающимися информационными комплексами, а люди, в них работающие, обладать, прежде всего, информационной культурой, постоянно взаимодействовать с различными компонентами сети.

Список литературы:

1. Атаманенко А.А., Златанов Б.Г. Сетевые сообщества и терапевтическое государство: Толерантное неприятие в эпоху цифровизации // PolitBook. 2021. № 2. С. 122-139.
2. Берг А.И., Китов А.И., Ляпунов А.А. О возможностях автоматизации управления народным хозяйством // Проблемы кибернетики. Выпуск 6. М.: Физматгиз, 1961. С. 83-100.

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

3. Бреслер М.Г., Рабогошвили А.А., Сулейманов А.Р. К вопросу о роли символического в идентификации человека информационного/цифрового общества // Studia Culturae. 2020. № 45. С. 18-34.
4. Вебер М. Бюрократия // Личность. Культура. Общество. 2007. № 1(34). С. 10-28.
5. Герович В.А. Интер-Нет! Почему в Советском Союзе не была создана общенациональная компьютерная сеть // Неприкосновенный запас. 2011. № 1(75). URL: https://magazines.gorky.media/nz/2011/1/inter-net-pochemu-v-sovetskom-soyuze-ne-byla-sozdana-obshhenaczionalnaya-kompyuternaya-set.html
6. Глушков В.М. Что скажет история? // Альманах «Восток». 2004. № 2(14) URL: https://web.archive.org/web/20100426165336/http://www.situation.ru/app/j_art_333.htm.
7. Гуреев М.В. Специфика политического сознания новгородцев. Взгляды на республику и монархию // Новгородика-2008. Вечевая республика в истории России. Материалы Международной научно-практической конференции 21-23 сентября 2008 г. Ч. 2. Новгород: Изд-во НовГУ, 2009. С. 191-201.
8. Гуров О.Н. Метавселенные – из сумерек во тьму перелетая? // Наука телевидения. 2022. Т. 18. № 1. С. 11-46.
9. Касавина Н.А. «Digital Existence»: цифровой поворот в понимании человеческого бытия // Цифровой ученый: лаборатория философа. 2020. Т. 3. № 4. С. 73-89.
10. Киселев В.В., Васильева Н.Г. Ценности профессиональной деятельности как предикторы корпоративной идентичности управленцев высшего звена в условиях цифровизации труда // Человеческий капитал. 2021. № 5-3(149). С. 236-246.
11. Козлова Ю.В. Умный город: проблема цифрового доверия / Ю. В. Козлова, И. А. Савченко // Russian Economic Bulletin. 2021. Т. 4. № 5. С. 23-27.
12. Кондаков А.М., Костылева А.А. Цифровая идентичность, цифровая самоидентификация, цифровой профиль: постановка проблемы // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Информатизация образования. 2019. Т. 16. № 3. С. 207-218.
13. Костина С.Н., Банных Г.А., Воронина Л.И. Профессионализация публичных служащих в условиях цифровизации: кейс Свердловской области // Муниципалитет: экономика и управление. 2020. № 3(32). С. 73-85.
14. Кутейников А.В. Первые проекты автоматизации управления советской плановой экономикой в конце 1950-х и начале 1960-х гг. – «электронный социализм»? // Экономическая история. Обозрение. 2011. № 15. С. 124-138.
15. Кутейников А.В. История проекта создания автоматизированной системы управления советской экономикой (ОГАС) в 1960–1980-х гг. // Виртуальный компьютерный музей. URL: https://www.computer-museum.ru/histussr/ogas_sorucom_2011.htm
16. Лукин П.В. «Народные собрания» у восточных славян: возможности сравнительного анализа // Древняя Русь. Вопросы медиевистики. 2004. № 3(17). С. 5-11.
17. Масленникова Е.В., Шебураков И.Б., Татаринова Л.Н. Анализ применения кадровых резервов в системе государственного управления // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2022. Т. 22. №2. С. 324-336.
18. Мухаметов Д.Р., Симонов К. В. «Умное государство»: перспективы внедрения цифровых технологий государственного управления в России // Мир новой экономики. 2021. Т. 15. № 3. С. 17-27.
19. Неруш Т.Г., Неруш А. А., Бирюков Д.И. Экономическое поведение пользователей онлайн-игр // Экономическая психология: прошлое, настоящее, будущее. 2019. № 4. С. 260-264.

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

20. Огольцова Е.Г., Косякова П. С. Феномен бюрократии в работах М. Вебера // Молодой ученый. 2022. № 50(445). С. 459-461.
21. Панова О.Б. Человек эпохи smart-technologies: рефлексия над антропологической проблематикой современности (философия - наука - искусство) // Человек как открытая целостность. 2022. №1. С. 328-341.
22. Петракова А.С. Влияние манипулятивных вмешательств на процессы идентификации и самоидентификации личности в условиях цифровых трансформаций // Alma Mater (Вестник высшей школы). 2022. № 2. С. 80-85.
23. Смирнов А. История несостоявшейся реформы // Зеркало недели. 21-27 августа 2004. № 33 (508).
24. Страгис Ю.П. Концепция мировой экономической истории: предпосылки, принципы, методология, этапы // APRIORI. Электронный научный журнал. Серия: Гуманитарные науки. 2014. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-mirovoy-ekonomicheskoy-istorii-predposylki-printsipy-metodologiya-etapy
25. Управление талантами как HR-технология в цифровой экономике / Е. И. Елесина, А. А. Корниенко, А. В. Краснова, Д. Д. Михайлова // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика : Сборник научных статей. Т. 9. № 7. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью СВИВТ, 2021. С. 184-199.
26. Черепанов В.Д. Вечевое самоуправление в древней славянской и средневековой русской истории // Вестник Московского университета. Сер. 12. Политические науки. 2002. №1. С. 62-66.
27. Шевченко О.М., Штофер Л.Л. Коммуникативные и идентификационные трансформации как сущностные проявления цифровой культуры // Гуманитарий Юга России. 2022. Т. 11. № 2. С. 180-190.
28. Шилов В.В. «Анатолий Иванович Китов: осень патриарха» // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2015. № 4 (82). С. 122-127.
29. Hodkinson S. Was classical Sparta a military society? // Sparta and war / Eds Hodkinson S., Powell A. Swansea: Classical press of Wales, 2006.
30. Pierre Vidal-Naquet. Der schwarze Jäger. Denkformen und Gesellschaftsformen in der griechischen Antike. Frankfurt, 1989.

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

Principles of personal identification in the semantic space of digitalization of management

Yakovlev Lev Sergeevich
Doctor of Sociological Sciences, Professor, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Volga Institute of Management, Saratov, Russian Federation
e-mail: **lionel1801@gmail.com**

Abstract

The prospects for personal development in the field of managerial activity related

to the informatization of society are discussed. The main content of the study is the analysis of the system of discourses of managerial activity in the context of digitalization. A genetic approach is being implemented to comprehend the logic of the impact of information technologies on the content and forms of management activities. The analysis made it possible to identify the key elements of the specifics of personal development associated with informatization: clip thinking, gamification, visual turn, project identification models.

Key words

• management digitalization • identification • personal development • human resources • gamification • scientific management •

References

1. Atamanenko A.A., Zlatanov B.G. Network communities and the therapeutic state: Tolerant rejection in the era of digitalization // PolitBook. 2021. N 2. P. 122-139.
2. Berg A.I., Kitov A.I., Lyapunov A.A. On the possibilities of automating the management of the national economy // Problems of Cybernetics. Issue 6. M.: Fizmatgiz, 1961. P. 83-100.
3. Bresler M.G., Rabogoshvili A.A., Suleymanov A.R. On the role of the symbolic in the identification of a person in the information/digital society // Studia Culturae. 2020. N 45. P. 18-34.
4. Weber M. Bureaucracy // Personality. Culture. Society. 2007. N 1(34). P. 10-28.
5. Gerovich V.A. Inter-Net! Why a nationwide computer network was not created in the Soviet Union. 2011. N 1(75). URL: https://magazines.gorky.media/nz/2011/1/inter-net-pochemu-v-sovetskom-soyuze-ne-byla-sozdana-obshhenaczionalnaya-kompyuternaya-set.html
6. Glushkov V.M. What will history say? // Almanac «Vostok». February 2004. N 2(14). URL: https://web.archive.org/web/20100426165336/http://www.situation.ru/app/j_art_333.htm.
7. Gureev M.V. The specificity of the political consciousness of Novgorodians. Views on the Republic and the Monarchy // Novgorodika-2008. Veche republic in the history of Russia. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference September 21-23, 2008. Part 2. Novgorod: NovGU Publishing House, 2009. P. 191-201.
8. Gurov O.N. Metaverses – flying from twilight to darkness? // Science of television. 2022. Vol. 18. N 1. P. 11-46.
9. Kasavina N.A. «Digital Existence»: a digital turn in the understanding of human existence // Digital Scientist: Philosopher's Laboratory. 2020. Vol. 3. N 4. P. 73-89.
10. Kiselev V.V., Vasilyeva N.G. Values of professional activity as predictors of corporate identity of top managers in the conditions of digitalization of labor // Human capital. 2021. N 5-3(149). P. 236-246.
11. Kozlova Yu.V., Savchenko I.A. Smart city: the problem of digital trust // Russian Economic Bulletin. 2021. Vol. 4. N 5. P. 23-27.
12. Kondakov A.M., Kostyleva A.A. Digital identity, digital self-identification, digital profile: problem statement // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Informatization of education. 2019. Vol. 16. N 3. P. 207-218.
13. Kostina S.N. Bannykh G.A., Voronina L.I. Professionalization of public servants

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

in the context of digitalization: the case of the Sverdlovsk region // Municipality: economics and management. 2020. N 3(32). P. 73-85.
14. Kuteinikov A.V. The first projects of automation of the management of the Soviet planned economy in the late 1950s and early 1960s. — «electronic socialism»? // Economic history. Review. 2011. N 15. P. 124-138.
15. Kuteinikov A.V. The history of the project to create an automated system for managing the Soviet economy (OGAS) in the 1960s–1980s. // Virtual computer museum. https://www.computer-museum.ru/histussr/ogas_sorucom_2011.htm.
16. Lukin P.V. «People's meetings» among the Eastern Slavs: the possibility of a comparative analysis // Ancient Rus'. Questions of medieval studies. 2004. N 3(17). P. 5-11.
17. Maslennikova E.V., Sheburakov I.B., Tatarinova L.N. Analysis of the use of personnel reserves in the system of public administration // Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Sociology. 2022. Vol. 22. N 2. P. 324-336.
18. Mukhametov D.R., Simonov K.V. «Smart state»: prospects for the introduction of digital technologies of public administration in Russia // World of new economy. 2021. Vol. 15. N 3. P. 17-27.
19. Nerush T. G., Nerush A.A., Biryukov D.I. Economic behavior of users of online games // Economic psychology: past, present, future. 2019. N 4. P. 260-264.
20. Ogoltsova E.G., Kosyakova P. S. The phenomenon of bureaucracy in the works of M. Weber // Young scientist. 2022. N 50(445). P. 459-461.
21. Panova O.B. Man of the era of smart-technologies: reflection on the anthropological problems of modernity (philosophy - science - art) // Man as an open integrity. 2022. N 1. P. 328-341.
22. Petrakova A. S. The influence of manipulative interventions on the processes of identification and self-identification of a person in the context of digital transformations // Alma Mater (Vestnik vysshei shkoly). 2022. N 2. P. 80-85.
23. Smirnov A. History of failed reforms. // Mirror of the week. August 21-27, 2004. N 33(508).
24. Stragis Yu.P. The concept of world economic history: prerequisites, principles, methodology, stages // APRIORI. Electronic scientific journal. Series: Humanities. 2014. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-mirovoy-ekonomicheskoy-istorii-predposylki-printsipy-metodologiya-etapy
25. Talent management as an HR technology in the digital economy / E.I. Elesina, A.A. Kornienko, A.V. Krasnova, D.D. Mikhailova // Actual problems of social and economic psychology: methodology, theory, practice: Collection of scientific articles. Vol. 9. N 7. Moscow: SVIVT Limited Liability Company, 2021. P. 184-199.
26. Cherepanov V.D. Veche self-government in ancient Slavic and medieval Russian history // Bulletin of Moscow University. Ser. 12. Political sciences. 2002. N 1. P. 62-66.
27. Shevchenko O.M., Shtofer L.L. Communicative and identification transformations as essential manifestations of digital culture // Humanitarian of the South of Russia. 2022. Vol. 11. N 2. P. 180-190.
28. Shilov V.V. «Anatoly Ivanovich Kitov: autumn of the patriarch» // Vestnik REU im. G. V. Plekhanov. 2015. N 4(82). P. 122-127.
29. Hodkinson S. Was classical Sparta a military society? // Sparta and war / Eds Hodkinson S., Powell A. Swansea: Classical press of Wales, 2006.
30. Pierre Vidal-Naquet. Der schwarze Jäger. Denkformen und Gesellschaftsformen in der griechischen Antike. Frankfurt, 1989.

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

Наставничество как элемент управленческой культуры личности



Литвинова Светлана Алексеевна
Кандидат экономических наук, доцент, декан факультета управления Южно-Российского института управления, филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», г. Ростов-на-Дону, Россия
e-mail: **litvinova@uriu.ranepa.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

В статье анализируются вопросы взаимосвязи наставничества и управленческой культуры. Основное содержание исследования составляет анализ взглядов исследователей проблемы и результатов российской практики внедрения системы наставничества. По итогам исследования сделан вывод, что сегодня наставничество рассматривается не только как процесс передачи знаний, но и как элемент культуры управления путем осваивания норм поведения и ценностей наставника и достижения управленческих целей двух сторон. Теоретическая значимость работы заключается в определении места наставничества в управленческой культуре, практическая значимость определяется возможностью использования предлагаемых автором рекомендаций в различных сферах деятельности и отраслях экономики.

Ключевые слова

• наставничество • управленческая культура • процесс управления • ценности •

Введение

В педагогическом энциклопедическом словаре приводится следующее определение понятия «наставничество»: «Наставничество – это процесс передачи опыта и знаний от старших к младшим членам общества, форма взаимоотношений между учителем и учеником».[1] В текущих реалиях возникает необходимость формирования целостной системы наставничества и ее внедрения в различные отрасли, так как взаимодействие «человек – человек» является одним из наиболее эффективных методов для передачи знаний, компетенций, неявного опыта, мировоззрения, культурных и социальных норм. И чем больше развивается цифровой мир, тем более ценным и востребованным становится этот метод.

Наставничество можно рассматривать как процесс взаимного развития через неформальную передачу от наставника наставляемому знаний, опыта, мудрости, а также через оказание разного рода поддержки.

Целью данной работы является определение места и роли наставничества в управленческой культуре. К задачам работы относятся исследование процесса возникновения и развития наставничества, определение современных форм и механизмов возрождения института наставничества в стране, а также определение взаимосвязи управленческой культуры и института наставничества.

История развития института наставничества в России

В настоящее время наиболее распространено наставничество в бизнесе, профессиональное наставничество, лидерское наставничество, наставничество в образовании и социальной сфере. При этом одной из проблем формирования института наставничества является неопределенность его содержательно-методологического и нормативно регламентированного статуса.[2] Например, наставничество в сфере образования развивается преимущественно как добровольное, формируемое на волонтерских началах движение. Наставничество в бизнесе подразумевает коучинг, консультации и нетворкинг и, как правило, осуществляется на возмездной основе.

Однако существует потребность трансформации наставничества в нормативно закрепленный вид профессиональной деятельности, и не только в сфере образования. Так, В.В. Путин 18 апреля 2023 г. по итогам заседания Совета по реализации государственной политики в сфере защиты семьи и детей утвердил перечень поручений Правительству, среди которых до 1 октября 2023 г. необходимо представить предложения по внесению в законодательство Российской Федерации, в том числе в трудовое законодательство, изменений, направленных на определение понятий «наставник» и (или) «наставничество» и регулирование трудовых отношений, связанных с наставничеством, в различных сферах деятельности.

Если мы обратимся к истории развития института наставничества в России, то придем к следующему выводу: центр внимания в методике и понимании процесса наставничества в советский период был направлен на учебно-воспитательную деятельность. Наставничество распространялось в системе профессионально-технического образования и производственного обучения и с 1950-х годов приобрело характер массового движения. В школах Советского Союза наставничество определялось как одна из форм методической работы и пред-

[1] Педагогический энциклопедический словарь / гл. редактор Б.М. Бим-Бад. М.: Большая российская энциклопедия, 2002. С.162.

[2] Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях. Электронный ресурс. URL: https://www.sev-iro.ru/files/18.01.2022-metodicheskie-rekomendatsii-po-razrabotke-i-vnedreniyu-sistemy-tselevoy-modeli-nastavnichestva-pedagogicheskikh-rabotnikov-v-oo.pdf (дата обращения: 15.04.2023).

ставляло собой помощь опытного учителя в адаптации молодого специалиста или стажёра к новым условиям деятельности и закреплении необходимых первичных умений и навыков. В постсоветское время институт наставничества перестал быть таким популярным и распространенным среди рабочих и в системе образования.

Возрождение интереса к институту наставничества происходит в 2000-е годы, когда идет разработка новых методологических подходов на разных уровнях системы образования.

29 июля 2020 г. Минюстом России было зарегистрировано Всероссийское общественное движение наставников детей и молодежи «Наставники России». Целью движения является

формирование и развитие наставничества в сфере образования, культуры, здравоохранения, спорта, патриотического воспитания; формирование кадрового резерва профессиональных отраслей. Учредителями движения явились граждане Российской Федерации, а география движения объединила 43 региональных отделения.

Таким образом, началось формирование системы наставничества в различных сферах. Участниками движения стали руководители общественных организаций, инструкторско-преподавательский и тренерский состав патриотических клубов и спортивных объединений, специалисты по патриотическому воспитанию, педагоги и социальные психологи, методисты и вожатые.

Задачами движения являются:

- оказание организационной и методической поддержки участникам движения и другим заинтересованным организациям в расширении спектра и повышении качества управления наставнической деятельностью;
- распространение опыта наставничества в общественных объединениях, образовательных организациях, на предприятиях, производстве, изучение международного опыта наставнической деятельности.[3]

В 2019 г. Постановлением Правительства Российской Федерации от 7 октября 2019 г. № 1296 «Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации» был определен порядок осуществления наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации и условия стимулирования государственных гражданских служащих Российской Федерации, осуществляющих наставничество, с учетом оценки результативности их деятельности.

В Министерстве просвещения Российской Федерации в 2023 г. начата подготовка законопроекта, регламентирующего наставническую деятельность. По словам представителей органов исполнительной власти, «документ станет одним из важных элементов для системного развития отрасли, нормативной правовой основой для развития института наставничества. В документе планируется отразить меры поддержки и повышения социального статуса наставников, систему мотивации их труда».[4]

Сегодня первоочередной задачей становится формирование общей методологии наставничества, разработка целевой модели наставничества.

Важно отметить поддержку института наставничества на федеральном уровне. Так, президентская платформа «Россия – страна возможностей» и мастерская управления «Сенеж» с 2018 г. реализуют образовательную программу «Наставничество», миссия которой – дать каждому участнику возможность максимальной самореализации через создание взаимной пользы для себя, для команды,

[3] Официальный сайт Всероссийского форума «Я-наставник». URL: https://форум.наставникироссии.рф/#sponsors (дата обращения: 02.05.2023).
[4] Официальный сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, электронный ресурс, режим доступа: https://digital.gov.ru/ru/ (дата обращения: 02.05.2023 г.).

для общества и для страны. В рамках данной программы к настоящему времени прошли обучение 1100 человек. 2021 г. стал знаковым для «Наставничества»: участие в программе приняли 338 наставнических пар, что стало самым большим по числу одновременно проходящих подобное обучение пар. Рекорд попал в Книгу рекордов России.

2023 г. Указом Президента РФ объявлен Годом педагога и наставника . Миссией Года является признание особого статуса педагогических работников, в том числе выполняющих наставническую деятельность.[5]

Сущностная характеристика наставничества

Вне зависимости от сферы деятельности задачами наставничества являются:

1) ускорение процесса обучения наставляемого основным навыкам про -фессии;
2) развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возло -женные на него задачи в занимаемой должности;
3) адаптация к организационной культуре;
4) привитие культуры наставничества;
5) усвоение традиций и правил поведения в организации.

В свою очередь, целью внедрения модели наставничества является:

- максимально полное раскрытие потенциала личности наставляемого, необходимого для успешной личной и профессиональной самореализации в современных условиях неопределенности;
- создание условий для формирования эффективной системы поддержки, самоопределения и профессиональной ориентации наставляемых.

По мнению И.А. Липатовой, А.Ю. Морозова и Е.А. Туманенковой для создания системы наставничества, способной изменяться вместе с образовательной парадигмой и обществом, необходимо рассматривать наставничество не как функцию, а как проект или систему проектов, проектную деятельность – совместную, групповую, масштабируемую и постоянно изменяющуюся [4, с. 30].

Анализ научной литературы показывает, что исследователи выделяют несколько разных моделей наставничества (табл. 1).[6]

Таблица 1. Модели наставничества

МОДЕЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА	ОПИСАНИЕ МОДЕЛИ
Наставничество-супервизия	Наставническая деятельность заключается в процессе передачи знаний, навыков, а также обмене полезной информацией для профессионального и личного развития в форме обратной связи
Формальное наставничество	Наставническая деятельность заключается в обучении на специально организованных тренингах для пояснения целей работы, а у наставляемого есть возможность на наглядном примере увидеть, как работает тот или иной процесс

[5] Указ Президента Российской Федерации от 27 июня 2022 г. № 401 «О проведении в Российской Федерации Года педагога и наставника»//Электронный ресурс, режим доступа: http://www.kremlin.ru/acts/bank/47958 (дата обращения: 02.05.2023 г.).

[6] Составлено автором по материалам: Эсаулов И.А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний. Стратегии бизнеса. 2017;(6):08-13. https://doi.org/10.17747/2311-7184-2017-6-08-13 (дата обращения: 02.05.2023 г.)

Партнерское наставничество	Наставническая деятельность заключается во взаимодействии сотрудника, равного по уровню подопечному, но с опытом работы в предметной области
Групповое наставничество	Наставническая деятельность, в процессе которой возникает связь нескольких наставляемых с более опытными коллегами-наставниками
Реверсивное наставничество	Наставническая деятельность, где наставником выступает младший по возрасту, но более опытный в вопросах новых тенденций, технологий и т.д., а высококвалифицированный профессионал, старший по возрасту, опыту, иерархии становится наставляемым.
Виртуальное наставничество	Наставническая деятельность, где взаимодействие с наставником осуществляется в режиме онлайн
Флэш-наставничество	Наставническая деятельность, где сотрудники, желающие стать наставниками, участвуют в коротких встречах с потенциальными подопечными, в ходе которых наставники могут рассказать о своём опыте по построению карьеры и дать некоторые рекомендации.
Саморегулируемое наставничество	Наставническая деятельность заключается в том, что опытные сотрудники добровольно выдвигают себя в список наставников, а сотрудник, нуждающийся в наставнике, может сам выбрать для себя того, с кем желает работать.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Таким образом, мы видим, что модели наставничества различны, и именно соорганизация и взаимодополняемость разных моделей наставничества будут наиболее эффективно помогать специалисту не только закрепиться в организации, но и найти свою, индивидуальную траекторию личностно-профессионального развития.

Выбор подходящей модели наставничества является сложным, но важным решением как для организации, так и для отдельного наставника.

Наставничество как процесс включает следующие этапы:

- мотивация наставляемого;
- предоставление краткой информации по теме;
- постановка задач для отработки навыков;
- обратная связь с наставляемым в процессе выполнения поставленных задач (ответы на вопросы, корректировка действий наставляемого);
- оценка знаний и навыков.

Наставничество в структуре управленческой культуры личности

В процессе осуществления наставничества важную роль занимает управленческая культура. При этом, учитывая разнообразие моделей наставничества, культура управления наставляемого тоже играет значимую роль.

Наставничество является элементом управленческой культуры. В свою очередь, управленческая культура – это совокупность ценностей, убеждений субъекта управления, способ его профессиональной деятельности, включающий в себя социальный опыт, опыт управленческой деятельности, эмоционально-ценностное отношение к управленческой деятельности, этические нормы личности, предопределяющих нормы его поведения и основной компонент в достижении управленческих целей.

В статье М.А. Колмыковой проанализированы теоретические подходы к пониманию природы и сущности управленческой культуры. По мнению автора, управленческая культура – это совокупность профессиональных навыков и лидерских качеств руководителя, выражающихся в стиле управления, методах мотивации персонала, профессиональном подходе к принятию управленческих решений, которые направлены на интеграцию персонала на основе единых норм, ценностей и установок, влияющих на его поведение [3, с. 77].

К.Е. Яфаркина определяет управленческую культуру руководителя как систему усвоенных в процессе управленческой социализации личности норм и ценностей организационного поведения. Автор также отмечает, что формирование и развитие управленческой культуры включает в себя не только сам процесс обучения в специализированных центрах подготовки, но и получение практического опыта руководства [9, с. 75].

По мнению Ильиных С.А., Бондаренко Н.А. управленческая культура как сложная система целостна, неаддитивна, иерархична, сложно структурирована, горизонтально и вертикально интегрирована [1, с. 149].

Управленческая культура обеспечивает высокий уровень управления, что позволяет рассматривать ее как важное условие становления профессионализма. По мнению Д.Г. Передня, «вся совокупность управленческих знаний, изложенная в литературе или находящаяся в головах у членов организации, весь диапазон ценностей и норм, связанных с управлением и регулированием социальных отношений, актуальных в текущий момент, вся этика менеджмента будут составлять суть культуры управления» [5, с. 126].

Таким образом, обобщив мнения авторов, можно представить управленческую культуру схематично (рис 1.)



Рисунок 1. Управленческая культура[7]

Таким образом, управленческая культура рассматривается как один из неотъемлемых компонентов общей культуры личности и как основа эффективности управленческой деятельности в целом, которая определяет набор механизмов

[7] Составлено автором

действия и соответствующую технологию, регулирующие деятельность людей в организации. Наставничество при этом встраивается в процесс управления через передачу опыта и знаний от наставника к наставляемому и придает смысловую ориентацию через обеспечение преемственности опыта наставника посредством адаптации, социализации, через интегрирование людей в общее культурное поле. Наставничество в этом смысле имеет важное значение, так как наставляемые по сути являются носителями новых взглядов, ценностей и представлений. Соприкасаясь со взглядами наставника, наставляемый воспринимает основные элементы новой культуры.

Кроме того, по словам Н.А. Чумака «в контексте современных макро- и микросоциальных трансформационных процессов в управленческой культуре российских предприятий наблюдаются определенные структурные и содержательные изменения, а также инновации в подходах к управленческой деятельности и методах её осуществления» [8, с. 313]. Такая трансформация предусматривает несколько этапов, один из которых включает усложнение управленческой культуры, внедрение и адаптацию различных моделей и подходов к управленческой деятельности. Считаем, что используемые модели наставничества являются одними из инновационных моделей в управлении.

Таким образом, можно предположить, что наставничество является элементом управленческой культуры, функция которого формирование и дополнение управленческих знаний через преемственность и передачу опыта от наставника к наставляемому.

Предлагаемую модель работы института наставничества можно рассматривать как систему взаимодействия трех элементов:

- общество, которое можно представить, как среду, в которой мы живем, работаем, которая задает нам цели и смыслы, в которой мы приносим пользу друг другу;
- наставники — сильные лидеры, лучшие управленцы, готовые делиться своей картиной мира, опытом, мудростью, знаниями;
- наставляемые — высокопотенциальные сотрудники, которые хотят получить возможность качественного и быстрого личностно-профессионального роста под руководством опытных наставников (рис. 2).



Рисунок 2. Модель работы института наставничества[8]

[8] Составлено автором

Каждый элемент модели (общество, наставник, наставляемый) должен обладать определенными ценностными установками, формировать культуру в широком смысле. При этом наставник должен владеть высоким уровнем знаний и умений, необходимых для качественной и продуктивной управленческой подготовки, а наставляемый должен быть включен в систему современных общественных отношений. Кроме того, между наставником и наставляемым должны сложиться отношения, основанные на социально-ценностных принципах к процессу построения управленческой культуры. Управленческая культура в этой модели должна составлять ядро системы и связывать между собой выделенные подсистемы.

Выводы

Для дальнейшего развития института наставничества можно предложить следующие меры:

- популяризация роли наставника путем создания «бренда» и «престижа» наставничества;
- популяризация благодарности наставникам через различные конкурсы и мероприятия, в том числе и в средствах массовой информации на систематической основе, системное построение наставничества включает в себя выстраивание заинтересованности всех участников – наставляемого и наставника;
- создание единой базы наставников в различных отраслях для обмена лучшими практиками и моделями наставничества;
- инициирование организации конкурса «Заслуженный наставник молодежи (области, страны)».

На наш взгляд, перечисленные меры будут способствовать развитию института наставничества и формированию необходимой управленческой культуры, а наставничество, в свою очередь, стимулирует потребности молодого специалиста в самосовершенствовании, способствует его профессиональной и личностной самореализации.

Эффективно работающая система наставничества дает экономический и социальный эффект, ощутимый для работодателя, работника и государства.

Поддержку системы наставничества на общественном и государственном уровнях можно отнести к числу лучших факторов, мотивирующих наставника. Создание среды, в которой наставничество воспринимается как почетная миссия, формирует ощущение причастности к большому и важному делу, в котором наставнику отводится ведущая роль. Важно популяризовать роль наставника среди образовательных организаций, рассказывать о преимуществах роли наставника: возможностях личностного и социального роста, получении новых знаний и навыков, а также формировании у них профессиональной самооценки [6, с. 225] и необходимость целенаправленной работы по развитию и совершенствованию института наставничества.

Список литературы:

1. Ильиных С.А., Бондаренко Н.А. Управленческая культура бизнес-организаций: социолого-управленческий подход // Идеи и идеалы. 2013. Т. 1. N 4. С. 146-152.
2. Качановская Н.Н., Филипович Д.Н. Роль личности педагога в формировании нравственной культуры общества // Молодой ученый. 2020. № 12

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

(302). С. 271-273. URL: https://moluch.ru/archive/302/68193/ (дата обращения: 01.02.2023).
3. Колмыкова М.А. Управленческая культура: многообразие теоретических подходов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2019. № 12. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-kultura-mnogoobrazie-teoreticheskih-podhodov (дата обращения: 20.03.2023).
4. Липатова И.А., Морозов А.Ю., Туманенкова Е.А. Проектный подход к развитию системы наставничества в образовательном пространстве Центрального района Санкт-Петербурга // Непрерывное образование. 2019. № 3(29). С. 29-33.
5. Передня Д.Г. Управленческая культура и культура управления: к вопросу о разграничении понятий // Вестник Московского лингвистического университета. Общественные науки. 2022. № 1(846). С. 123-129. DOI 10.52070/2500-347x_2022_1_846_123
6. Прозорова М.Н., Рязанова Л.Г. Наставничество как технология профессиональной самооценки будущего специалиста // Проблемы современного педагогического образования. 2021. № 72-4. С. 223-226.
7. Шилкина Е.Л., Енина В.В. Особенности российской культуры управления и управленческой культуры в сфере публичной власти // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2022. № 10(149). С. 146-149.
8. Чумак Н.А. Трансформирующие процессы в современной российской управленческой культуре // Социально-гуманитарные знания. 2017. № 4. С. 312-316.
9. Яфаркина К.Е. Управленческая культура руководителя: современный тип руководителя // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2016. № 2 (7). С. 74-76.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Mentoring as an element of a person's managerial culture

Litvinova Svetlana Alekseevna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Management of the South Russian Institute of Management - Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russian Federation
e-mail: **litvinova@uriu.ranepa.ru**

Abstract

The article analyzes the issues of the relationship between mentoring and management culture. The main content of the study is an analysis of the views of researchers of the problem and the results of the Russian practice of implementing a mentoring system. According to the results of the study, it is concluded that today mentoring is considered not only as a process of knowledge transfer, but also as an element of the management culture by mastering the norms of behavior and values of the mentor and achieving the management goals of the two sides. The

theoretical significance of the work lies in determining the place of mentoring in managerial culture, the practical significance is determined by the possibility of using the recommendations proposed by the author in various fields of activity and sectors of the economy.

Key words

• mentoring • managerial culture • process management • values •

References

1. Ilyinykh S.A., Bondarenko N.A. Managerial culture of business organizations: a socio-managerial approach // Ideas and ideals. 2013. Vol. 1. N 4. P. 146-152.
2. Kachanovskaya N.N., Filipovich D.N. The role of the teacher's personality in the formation of the moral culture of society // Young scientist. 2020. № 12 (302). P. 271-273. URL: https://moluch.ru/archive/302/68193/ (accessed: 01.02.2023).
3. Kolmykova M.A. Managerial culture: diversity of theoretical approaches // Humanities, socio-economic and social sciences. 2019. N 12. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-kultura-mnogoobrazie-teoreticheskih-podhodov (accessed: 03.20.2023).
4. Lipatova I.A., Morozov A.Yu., Tumanenkova E.A. Project approach to the development of a mentoring system in the educational space of the Central district of St. Petersburg // Continuing education. 2019. N 3(29). P. 29-33.
5. Perednya D.G. Administrative culture and management culture: on the issue of differentiation of concepts // Bulletin of the Moscow Linguistic University. Social sciences. 2022. N 1(846). P. 123-129. DOI 10.52070/2500-347x_2022_1_846_123
6. Prozorova M.N., Ryazanova L.G. Mentoring as a technology of professional self-assessment of a future specialist // Problems of modern pedagogical education. 2021. N 72-4. P. 223-226.
7. Shilkina E.L., Enina V.V. Features of the Russian culture of management and managerial culture in the sphere of public power // Science and education: economy and economics; entrepreneurship; law and management. 2022. N 10 (149). P. 146-149.
8. Chumak N.A. Transformative processes in modern Russian managerial culture // Social and humanitarian knowledge. 2017. N 4. P. 312-316.
9. Yafarkina K.E. Managerial culture of a manager: a modern type of manager // The spiritual situation of the time. Russia XXI century. 2016. N 2(7). P. 74-76.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

КАРЬЕРА И КАРЬЕРНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ

Эффективная адаптация как залог успешного формирования государственного служащего



Сафарова Сахибжамал Адилбековна
Магистрант 1-го курса специальности «Управление человеческими ресурсами» Института Управления Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Республика Казахстан
e-mail: **1990SSA@mail.ru**



Нурбекова Галия Багдатовна
И.о. доцента национальной школы государственной политики Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Республика Казахстан

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

В статье рассматривается процесс адаптации госслужащих к профессиональной деятельности. Раскрыто содержание данного процесса, описаны виды адаптации, эффективность процесса адаптации в настоящее время. Выявлено, что процесс адаптации является очень важным для эффективного функционирования и развития государственной службы. Показано, что эффективность государственной службы возможно повысить при внедрении в концепцию его управления современных методов управления.

Ключевые слова

• управление • человеческие ресурсы • государственная служба • адаптация госслужащих • адаптационная политика • эффективность •

Введение

Эффективная реализация государственных реформ в различных сферах и отраслях экономики, проводимых в Республике Казахстан, требует подготовки государственных служащих, владеющих современными методами управления в системе государственной власти.

В Стратегии «Казахстан-2050»[1] отмечено, что государственный служащий должен продвигаться по карьерной лестнице поэтапно, переходя от одной ступени власти к другой, совершенствуя свои навыки и повышая свой профессиональный уровень.

В Послании Президента народу Казахстана, озвученном 1 сентября 2022 года[2], Глава государства отметил, что Новому Казахстану нужны новые государственные управленцы, а также подчеркнул необходимость усиления кадрового резерва.

Функционирующая форма государственного управления по взаимодействию государства и населения, не в полной мере соответствует ожиданиям населения.

В этой связи назрела необходимость развития сервисной и «человекоцентричной» формы государственного управления, где основными ценностями являются граждане и их благополучие. В связи с этим повышаются требования к государственным служащим в части эффективности, адаптивности, нацеленности на результат и своевременного реагирования на возникающие запросы общества.

Адаптация государственных служащих как на первоначальном этапе профессиональной карьеры, так и при продвижении по службе является одним из основных условий для обеспечения эффективности деятельности и принятия правильных решений возложенных на него задач [1, с. 12].

Теоретические подходы к исследованию проблем адаптации государственных служащих

Термин «Адаптация» (от лат. adaptatio – приспособление) в широком смысле подразумевает процесс приспособления людей, групп и организмов к условиям жизни.

Возникший в XIX в. термин «адаптация» сначала применялся только в биологии. Впервые проблема адаптации была изучена биологами Ж. Ламарком и Ч. Дарвином, которые оценивали адаптацию как приспособление живых существ к условиям жизни [5, с. 11].

В психологии термин «адаптация» широко используется в концепциях, трактующих отношения индивидуума и общества как процессы уравновешивания. Швейцарский психолог XX века Ж. Пиаже определил основную цель разумного поведения, либо мышления – адаптация к окружающей среде [7, с. 2].

В психологии изучаются физиологические механизмы адаптации, повышающие стабильность организма к перепадам температуры, дефициту кислорода и другим негативным условиям.

Канадский учены Ганс Селье ввел немаловажный термин «адаптационный синдром», характеризующий восприятие адаптационного взаимодействия на

[1] Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства от 14 декабря 2012 года [Электронный ресурс].URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1200002050 (Дата обращения: 19.04.2023г.)
[2] Послание Президента Республики Казахстан народу Казахстана: Конструктивный общественный диалог – основа стабильности и процветания Казахстана от 1 сентября 2022 года [Электронный ресурс]. URL:https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-1623953 (Дата обращения: 19.04.2023г.)

негативные факторы. В формировании синдрома принято выделять три периода: беспокойства, сопротивления, стабилизации либо истощения [4, с. 3].

Многообразие взглядов на адаптацию вызвало необходимость в установлении основных характеристик адаптации государственных служащих.

По мнению российского экономиста Д. Аширова, процесс управления человеческими ресурсами, в частности государственными служащими, включает в себя адаптацию, – когда важным является этап ввода в должность и адаптации к новому рабочему месту и корпоративной культуре.

Автор определяет адаптацию как взаимное приспособление сотрудника и организации, основывающееся на поэтапной врабатываемости сотрудника в новейших профессиональных условиях труда [2, с. 7].

Адаптация государственного служащего считается одним из значимых компонентов в развитии государственной службы, так как именно она представляет собой процедуру ознакомления государственного служащего с новым государственным органом, алгоритмом эффективного выполнения своих должностных обязанностей, а также перемена собственного поведения в соответствие с требованиями законодательства [6, с. 29].

При этом адаптация рассматривается как процесс, при котором государственный служащий, заняв определенную должность, соглашается со всеми ценностями, нормами, правилами поведения и координирует свою миссию с целями и интересами государственного органа в целом. Это важный этап для эффективного функционирования и развития государственной службы и личности в целом.

Теоретический анализ литературы позволил выделить перспективную модель «Four C's», разработанную Т. Бауэром. Т. Бауэр определяет адаптацию как процесс, помогающий новичку быстро и плавно адаптироваться к социальным и производственным аспектам новой работы. Модель включает четыре этапа, последовательное прохождение которых предполагает в итоге успешную адаптацию нового сотрудника [11, с. 12]:

- compliance (соответствие) – изучение основных правил деятельности организации и заполнение документов;
- clarification (разъяснение) – обеспечение понимания задач и ожидаемых результатов работы для новых сотрудников;
- culture (культура) – предоставление сотрудникам знаний о формальных и неформальных организационных норм, которые составляют основу организационной культуры;
- connection (связь) – развитие отношений с коллегами, тем самым сотрудник почувствует себя частью организации.

Т. Бауэр выделяет три уровня стратегии адаптации.

Организациям, находящимся на первом уровне, свойственно выполнять работу разъяснения. Некоторые неформальные способы с точки зрения культуры и связи могут развиваться со временем, но в этом случае руководство либо управление по персоналу не являются координатором. Это говорит о том, что организация занимается только формальными задачами, что приводит к бессистемности процесса.

Организации, находящиеся на втором уровне, занимаются вопросами соблюдения требований и разъяснений, а также могут коснуться культуры и связей как части формальной стратегии внедрения. При этом в организации процесс еще не налажен в полном объеме.

Организации, находящиеся на третьем уровне, на системной основе внедряют стратегический подход к управлению человеческими ресурсами.

В целом можно сделать вывод о том, что успешность процесса адаптации сводится к двум основным факторам. Во-первых, необходимо выбрать сотрудника, который может выполнять свои должностные функции, соответствует кор-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

поративной культуре и мотивирован стать частью команды. Во-вторых, следует использовать модель «Four C's», в рамках которой новый сотрудник понимает свою роль, имеет уверенность в своих способностях выполнять свою роль, понимает культуру компании и становится социально интегрированным в организацию.

В последние несколько лет организации активизировали процессы создания программ адаптации, признав, что без успешной адаптации намного сложнее удержать сотрудников.

Ярким примером можно считать период COVID-2019, когда нужно было приспосабливаться заново, т.е. возникла задача адаптации сотрудников к новым условиям, в том числе и к удаленной работе.

Исследования Glassdoor[3] показывают, что успешная адаптация повышает показатель удержания сотрудников на 82% и эффективности – на 70%.

По данным Т. Бауэр, из 1000 опрошенных сотрудников 69% заявили, что комплексная программа адаптации удержала их в организации минимум на 3 года.

Исследования HCI показали, что 87% сотрудников работают успешнее, если у них есть наставник, которого прикрепляют к сотруднику на первый период, к примеру, на один месяц.

Кроме того, адаптация при переводе сотрудника на другую позицию так же важна, как и адаптация вновь принятого сотрудника. Этот вопрос остро поднимался в условиях пандемии, когда действующие сотрудники брали на себя новые задачи. В таком случае очень важно проводить программы адаптации.

Процесс адаптации сотрудников влияет и на качество найма, которое может повлечь за собой определенные финансовые затраты.

Особенности адаптации государственных служащих в Казахстане

Главной целью периода адаптации государственных служащих является знакомство с культурой, ценностями государственной службы в целом и конкретного государственного органа, а также освоение корпоративных приложений и сервисов, что позволит эффективно и в кратчайшие сроки ввести новичка в работу, с минимальным риском ошибок и максимальным вовлечением сотрудника [9, с. 27].

Рассмотрим, как решают задачи адаптации органы государственного управления в Японии и Казахстане.

Опыт адаптации государственных служащих в Японии. Стремительное развитие Страны восходящего солнца в период 1960-1972 гг. можно назвать «японским чудом». Концпеция управления являлась главным фактором такого развития страны.

Инновационные способы управления японцы переняли у американцев, но адаптировали к новым условиям и японскому менталитету. Японский менеджмент содержит несколько концепций, которые выделяют его из ряда систем менеджмента других стран. Важнейшими из них являются:

- система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений;
- концепция непрерывного обучения, что приводит к саморазвитию;
- восприимчивость к новым идеям.

С целью сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на поощрения (грамоты, денежное вознаграж-

[3] Экономические исследования Classdoor https://www.glassdoor.com/research/ (дата обращения: 19.04.2023г.)

дение, дополнительный отпуск), чем на наказание (выговоры, штрафы, увольнения).

Особое внимание в этот период уделяется программам воспитания корпоративной культуры, имиджу, воспитанию гордости за свою организацию.

Молодые специалисты в течение двух месяцев проходят обязательный курс начальной адаптации. HR-службы проводят обязательную индивидуальную ознакомительную процедуру, которая длится около четырех часов, состоящую из вручения служебного удостоверения, пакета необходимых документов (ознакомительные брошюру, welcome book).

Также в период адаптации сотрудники проходят подготовку по программе, разработанной организацией. Молодые специалисты после вступления в должность длительное время проживают в общежитиях.

Важное место в процессе адаптации занимает наставничество. Наставник принимает участие в жизни сотрудника до 35-летия. Все вопросы относительно развития карьеры молодого сотрудника согласовываются именно с наставником [8, с. 110-116].

Опыт адаптации государственных служащих в Казахстане. Существенной особенностью адаптации госслужащих является выделяемая профессиональная деятельность, которая осуществляется на основе компетенций. Государственная служба определяется как вид профессиональной деятельности, подразумевающий непрерывное обучение, компетентное обеспечение полномочий государственных органов лицами, находящимися на государственных должностях. Процесс адаптации государственных служащих также имеет особенности.

Приказом Председателя Агентства Республики Казахстан по делам госслужбы и противодействию коррупции от 21 октября 2016 г. №21 утверждены «Правила и условия прохождения испытательного срока и порядка закрепления наставников».[4]

Настоящие Правила и условия прохождения испытательного срока и порядок закрепления наставников (далее – Правила) разработаны в соответствии с пунктом 5 статьи 20 Закона Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан» и регламентируют порядок и условия прохождения испытательного срока, порядок закрепления наставников, обязанности, порядок предоставления отзыва наставником и непосредственным руководителем, а также условия внесения рекомендации уполномоченному лицу по поощрению наставников. Срок прохождения новым сотрудником испытательного срока составляет три месяца. Закрепление государственного служащего в качестве наставника производится на основании приказа государственного органа о приеме на работу. Основной целью наставничества является обеспечение преемственности в работе государственных органов и адаптация служащих, оказание помощи служащим в их профессиональной подготовке.

Наставник осуществляет ежедневный контроль за выполнением плана адаптации испытуемого и помогает ему в освоении выбранной профессии: разъясняет служебные задачи, показывает методы и приемы их качественного выполнения, выявляет допущенные ошибки, совместно анализирует и помогает устранить их, а также вовлекает сотрудника в активное участие в общественной жизни коллектива, агитирует за ведение здорового образа жизни, способствует развитию общекультурного и профессионального интеллекта, воспитывает патриотизм.

Сложившаяся практика применения данного института наставничества показывает, что в условиях постоянно растущего требования к новым сотрудникам является целесообразной, актуальной и необходимой. Передача опытным на-

[4] Приказ «Об утверждении правил и условий прохождения испытательного срока и порядка закрепления наставников» от 21 октября 2016 года №21 Электронный ресурс. URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600014448 (дата обращения: 19.04.2023г.)

ставником навыков и знаний начинающему сотруднику может послужить фундаментом зарождения в нем высококвалифицированного специалиста.

Государственный служащий уже на начальном этапе обязан хорошо понимать свои способности – как сильные, так и слабые – и в соответствии с планом улучшать профессиональные навыки и развиваться по карьерной лестнице, распланировав свой адаптационный период примерным образом:

- устанавливать перед собой наиболее большие миссии в процессе своего профессионального и должностного роста;
- выступать на конференциях и семинарах;
- сохранять имидж, установленный организацией;
- постоянно проводить небольшой анализ собственных удач и провалов;
- реализовывать перспективные планы;
- запоминать и фиксировать то, чему обучает наставник;
- обладать точным и долгосрочным планом продвижения по службе.

Кроме того, государственный служащий должен быстрее адаптироваться к задачам организации, трудовому коллективу и начальству.

Государственный орган в свою очередь способен посодействовать новому сотруднику в повышении должностного роста:

- ротации сотрудников, горизонтального передвижения по отделам;
- повышение квалификации сотрудников;
- разработка плана карьерного роста сотрудника путем объединения усилий самого сотрудника, его непосредственного руководителя и специалиста HR-службы.

Правильная реализация адаптационного процесса государственных служащих определяет результативность дальнейшей работы, а его отсутствие может послужить причиной отрицательного результата на работе.

Подготовка вновь принятого сотрудника должна целенаправленно планироваться и осуществляться комплексно. Ведь, недостаток структурированного процесса адаптации способен уменьшить результативность деятельности государственного органа по вовлечению сотрудников еще до начала трудовой деятельности.

Успешное обеспечение конституционных гарантий граждан и государства зависит не только от укомплектованности специалистами, но и от процесса адаптации сотрудников к новым условиям труда.

Следует принимать во внимание то, что в формировании государственного служащего, его развитии и мотивации, огромное воздействие проявляют традиции нашего народа, а также прогрессивные настроения, сопряженные с неудовлетворенностью настоящим.

На сегодняшний день, к сожалению, значимость этапа адаптации недостаточно воспринимается многими организациями. В то же время богатый зарубежный опыт реализации систем адаптации свидетельствует об эффективности и ценности этого процесса, – как значимого инструмента формирования кадровой политики государственного органа, так как позволяет:

- результативно интегрироваться в новую должность;
- приобретать необходимую информацию для результативной работы, выявления недостатков профессиональных навыков;
- сокращать текучесть кадров;
- выстраивать схемы взаимодействия с коллегами.

Отечественный опыт показал основные проблемы профессиональной адаптации государственных служащих [10, с. 20-21].

Такие показатели, как отсутствие понимания с руководством (11,2%), недовольство морально-психологического климата (9,8%), неудовлетворение содержанием работы (7,1%) являются проблемами, с которыми необходимо бороться при помощи совершенствования процесса адаптации в государственных органах.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Кроме того, изучив законодательные и правовые акты, можно сделать вывод, что законодательство устанавливает некие ограничения в выборе стратегии адаптации для государственных служащих, а именно нет четкого регламента и инструментария при прохождении адаптации.

Выводы

Систематический аспект к управлению процессом адаптации государственных служащих, представляющий собой внедрение механизмов и инструментария, обязательный контроль за процессов обеспечивают высокий профессиональный уровень государственных служащих; формируют их кадровый потенциал, в том числе для взращивания компетентных управленцев, декларирующих идеи служения на благо общества на личном примере, поддерживающих истинные ценности этики государственной службы.

Список литературы:

1. Абульханова К.А. Психология формирования и развития личности. М.: Смысл, 2006. 224 с.
2. Аширов Д.А. Организационное поведение. М.: Смысл, 2006. 356 с.
3. Вершинина Т.Н. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации работников. Изд-во «Наука», Сибирское отделение 1986. 164 с.
4. Ганс Селье. Адаптационный синдром. М.: Медгиз,1960. 254 с.
5. Дарвин Чарльз. Происхождение видов путем естественного отбора. СПб.: Наука: Санкт-Петербург. отд-ние, 1991. 539 с.
6. Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе. Алматы: Экономика, 2015. 244с.
7. Пиаже Жан. Психология интеллекта. Питер, 2003. 191с.
8. Селиверстова М.В., Беляева Д.А. Сравнительный анализ моделей адаптации в современных условиях [Электронный ресурс] // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019. № 3-2. С. 110-116 URL: http://intjournal.ru/wp-content/uploads/2019/04/soder3-2.pdf (дата обращения: 19.04.2023 г.)
9. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров. М.: Эксмо, 2008. 468 с.
10. Шонбаева А.Н. Факторы профессиональной социализации молодых государственных служащих [Электронный ресурс] // ВестникКазНУ Алматы. 2009 г. URL: https://articlekz.com/article/6823 (дата обращения: 19.04.2023 г.)
11. Bauer T. Onborading new employees: Maximizing success. 2010. [Электронный ресурс] URL: https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initietives

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Effective adaptation as a guarantee of successful formation of a civil servant

Safarova Sahibzhamal Adilbekovna
1st year Master's student of the specialty Human Resources Management of the Institute of Management of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Republic of Kazakhstan
e-mail: **1990SSA@mail.ru**

Nurbekova Galiya Bagdatovna
Acting Associate Professor of the National School of Public Policy of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Republic of Kazakhstan

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Abstract

This article is devoted to the topical topic of how the process of adaptation of civil servants to professional activity. The author indicates what adaptation is, its types, the effectiveness of the adaptation process et the present time. The author also revealed that the adaptation process is very important for the effective functioning and development of the civil service. It is possible to increase the efficiency of the public service by introducing modern management methods into the concept of its management.

Key words

• management • human resources • civil service • adaptation of civil servants • adaptation policy • efficiency •

References

1. Abulkhanova K.A. Psychology of personality formation and development. M.:Sense, 2006. 224 p.
2. Ashirov D.A. Organizational behavior. M.: Sense, 2006. 356 p.
3. Vershinina T.N. Interrelation of turnover and industrial adaptation of workers. Publishing house «Science», Siberian branch 1986. 164 p.
4. Hans Selye. Adaptation syndrome. M.: Medgiz, 1960. 254 p.
5. Charles Darwin. The origin of species by natural selection. St. Petersburg: Nauka: St. Petersburg.publishing house, 1991. 539 p.
6. Kemel M., Bakirbekova A.M., Personnel management in the civil service. Almaty: Ekonomika, 2015. 244 p.
7. Piaget Jean. Psychology of intelligence. Peter, 2003. 191 p.

8. Seliverstova M.V., Belyaeva D.A. Comparative analysis of adaptation models in modern conditions [Electronic resource] // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2019. N 3-2. P. 110-116. URL: http://intjournal.ru/wp-content/uploads/2019/04/soder3-2.pdf (date of address: 04/19/2023)
9. Spivak V.A. Personnel management for managers. Moscow: Eksmo, 2008. 468 p.
10. Shonbaeva A.N. Factors of professional socialization of young civil servants [Electronic resource] // VestnikKazNU Almaty. 2009. URL: https://articlekz.com/article/6823 (accessed: 19.04.2023)
11. Bauer T. Onboarding new employees: Maximizing success. 2010. [Electronic resource] URL: https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initietives

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

ИДЕНТИЧНОСТЬ ЛИЧНОСТИ В МЕНЯЮЩИХСЯ КОНТЕКСТАХ

Социально-психологические особенности этнической идентичности



Овсяник Ольга Александровна
Доктор психологических наук, доцент, профессор кафедры социальной психологии Государственного университета просвещения, Москва, Российская Федерация
e-mail: **ovsianik@mail.ru**



Якимова Елена Михайловна
Аспирант кафедры социальной психологии Государственного университета просвещения, Москва, Российская Федерация
e-mail: **slight2007@gmail.com**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

В статье рассматривается процесс адаптации госслужащих к профессиональной деятельности. Раскрыто содержание данного процесса, описаны виды адаптации, эффективность процесса адаптации в настоящее время. Выявлено, что процесс адаптации является очень важным для эффективного функционирования и развития государственной службы. Показано, что эффективность государственной службы возможно повысить при внедрении в концепцию его управления современных методов управления.

Ключевые слова

• этническая идентичность • миграция • молодёжь • постсоветское пространство • межкультурное взаимодействие •

Введение

Одной из изучаемых характеристик этноса является этническая идентичность. В психологической литературе этническая идентичность рассматривается как совокупность переживания и осознания принадлежности к определенной этнической группе, а также сознательного признания и выражения своей этнической принадлежности. Она формируется в результате взаимодействия таких факторов, как язык, история, религия, традиции, обычаи и особенности, а также социальное и политическое окружение [1; 7]. Этническая идентичность включает в себя осознание и чувство собственной принадлежности к этнической группе, а также ощущение общности в ценностях, традициях, языке, культуре и историческом наследии этнической общности.

В целом понимание и изучение этнической идентичности важно для изучения сложной природы социальных и культурных процессов, происходящих в обществе.

Социально-психологический аспект формирования этнической идентичности

Идентичность описывается Стюартом Холлом [13] как «точка соединения» между дискурсами и практиками, которые делают нас субъектами определенных дискурсов, и, с другой стороны, процессами, которые порождают субъективности и формируют нас как субъектов.

Интерес к понятию идентичности восходит к середине прошлого века как в дисциплине социологии, так и в психологии, но он идет разными путями, причем психологи в основном интересуются тем, что происходит на уровне индивида (психические процессы), а социологи – тем, что происходит на уровне общества, причем интересы обеих дисциплин в конечном счете связаны с человеческим поведением.

Дуглас Келлнер говорит, что «идентичность стала свободно выбранной игрой, театральным представлением себя, и когда кто-то меняет свою идентичность по своему желанию, он может потерять контроль» [15].

Центральную роль в современной социальной теории играет концепция идентичности, сформулированная Э. Эриксоном. Э. Эриксон разработал эту концепцию в процессе работы с американскими солдатами, чтобы понять и объяснить проблемы и вызовы, с которыми они сталкивались во время Второй мировой войны. Изучение и понимание идентичности, по мнению Э. Эриксона, обогащает социальную теорию, позволяет лучше понять, как люди формируют свое Я и взаимодействуют с другими, основываясь на принадлежности к различным группам и культурным контекстам [10].

Э. Эриксону удалось придать проблеме идентичности междисциплинарный характер и нейтральную ценность, а введение им термина «кризис идентичности» значительно способствовало повышению интереса научного сообщества к изучению идентичности [10].

Социологи и психологи рассматривают формирование идентичности с двух разных точек зрения по отношению к ее позиционированию.

С точки зрения психологии идентичность формируется внутри индивида и является исключительно его «собственностью». С социологической точки зрения идентичность субъективна, поскольку конструируется индивидом, но и объективна, поскольку основывается на независимых от индивида обстоятельствах (социальных ролях, организациях, взаимодействиях и т.д.).

Другим отличием в представлении психологии и социологии об идентичности является связь со стадиями развития. Психологи разграничивают эти стадии

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

и считают их независимыми от того, как их могло бы структурировать общество, относя формирование идентичности к периоду подросткового возраста, тогда как социологи подчеркивают, что формирование идентичности непрерывно продолжается в течение жизни. Различия во взглядах касаются процессов сохранения, а не формирования идентичности, а также вопросов национальности, расы, пола и других аспектов принадлежности к группе [3].

Однако между этими двумя подходами есть точки соприкосновения. На самоопределение этнической идентичности имеют влияние как внутренние, так и внешние факторы, и обе точки зрения (социологическая и психологическая) являются центральными для понимания самоопределения [3].

Что касается природы, или источника идентичности, в обеих дисциплинах присутствует «метафора зеркала», предполагающая, что «я» ведет себя как зеркало по отношению к социальным процессам, в которых оно участвует, а идентичность обнаруживается посреди этих процессов. Однако эта метафора особенно повлияла на социологические исследования, а в психологии источник идентичности видится скорее внутри личности, ее формирование связано с процессом самопознания и соотнесения личностного потенциала с существующими социальными ролями [3].

Социальная идентичность формируется через взаимодействие с другими людьми и общение в социальной среде. Она может быть связана с определенной ролью или статусом в обществе.

Личностная идентичность, с другой стороны, отражает внутреннюю самооценку и самоосознание человека. Она основана на его собственных переживаниях, ценностях, интересах и убеждениях. Личностная идентичность формируется в течение жизни и может изменяться под влиянием различных факторов, таких как личный опыт, культурный аспект, образование и социальное взаимодействие с другими членами общества.

Обе формы идентичности являются важными аспектами человеческой психологии, и взаимодействие между ними может быть сложным и динамичным. Человек может испытывать конфликты между своей личностной и социальной идентичностью, особенно если они не совпадают или противоречат друг другу. В идеале, индивид стремится к гармонии и согласованности между своей личностной и социальной идентичностью, чтобы достичь чувства самопринятия и удовлетворенности своим местом в обществе.

Процесс формирования идентичности является достаточно динамичным, так как этническая идентичность консолидируется и оспаривается посредством общения с другими, причем то, как мы воспринимаем себя, часто отличается от того, как нас воспринимают другие.

В данной работе мы придерживаемся позиции большинства учёных, утверждающих, что этническая идентичность связана с осознанием и знанием о своей этнической принадлежности, культуре, традициях и истории. Она включает в себя осознание себя как члена определенной этнической группы.

Этническое самосознание относится к пониманию и осознанию своей этнической идентичности, своих культурных особенностей, истории, ценностей и принятых норм поведения в рамках этнической группы.

Бессознательный слой в этнической идентичности может включать в себя скрытые представления, стереотипы или предрассудки о своей или других этнических группах, которые не осознаются, но влияют на поведение и взаимодействие с другими группами. Этот бессознательный слой может быть результатом исторических, социокультурных и индивидуальных факторов. Кроме того, неосознаваемый слой этнической идентичности может быть связан с нашей подсознательной принадлежностью к определенной этнической группе и формированием нашей коллективной идентичности. Мы можем испытывать подсознательное чувство принадлежности к своей этнической группе, даже если мы не всегда осознаем его полностью [6].

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Отметим также, что этнический статус обычно остается неизменным на протяжении всей жизни человека. Это может быть связано с наследственными факторами, культурными традициями и социальными ограничениями. Однако этническая идентичность может выражаться и изменяться по-разному в разных контекстах и ситуациях, и влиять на наше поведение и взаимодействие с другими людьми.

Для социальной психологии значимым фактором является национальная принадлежность индивида, так как она фиксирует определенные характеристики микросреды, в условиях которой формируется личность. Известно, что через ближайшее окружение (через семью и школу) личность по мере развития приобщается к специфике национальной культуры, обычаев, традиций. Кроме того, способ осознания национальной принадлежности зависит от конкретных социально-исторических условий существования данной этнической группы.

Осознание людьми своей этнической принадлежности значительно варьируется в зависимости от того, живут они в полиэтнической или моноэтнической среде. В полиэтнической среде, где существует смешение различных этнических групп, люди могут больше осознавать свою этническую принадлежность. Взаимодействие с представителями других этнических групп может подчеркивать различия и укреплять убеждение в своей собственной культуре, языке и традициях. Также полиэтническая среда может стимулировать выражение этнической идентичности через участие в общественных мероприятиях, празднествах и событиях, связанных с конкретными этническими группами. В моноэтнической среде, где преобладает одна этническая группа, осознание этнической принадлежности может быть менее явным или несознательным. Люди могут считать свою этническую идентичность самоочевидной и не подвергать ее особой рефлексии или исследованию. Однако в таких средах может существовать силовое наращивание этнической идентичности, особенно в условиях конфликта или напряженных отношений с другими этническими группами [4; 5].

В современной отечественной науке проблемы этнической идентичности и этнического самосознания были подняты в работах различных ученых, таких как В.В. Пименов, Ю.В. Бромлей, Ю.В. Арутюнян, Л.М. Дробижева, Г.У. Солдатова и др. В их работах рассматривались механизмы формирования этнической идентичности, влияние исторических и культурных факторов, социальные и психологические аспекты этнического сознания. Они также исследовали взаимодействие этнической идентичности с другими аспектами личности и социальной динамики, например, с политическими, социальными и экономическими процессами.

По мнению R.E. Porter & L.A. Samovar, личность человека может быть определена как совокупность индивидуальных интерпретаций самого себя с течением времени, как настоящих, так и построенных на основе устремлений к будущему [14]. Таким образом, этническая идентичность – это в основном проблема самости, набора характеристик, элементов, в которых мы узнаём себя, выстроенная по отношению к другим и к собственному сознанию.

Концепция этнической идентичности – это концепция, характеристики которой меняются в зависимости от точек зрения и дисциплин, в которых к ней подходят.

Концепция индивида как субъекта социального конструирования подразумевает, что личность формируется в соответствии с социальными установками и обычаями окружения. Индивид не может существовать как внеисторический и вненациональный субъект, так как его социальная и культурная идентичность формируются и развиваются в процессе взаимодействия с окружающим миром и социокультурным контекстом. Если родители индивида принадлежат к одной и той же этнической общности, и его жизненный путь происходит в этой же общности, то у него обычно возникает меньше проблем с этнической идентификацией. Он воспринимает себя как часть этнической группы, которая являет-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ся естественным «продолжением» его семьи. В таком случае индивид не испытывает конфликтов и разногласий, связанных с этнической принадлежностью. Он не сталкивается с необходимостью выбора между разными культурами или наследиями и может более легко принять свою этническую принадлежность. Его самоопределение формируется естественным образом, путем подражания или принятия поведенческих образцов своей группы.

Контекст семьи и сообщества также является важным фактором в формировании этнической идентичности. Если семья и окружающие люди активно участвуют в поддержке и признании этнической идентичности индивида, то процесс самоопределения проходит гладко и безболезненно.

Исходя из анализа процесса этнической идентификации, можно выделить ряд вариантов ее развития. Этническая идентификация может возникнуть на основе:

- генетической принадлежности: индивид идентифицирует себя с определенной этнической группой на основе своего генетического наследия и родительского происхождения;
- культурной принадлежности: индивид идентифицирует себя с определенной этнической группой на основе общественных, культурных и языковых аспектов этой группы; он может принимать традиции, обычаи и ценности своей этнической группы;
- географической принадлежности: индивид идентифицирует себя с определенной этнической группой на основе географического местонахождения своей семьи или предков; например, если он родился и вырос в определенной стране или регионе, он может идентифицировать себя с этнической группой, преобладающей в этом месте;
- социальных связей: индивид может идентифицировать себя с определенной этнической группой на основе своих социальных связей и общения; если его семья, друзья или близкие люди принадлежат к определенной этнической группе, он может принять эту идентичность;
- личного выбора: индивид самостоятельно выбирает этническую идентичность, основываясь на своих ценностях, убеждениях и личных предпочтениях; он может исследовать разные культуры и решить, с какой группой он чувствует себя более связанным.

Анализ проблемы этнической идентичности позволил сделать вывод о том, что в процессе формирования ее в зависимости от сочетания различных причин и условий может складываться ряд основных типов идентификации:

1. Ассимиляционный тип: индивид идентифицирует себя в основном с преобладающей этнической группой и стремится полностью адаптироваться к ее культуре, обычаям и ценностям. Он может утрачивать свою первоначальную этническую идентичность в пользу доминирующей культуры.
2. Аккомодационный тип: индивид сохраняет свою этническую идентичность, но также адаптируется к доминирующей культуре. Он находит баланс между сохранением своих традиций и ценностей и интеграцией в новую среду.
3. Плюралистический тип: индивид идентифицирует себя с несколькими этническими группами одновременно и принимает мультикультуральную идентичность. Он может сознательно выбирать и объединять различные аспекты культур своей семьи и окружающей среды.
4. Разобщенный тип: индивид испытывает разобщенность и конфликт в своей этнической идентичности. Он не способен определиться и может чувствовать себя неуверенным в отношении своей принадлежности и оторванным от какой-либо конкретной этнической группы [8].

Важно отметить, что эти типы идентификации являются идеализированными моделями и могут неполноценно отражать реальность. Реальные случаи этнической идентификации могут комбинировать различные черты и изменяться в

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

течение жизни индивида в ответ на социокультурные и личностные факторы.

Характеристика этнической идентичности должна учитывать особенности восприятия и осознания индивидом своей принадлежности к этносу. Этническая идентичность является сложным психологическим феноменом, который охватывает как индивидуальное, так и коллективное бессознательное.

Исследование этнической идентичности требует анализа не только внешних признаков, таких как культурные, языковые и генетические особенности, но и внутренних переживаний индивида относительно его связи с данной этнической средой. Это может включать в себя чувства принадлежности, любви и гордости по отношению к своей этнической группе.

Также важно изучать процесс слияния индивида с одной этнической общностью и отделения от других. Этот процесс может быть связан с различными факторами, включая общественные, семейные, образовательные и культурные влияния. Он может вызывать как положительные чувства принадлежности и интеграции, так и негативные эмоции, связанные с отчуждением и отвержением.

Изучение этнической идентичности с позиции осознания своей принадлежности к этносу и психологических переживаний позволяет более глубоко понять сущность этого феномена и его взаимосвязь с личностью.

Этническая идентичность оказывает огромное влияние на межкультурную коммуникацию, часто приводя к недопониманию и проблемам в общении. Используя наши предположения об определенной культурной группе, мы приписываем определенному человеку групповые характеристики, игнорируя индивидуальный аспект. Для эффективного общения рекомендуется диалектический подход, учитывающий собственные предположения и подвергающий их критическому анализу.

По мере умножения форм социальной организации людям приходилось приспосабливаться к новым структурам, что усложняло процесс формирования этнической идентичности [3].

Согласно нашему исследованию, этническую идентичность как форму внутриэтнического и межэтнического взаимодействия можно описать следующим образом:

- этничность «родом из прошлого». В смутные времена целые народы обращаются к своей истории;
- этничность мифологична, ее главная опора – идея или миф (история, оформленная в мифы) об общем происхождении, общей истории и культуре;
- этничность – исторически зависимая переменная, она возрастает или ослабевает в соответствии с внешними обстоятельствами\этничность основана на групповом коллективном единении, она солидаризирует группу;
- этничность связывает не только людей группы, но и определяет различия с другими, при этом можно выделить моменты: «соперничества» с другими группами, например, международные соревнования; «сдерживания», когда группы удерживаются на дистанции, но в моменты кризиса, чтобы поддержать свою идентичность, может произойти взрыв, заканчивающийся экспансией;
- этничность включает эмоционально-нормативные элементы.

Выводы

Согласно проведенному исследованию, при рассмотрении этнической идентичности важно учитывать осознание человеком своей принадлежности к определенному этносу. Она указывает на то, что этническая идентичность является феноменом, который проявляется на стыке индивидуального и коллективного бессознательного. Это означает, что наше осознание этнической принадлеж-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ности может быть влиянием как индивидуального опыта, так и коллективного бессознательного.

Структура идентичности включает в себя различные аспекты когнитивной, эмоциональной и коннативной сфер. В когнитивной сфере идентичности присутствуют элементы самоидентификации, самохарактеристики и образ Я, которые формируются на ранних этапах взросления и развиваются в Я-концепцию с возрастом. В эмоциональной сфере идентичности происходит переживание самотождественности, аутентичности, эмоционального единства и идентификации с определенными объектами или группами. Эти переживания основаны на раннем жизненном опыте и становятся более сложными и трансформируются в отношения к окружающему миру и самооценку с возрастом. В коннативной сфере идентичности выделяются образцы поведения и роли, которые соответствуют идентификационной модели на ранних стадиях развития, а на поздних этапах развивается процесс самоопределения через совершение выборов.

Такое понимание этнической идентичности базируется на представлении об этносе как исторически сложившейся совокупности людей, обладающих общими относительно стабильными особенностями. Это могут быть язык, культура, традиции и психологические особенности этнической группы. Такое определение позволяет изучать этническую идентичность как особый феномен, связанный с принадлежностью к определенной этнической общности и взаимодействием с другими этническими группами.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Список литературы:

1. Айгумова З.И. О межэтнических взаимодействиях в Дагестане // Развитие личности. 2001. № 1. С. 43-52.
2. Арабина Л.Л., Константинов В.В. Формирование этнической толерантности у подростков в условиях образовательного пространства школы // Психология и школа. 2006. № 3. С. 76-86.
3. Бромлей Ю.В. Очерки теории этноса. М.: Наука, 1983. 412 с.
4. Вершинина М.В. Особенности этнической идентичности мигрантов-армян в зависимости от длительности их проживания в инокультурной среде и вовлеченности в деятельность национальной общины: Автореф. дис. ... канд. психол. наук. Саратов, 2012. 25 с.
5. Гусева О.Ю. Этническая идентичность в ситуации межкультурного взаимодействия и в условиях моноэтнической среды: автореф. . канд. психол. наук. М., 2004. 22 с.
6. Данилова З.А. Социальная адаптация населения в условиях кризиса (региональный аспект): дис. канд. социол. наук. СПб.: Питер, 2011. 230 с.
7. Мухина В.С. Личность в условиях этнического возрождения и столкновения цивилизаций: XXI век // Развитие личности. 2002. № 1. С. 16-39.
8. Райгородский Д.Я. Психология самосознания: [хрестоматия по социал. психологии личности]. Ред., сост.Самара: БАХРАХ-М, 1999. С. 448.
9. Эриксон Э. Идентичность: юность и кризис. М.: Прогресс, 2010. 510 с.
10. Bhugra D. Migration, distress and cultural identity // British Medical Bulletin. 2004. N 69(1). P. 129-141.
11. Brubaker R., Cooper F. Beyond «Identity». Theory and Society. 2000. N 29(1). P. 1-47.
12. Cote J.E., Levine C.G. Identity Formation, Agency, and Culture. A Social Psychological Synthesis. SUA, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 2002. P. 247.
13. Hall S. and du Gay P. eds. Questions of Cultural Identity. London: SAGE Publications Ltd. Available at: https://doi.org/10.4135/9781446221907 [Accessed

5 Sep 2023]. 2011. P. 208.
14. Porter R.E., Samovar L.A. Intercultural Communication: A Reader. Belmont, CA: Wadsworth. 1972. P. 301-312.
15. Udrea G, Corbu N. Cultural adaptative patterns in european contexts, în Lesenciuc A. (coord.) Redefining Community in Intercultural Context. Brașov: Academia Forțelor Aeriene. 2011. P. 143.
16. Weedon C. Identity and Culture. London: Open University Press. 2004. P. 177.

Socio-psychological features of ethnic identity

Ovsyanik Olga Aleksandrovna
Doctor of Psychology, Associate Professor, Professor of the Department of Social Psychology, State University of Education, Moscow, Russian Federation
e-mail: **ovsianik@mail.ru**

Yakimova Elena Mikhailovna
Postgraduate Student, Department of Social Psychology, State University of Education, Moscow, Russian Federation
e-mail: **slight2007@gmail.com**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Abstract

The article presents the results of a theoretical analysis of scientific approaches to research on the features of ethnic identity in domestic and foreign psychology. The analysis of theoretical and empirical studies on the issues under study in domestic developmental psychology and social sciences and humanities has been carried out. Theoretical analysis of research allows us to assert that the formation of a person's ethnic identity in the age aspect occurs as the knowledge of reality and decision-making regarding the role of ethnicity in one's life. What is the result of the formation of emotional and evaluative awareness of belonging to an ethnic community.

Key words

• ethnic identity • migration • youth • postsoviet space • intercultural interaction •

References

1. Aigumova Z.I. On interethnic interactions in Dagestan // Development of personality. 2001. N 1. P. 43-52.
2. Arabina L.L., Konstantinov V.V. Formation of ethnic tolerance among adolescents in the conditions of the educational space of the school // Psychology and school.

2006. N 3. P. 76-86.
3. Bromley Yu.V. Essays on the theory of ethnos. M., 1983. 412 p.
4. Vershinina M.V. Peculiarities of the ethnic identity of Armenian migrants depending on the duration of their residence in a foreign cultural environment and involvement in the activities of the national community: author. dis. ... cand. psychol. Sciences. Saratov, 2012. 25 p.
5. Guseva O.Yu. Ethnic identity in a situation of intercultural interaction and in a mono-ethnic environment: author. . cand. psychol. Sciences. M., 2004. 22 p.
6. Danilova Z.A. Social adaptation of the population in a crisis (regional aspect): dis. cand. sociological Sciences. St. Petersburg: Peter, 2011. 230 p.
7. Mukhina V.S. Personality in the context of ethnic revival and clash of civilizations: XXI century // Development of personality. 2002. N 1. P. 16-39.
8. Sadokhin A.P., Grushevitskaya T.G. Ethnology. M.: Academy; Higher School, 2000. 304 p.
9. Erickson E. Identity: youth and crisis. M .: Progress, 2010. 510 p.
10. Bhugra D. Migration, distress and cultural identity // British Medical Bulletin. 2004. N 69(1). P. 129-141.
11. Brubaker R., Cooper F. Beyond «Identity». Theory and Society. 2000. N 29(1). P. 1-47.
12. Cote J.E., Levine C.G. Identity Formation, Agency, and Culture. A Social Psychological Synthesis. SUA, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 2002. P. 247.
13. Hall S. and du Gay P. eds. Questions of Cultural Identity. London: SAGE Publications Ltd. Available at: https://doi.org/10.4135/9781446221907 [Accessed 5 Sep 2023]. 2011. P. 208.
14. Porter R.E., Samovar L.A. Intercultural Communication: A Reader. Belmont, CA: Wadsworth. 1972. P. 301-312.
15. Udrea G, Corbu N. Cultural adaptative patterns in european contexts, în Lesenciuc A. (coord.) Redefining Community in Intercultural Context. Brașov: Academia Forțelor Aeriene. 2011. P. 143.
16. Weedon C. Identity and Culture. London: Open University Press. 2004. P. 177.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

ДИАГНОСТИКА И ОЦЕНКА ЛИЧНОСТИ

Диагностика социально-психологического климата в организациях социальной сферы



Суркова Ирина Юрьевна
Доктор социологических наук, профессор кафедры управления персоналом Поволжского института управления имени П.А. Столыпина – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», г. Саратов, , Российская Федерация
e-mail: **irina_surkova@mail.ru**



Андрющенко Оксана Владимировна
Кандидат социологических наук, доцент кафедры управления персоналом Поволжского института управления имени П.А. Столыпина – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», г. Саратов Российская Федерация
e-mail: **deskew@yandex.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

В статье представлены результаты диагностики социально-психологического климата в организациях социальной сферы Саратовской области. Анализируются основные структурные компоненты социально-психологического климата, которые влияют на работу как отдельных сотрудников, так и учреждения в целом: организованность, информированность, контактность, открытость, стремление к сохранению целостности группы. Выявлено, что общее состояние социально-психологического климата колеблется вокруг нижней границы среднего диапазона, при этом наиболее слабыми показателями являются ответственность и сплоченность, что обусловлено, с одной стороны, профессиональным выгоранием сотрудников, что обострившимся в период пандемии, и, с другой стороны, грядущими организационными изменениями, связанными с реструктуризацией.

Ключевые слова

• учреждения социальной сферы • социально-психологический климат • целостность группы • организованность • открытость • управление персоналом •

Введение

Успешность работы любой организации во многом зависит от социально-психологического настроя сотрудников, эмоциональной комфортности существования, системы отношений, выстраиваемых как в целом в подразделениях, так и между конкретными сотрудниками. Игнорирование проблем взаимоотношений в коллективе чревато комплексом всевозможных трудностей, начиная от индивидуального снижения показателей работы и заканчивая ослаблением бренда организации как работодателя.

Одной из важнейших характеристик взаимоотношений в организации является социально-психологический климат, оказывающий влияние на работоспособность членов коллектива, отражающий их поведенческие аттитюды и формирующий новые векторы возможностей для профессионального роста. Действенная работа по управлению человеческими ресурсами невозможна без анализа социально-психологического климата в организации.

Существенное влияние на социально-психологический климат в организациях оказала пандемия COVID-19, точнее карантинные методы регулирования ее распространения, включающие переход на удаленную работу, максимизацию мер по безопасности труда, а также конфликты между «прививочниками» и «антипрививочниками», которые во многом провоцировали снижение производительности труда из-за периодических стычек как между сотрудниками и руководством, так и внутри каждого подразделения.

Часть организаций приняли решение перераспределить функционал сотрудников с учетом удаленной работы, что позволило минимизировать межличностные контакты оффлайн. Однако часть организаций, например, относящиеся к социальной сфере, не могли таким образом реагировать на карантинные меры и вынуждены были обеспечивать сотрудников работой непосредственно в офисах. При этом были зафиксированы многочисленные переработки, наложение (дублирование) функций при переходе на онлайн-прием, увеличение объема фактических трудозатрат в связи с принятием новых социальных мер поддержки населения Российской Федерации [6, с. 349]. Всё это, с одной стороны, приводило к снижению качества работы учреждений социальной сферы, а с другой стороны, оказывало негативное влияние на социально-психологический климат в этих организациях.

Теоретическая рамка

Существует множество подходов к определению сущности социально-психологического климата. В большинстве западных концепций социально-психологический климат рассматривается с позиции взаимодействия личности с организационной средой. Социально-психологический климат встраивается в один ряд с организационным климатом и организационной культурой (Е. Аронсон, Ф. Герцберг, Е. Пратканис и др.), при этом организационная культура характеризуется длительностью и стабильностью, целостностью и системностью, ритуалами и символами, тогда как климат отличается большей изменчивостью [1]. Р. Таджури полагает, что социально-психологический климат может быть описан через ценностные дефиниции, принятые в организации, он воспринимается и переживается всем коллективом и детерминирует его поведение в трудовом процессе, при этом остается достаточно стабильным качеством внутренней среды организации [7, p. 635]. У. Джеймс и Р.А. Джонс считают, что организационный климат связан с характеристиками организации, главными результатами ее деятельности и представляемыми ею стимулами [2, с. 124].

Несколько иное понимание социально-психологического климата мы находим в советской научной школе, которая достаточно серьезно была ориентиро-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

вана на психологию и социологию труда. Так, о психологическом климате писал Н.С. Мансуров, изучая производственные коллективы [3]. Продолжил эти идеи В.М. Шепель, определяя социально-психологический климат как эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающих на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей.[1] При этом, по мнению В.М. Шепеля, социально-психологический климат включает три составляющие: социальный климат (осознание общих целей и задач организации); моральный климат (моральные нормы и ценности); психологический климат (неофициальные взаимоотношения внутри коллектива). Б.Д. Парыгин расширил понимание социально-психологического климата, воспринимая его как фактор многократного усиления психологического настроя членов коллектива [4].

Можно говорить о двух уровнях социально-психологического климата: статическом (устойчивые взаимоотношения членов коллектива, интерес к работе и коллегам) и динамическом (ежедневные изменения в атмосфере коллектива, психологическое настроение работников).[2] Установить в коллективе благоприятный социально-психологический климат становится подчас очень сложным делом для руководства организации, однако, если это удается, то он будет закреплен именно на статическом уровне. В данном контексте можно вспомнить и А.Я. Кибанова, который говорил о существовании суммарного эффекта воздействия многих факторов на персонал и отмечал, что благоприятный социально-психологический климат проявляется в трудовой мотивации, коммуникациях внутри организации, установлении межличностных и межгрупповых связей, при этом каждый сотрудник чувствует себя частицей большого коллектива.[3]

Следует отметить, что на социально-психологический климат оказывают влияние как внешние (общеполитическая, экономическая остановка), так и внутренние факторы (уровень и условия жизни, отношение к труду, уровень адаптации к трудовым условиям, удовлетворенность трудом, лояльность персонала и т.п.), которые дают возможность членам коллектива удовлетворять их потребности [5, с. 218].

Изучение социально-психологического климата невозможно без диагностики его основных структурных компонентов. Так, Р.С. Немов предложил использовать методику «Социально-психологическая самооценка коллектива»,[4] которая позволяет проанализировать сплоченность коллектива (степень приверженности к группе: уровень взаимной симпатии и степень привлекательности группы для ее членов); ответственность (контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых в организации правил и норм); контактность и открытость (уровень психологической близости между сотрудниками); совместимость и сработанность (степень взаимосвязанности и взаимозависимости сотрудников). Именно данная методика была выбрана нами для диагностики социально-психологического климата в организациях социальной сферы Саратовской области.

[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.

Дизайн исследования

Диагностика социально-психологического климата была осуществлена в рамках исследовательского проекта «Разработка методики комплексного исследования государственных казенных учреждений социальной поддержки населения и центров занятости населения Саратовской области для расчета штатной численности», реализованного по заказу Министерства труда и социальной защиты Саратовской области на базе двух организаций «Управление социальной поддержки населения» и «Центр занятости населения» одного из населенных пунктов Саратовской области. Суммарный объем выборки по двум организациям составил 89 респондентов.

Целью проекта было выявление факторов, влияющих на результативность деятельности, и разработка рекомендаций по повышению эффективности функционирования и реализации стратегии развития. В качестве гипотезы послужило предположение о том, что на социально-психологический климат оказывают влияние такие организационные факторы, как уровень лояльности и доверия в коллективе, взаимоотношения с непосредственным руководителем, преобладающий набор ценностей организационной культуры.

Результаты исследования

Для диагностики социально-психологического климата, как уже упоминалось, нами была использована методика Р.С. Немова, предполагающая наличие в структуре климата характеристик, соответствующих субшкалам опросника. В дополнение использовались методики оценки уровня лояльности Портера-Стирса, доверия Р. Шо, уровня профессионального выгорания В.В. Бойко и авторская анкета, что позволило увеличить валидность полученных результатов.

Нормативные значения развития характеристик социально-психологического климата по методике Р.С. Немова: 1 балл – очень низкий; 2-3 балла – низкий; 4-5 баллов – средний; 6-7 баллов – оптимальный; 8-10 баллов – идеальный. Итоговая средняя в нашем исследовании составила 3,93 балла, что свидетельствует о слабом развитии коллективных связей. Падение средней происходит из-за довольно низких показателей по двум субшкалам – Ответственность (3,7 балла) и Сплоченность (3,6 балла). По всем остальным характеристикам климата наблюдаются средние значения по нижней границе диапазона: Организованность (4 балла); Информированность (4,1 балла); Контактность (4,1 балла); Открытость (4,0 балла); Стремление к сохранению целостности группы (4,0 балла).

Итоговый показатель по всему опроснику социально-психологического климата близок к нижней границе среднего диапазона. В целом это соответствует среднему уровню лояльности по опроснику Портера-Стирса (OCQ). У подавляющего числа респондентов (87,5%) показатели лояльности находятся в диапазоне 3,58-5,42 (средняя – 4,46). 12,5 % респондентов дали достаточно высокую оценку уровня лояльности персонала. Примечательно, что диапазон нижних значений оказался нулевым. В исходных ответах респондентов нет явного предпочтения по экстремумам (большинство ответов попадают в зону средних значений). Минимальные значения (1-2 балла) набрало утверждение о готовности на любую работу, чтобы остаться в организации (27% опрошенных выбрали минимальные баллы). В наибольшей степени (6-7 баллов) респонденты согласны с утверждениями о том, что уровень их преданности организации невысок, и решение о работе в учреждении было для них ошибкой. Таких 28% и 29% соответственно. Однако ответы на остальные вопросы анкеты выравнивают низкие баллы по этим двум позициям, и в целом полученные результаты по Анкете лояльности достаточно оптимистичны, особенно на фоне уровня профессионального выго-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

рания, который демонстрируют респонденты.

В то же время значения, полученные по анкете доверия Р. Шо, более высокие, чем средние по СПК Немова и OCQ Портера-Стирса, соответственно мы либо имеем дело с недостоверностью ответов, либо есть какие-то дополнительные факторы, которые ухудшают состояние климата, но при этом не действуют на ценностные характеристики, зафиксированные в анкете доверия и выявленные в ходе анализа профиля организационной культуры. Опираясь на полученные данные, общий уровень доверия организации можно считать средним: этот диапазон аккумулирует 55,6% опрошенных. Высокий уровень доверия к организации характерен для 44,4% респондентов. Диапазон низких оценок, как и в случае с лояльностью, нулевой. Анализируя субшкалы, получаем следующее распределение: в шкале «Забота» наибольший процент сотрудников в высоком диапазоне (67%), за ней следует шкала «Порядочность» (44%), «Доверие» и «Результативность» демонстрируют идентичные показатели – диапазон средних значений преобладает (67%). Как мы видим, наиболее низкие баллы, хотя и в пределах средних значений, получены по шкале «Забота», которая как раз и связана с эмоциональным аспектом взаимоотношений в коллективе. Вероятнее всего, именно за счет этого и происходит падение показателей по социально-психологическому климату. Респонденты отмечают положительные моменты по субшкале «Забота». Среди утверждений, которые набрали по 4-5 баллов, присутствуют следующие: сотрудники чувствуют, что они являются частью организации и разделяют общее видение; существует вера в способность сотрудников на всех уровнях достигнуть очень многого; работники обладают самостоятельностью и властью, необходимой для достижения целей организации; сотрудники регулярно получают признание за свой личный вклад в дело организации; руководство доступно и открыто к контактам со всеми сотрудниками; руководители заботятся о сотрудниках и поддерживают их на всех уровнях. Вместе с тем среди негативных аспектов в наборе утверждений в шкалах опросник Р. Шо отмечается следующее: некоторые сотрудники имеют «скрытые» планы и не выражают свои истинные мысли и чувства; в финансовом отношении если организация добивается своих целей, выигрывает преимущественно высшее руководство; люди осторожничают и не стремятся устанавливать более высокие цели, так как боятся потерпеть неудачу; есть разногласия по основным целям и критериям деятельности организации; стратегия организации постоянно меняется и в целом реализуется не очень хорошо.

Гипотезу о негативном влиянии эмоциональных аспектов доверия на состояние климата подтверждают значения по шкале лжи опросника Немова. Модальные значения по данной шкале равны 4 баллам из 8, следовательно, ответы достоверны.

Разберем показатели по каждой шкале более подробно и попытаемся их объяснить.

Ответственность означает контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых в организации правил и норм, сотрудники стремятся к принятию на себя ответственности за успех или неудачу совместной деятельности. Средняя по этой субшкале одна из наиболее низких – 3,7 (аккумулирует 78% опрошенных). Респонденты отмечают, что большинство сотрудников требовательны друг к другу, сознательно подчиняются дисциплине, ответственно выполняют работу, однако при этом лишь небольшая часть тех, кто активно участвует в общественной работе, ставят общественные интересы выше своих. На наш взгляд, именно эта недостаточная эмоциональная «включенность» в дела организации снижает показатели по данной шкале. Вместе с тем, эти результаты вполне объяснимы на фоне того, что более 60% трудового коллектива находится в стадии формирования или сформированности фаз профессионального выгорания. В такой ситуации расширение сферы экономии эмоций становится защитной реакцией.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Организованность – это способность коллектива самостоятельно обнаруживать и исправлять недостатки, предупреждать и оперативно решать возникающие проблемы. От организованности непосредственно зависят результаты деятельности коллектива. Средняя по шкале – 4,0 (аккумулирует только 56% респондентов, следовательно, ответы по этой субшкале более разнородны и менее репрезентативны для всего коллектива). Более половины опрошенных полагают, что сотрудники в основном быстро находят вариант распределения обязанностей, который устраивает всех, легко находят общий язык, взаимно дополняют друг друга в работе, бесконфликтно распределяют обязанности между собой. При этом берет на себя руководство коллективом, если потребуется, только «половина / меньшинство» сотрудников. В подтверждение этого мы отмечаем в Анкете доверия, что люди осторожничают и не стремятся устанавливать более высокие цели, так как боятся потерпеть неудачу, есть разногласия по основным целям и критериям деятельности организации. Все это в совокупности снижает уровень организованности.

Следует отметить, что преобладающие характеристики по субшкалам Ответственность и Организованность подтверждаются результатами, полученными по опроснику Камерона-Куинна. Согласно OCAI в организации доминируют квадранты иерархической и рыночной культуры. Преобладание иерархии вполне объяснимо для организаций подобного типа, а сильные позиции рынка объясняются ориентированностью организации на результат. Это подтверждается и ответами на незаконченные предложения, фиксирующими основные ценностные и нормативные компоненты культуры. Так, респонденты отметили, что в организации принято качественно выполнять свои трудовые обязанности (70% от общей выборки), помогать друг другу в этом (20%), соблюдать дисциплину труда (10%). В качестве одобряемых и поощряемых организацией моделей поведения респонденты также назвали достижение плановых показателей и помощь другу друг другу в работе (70%), вежливое и корректное общение с клиентами (20%).

Достаточная информированность предполагает знание задач, стоящих перед коллективом, содержания и итогов его работы, положительных и отрицательных сторон, норм и правил поведения. Сюда же входит хорошее знание членами коллектива друг друга. Средняя по шкале – 4,1 (аккумулирует 100% респондентов). В ответах на вопросы мы фиксируем, что большинство сотрудников знают итоги работы коллектива, положительные и отрицательные стороны работы коллектива, знают правила поведения, хорошо знают свои обязанности и обязанности коллег. Нормативный компонент (что не принято делать) культуры был определен сотрудниками в терминах конфликтов (50%), нарушений дисциплины (опоздания, прогулы) – 50%. В качестве запрещаемых моделей поведения респонденты назвали грубость и неуважительное отношение к клиентам (60%) и нарушение дисциплины труда (40%).

Контактность и открытость определяют степень развития личных взаимоотношений сотрудников, уровень психологической близости между ними. Средняя по этой характеристике 4,1 (аккумулирует 89% опрошенных). В ответах на вопросы анкеты респонденты указывали, что большинство сотрудников стараются помогать друг другу, тактично относиться друг к другу, поддерживать и доброжелательно относиться к коллегам. Схожую картину мы получили и при анализе ценностно-нормативного содержания культуры, где взаимопомощь и взаимовыручка были определены как одни из опорных ценностей учреждения.

Сплоченность характеризует степень приверженности группе ее членов и определяется двумя основными переменными – уровнем взаимной симпатии в межличностных отношениях и степенью привлекательности группы для нее. Средняя по субшкале (3,6) – самая низкая по всему профилю, при этом аккумулирует 78% опрошенных, следовательно, ответы респондентов достаточно однородны. Столь низкие показатели по сплоченности, на наш взгляд, связаны с тем, что это наиболее эмоционально емкая характеристика социально-психологиче-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ского климата, предусматривающая устойчивые эмоциональные связи между членами коллектива. При их отсутствии могут актуализироваться ценностные компенсаторные механизмы, поддерживающие совместную деятельность. И в описании шкалы контактности, и в анализе ценностных характеристик культуры мы отмечаем, что сотрудники определяют вежливость, корректность взаимоотношений друг с другом как одну из основных ценностей организации. Схожую картину мы наблюдаем в субшкале Открытости.

Открытость коллектива предполагает способность устанавливать и поддерживать хорошие, строящиеся на коллективистской основе взаимоотношения с другими коллективами или их представителями, а также с новичками в своем коллективе. Средняя – 4,0 (аккумулирует 78% опрошенных). Отмечая, что большинство сотрудников доброжелательно относятся друг к другу, учитывают интересы новичков и представителей других подразделений, делятся опытом работы, не подчеркивают своих преимуществ перед новичками и представителями других подразделений, респонденты снова актуализируют ценности вежливости, корректности, доброжелательности в отношениях друг с другом.

Целостность – это ключевое понятие для понимания процессов восприятия социальной группы, предполагает ощущение группы как единства. Средняя – 4,0 (аккумулирует 67%, следовательно, ответы менее однородны, чем в других шкалах). Отмечается, что лишь часть сотрудников личные интересы подчиняют интересам коллектива. При этом все вопросы решаются преимущественно сообща, работники не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива, верят в свой коллектив, поддерживают традиции.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Выводы

Таким образом, общее состояние социально-психологического климата в организациях, коллективы которых были объектом нашего исследования, колеблется вокруг нижней границы среднего диапазона. Недостаточно высокие показатели по отдельным субшкалам и профилю в целом свидетельствуют о том, что эмоциональные связи в коллективе не настолько развиты, чтобы редуцировать влияние различных негативных факторов и служить опорой для сотрудников. Согласованная деятельность и результат достигаются в основном за счет ценностного, а не психологического потенциала коллектива. При этом в ходе исследования было выявлено, что организации находятся в ситуации организационных изменений, при которых высока вероятность слияния, что влечет возможные изменения штатного расписания, а, следовательно, изменения и на уровне социально-психологического климата.

Список литературы:

1. Балахтар В.В. Особенности формирования социально-психологического климата в учреждении социальной службы // Studia Humanitatis. 2017. № 1. С. 35-47.
2. Кэмпбелл Д. Модели экспериментов в социальной психологии и прикладных исследованиях. СПб.: Соц.-психол. центр, 1996. 391 с.
3. Мансуров Н.С. Вопросы психологии труда, трудового обучения и воспитания. Ярославль: Изд-во Ярославского университета. 1966. 139 с.
4. Парыгин Б.Д. Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива. Ленинград: Наука, Ленингр. отд-ние, 1986. 239 с.
5. Пожарская Е.Л., Дебердеева Н.А., Шукшина Л.В. Межличностные отноше-

ния и социально-психологический климат в трудовом коллективе // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 11. С. 216-225.
6. Суркова И.Ю., Моисеенко Н.В., Андрющенко О.В. Социальные службы в условиях пандемии: новые тренды выполнения трудовых функций // Темпоральность социальной заботы: история, современность, перспективы. Сб.трудов, Саратов: Изд-во СГТУ имени Гагарина Ю.А., 2022. С. 347-352.
7. Handbook of social psychology / ed. by G. Lindzey, E. Aronson. NY, 1985. Vol. 1. 556 p.

Diagnostics of the socio-psychological climate in social organisations

Surkova Irina Yurievna
Dr. Sci. (Sociol.), Prof. of the Povolzhsky Institute of Management – the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
e-mail: **irina_surkova@mail.ru**

Andryushchenko Oksana Vladimirovna
Cand. Sociol. Sci., associate professor of the Povolzhsky Institute of Management – the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
e-mail: **deskew@yandex.ru**

Abstract

The article presents the results of diagnostics of socio-psychological climate in the organizations of social sphere in Saratov region. The main structural components of the socio-psychological climate are analyzed: organization; awareness; contactivity; openness; desire to maintain the integrity of the group, which affect the work of both individual employees and the institution as a whole. The overall state of the socio-psychological climate is found to fluctuate around the lower end of the average range, with responsibility and cohesion being the weakest, which is due, on the one hand, to staff professional burnout, which was exacerbated during the pandemic, and to impending organizational changes associated with restructuring.

Key words

• socio-psychological climate • social care institutions • group integrity • organization, • openness • HR-management •

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

References

1. Balakhtar V.V. Peculiarities of formation of socio-psychological climate in the institution of social service // Studia Humanitatis. 2017. N 1. P. 35-47.
2. Campbell D. Models of experiments in social psychology and applied research. SPb. : Sots.-psychol. center, 1996. 391 p.
3. Mansurov N.S. Questions of labor psychology, labor training and upbringing. Yaroslavl: Yaroslavl University Publisher. 1966. 139 c.
4. Parygin B.D. Regulation of the socio-psychological climate of the labor collective. Leningrad: Nauka: Leningrad branch, 1986. 239 p.
5. Pozharskaya E.L., Deberdeeva N.A., Shukshina L.V. Interpersonal relations and socio-psychological climate in the labor collective // Problems of Management Theory and Practice. N 11. 2020. P. 216-225.
6. Surkova I.Y., Moiseenko N.V., Andryuschenko O.V. Social services in pandemic conditions: new trends of performance of labor functions // Temporality of social care: history, modernity, prospects. Saratov: Publishing house of the Saratov State Technical University named after Gagarin, 2022. P. 347-352
7. Handbook of social psychology / ed. by G. Lindzey, E. Aronson. – NY, 1985. Vol. 1. 556 p.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

СОВРЕМЕННЫЕ КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Компетентностный подход в условиях цифровой трансформации: гармонизация системности и креативности



Ганчерёнок Игорь Иванович
Доктор физико-математических наук, профессор, директор, Белорусско-Узбекский межотраслевой институт прикладных технических квалификаций, г. Минск, Республика Беларусь
e-mail: **gancher@bntu.by**



Горбачёв Николай Николаевич
Старший преподаватель, Академия управления при Президенте Республики Беларусь, г. Минск, Республика Беларусь
e-mail: **nick-iso@tut.by**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

Актуализирована проблема компетентностного подхода в условиях цифровой трансформации образовательной сферы. Предложена модель гармонизации системности и креативности образовательных технологий на основе комплекса графических и информационных представлений. Рассмотрены направления формирования и поддержки системно-креативного баланса образовательных технологий, а также интерпретация такого баланса в рамках теории решения изобретательских задач.

Ключевые слова

• компетентностный подход • системность • креативность • цифровая трансформация • образование •

Введение

Переход к цифровой экономике и подготовка для неё необходимых кадров предполагает определённую трансформацию как реестра профессий (включая появление новых, ликвидацию ненужных), так и базовых требований к ним. Формирование таких предложений и их реализация [7, с. 222] характеризуется существенным пересмотром основ компетентностного подхода при подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров. При этом целесообразно ориентироваться на компетенции, которые характерны для перспективных профессий.[1] Следует отметить, что здесь имеет смысл акцентировать внимание на проблематике целостности и комплексности моделирования и представления соответствующих образовательных технологий, учитывая непосредственные и опосредованные взаимосвязи, а также возможную нелинейность образовательных траекторий.

Важно учитывать и такие тренды, как глобализация профессиональных навыков за счёт «сквозных» технологий и «больших» данных, рост сложности систем управления и креативности менеджмента, автоматизация профессионального функционала, поддержка конкурентоспособности и эффективности, учёт экологичности принимаемых решений. Несмотря на постоянный мониторинг и внедрение современных образовательных технологий в учреждениях образования Республики Беларусь, а также предложения отечественных инновационных решений в образовательной сфере, цифровая трансформация образовательного процесса в рамках концепций «Университет 3.0» [3, с. 14] и «Университет 4.0»[2] не смогла решить все проблемы компетентностного управления кадрами. Здесь существенным вопросом является поддержание баланса системности и креативности образовательных технологий и, кроме того, формирование их «сквозных» вариантов (причём учитывая необходимость эффективного взаимодействия государственных и негосударственных стейкхолдеров, т.е. организаций – заказчиков кадров).

Системность и креативность образовательных технологий

Анализируя параметры указанного баланса, в первую очередь следует обратить внимание на формирование соответствующих ментальных моделей рассматриваемых понятий. Системность в данной предметной области представляет собой наличие знаний, умений, готовности, способности и креативности субъекта образовательной технологии реализовывать свои функции относительно соответствующих объектов в рамках четко установленных и регламентно связанных между собой целей, задач, моделей, форм и методов практической образовательной деятельности при необходимом и достаточном их ресурсном обеспечении. При этом важным аспектом технологических процессов, операций и переходов, а также ведения технологической документации является управление ими. Управляемость образовательных технологий во многом определяет уровень их эффективности. Таким образом, ментальную карту этого понятия можно представить в следующем виде (рис. 1).

[1] Атлас новых профессий [Электронный ресурс]. URL: http://atlas100.ru (дата обращения: 22.02.2023).
[2] Цифровая экономика: управление информационными ресурсами / И.И. Ганчерёнок, Н.Н. Горбачёв, И.Э. Турсунов, С.А. Панжиев. Tashkent: «Voris – nashriyot», 2020. 211 с.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ



Рисунок 1. Фрагмент ментальной карты «Системность образовательных технологий»

Модель охватывает основные концепты образовательных технологий: их субъекты, объекты, процессы, ресурсы и инструменты, управляющие воздействия и целеполагание (образовательную деятельность). Второй уровень детализации охватывает более конкретные аспекты. Например, для субъектов образовательной деятельности наличие знаний (как составной части реального и виртуального информационного образовательного контента), умений (практических навыков использования знаний), готовности (мотивации учения обучаемых и наличия соответствующего инструментария и ресурсов), способности (поддержания эффективного уровня накопления и трансфера компетенций в процессе обучения), креативности (генерация и адаптация целей, задач, методик, планов, контента, инструментария и технологий). При необходимости модель может быть конкретизирована на следующих уровнях детализации. Фрагмент модели с четырьмя уровнями детализации для ветви «Управление образовательной технологией» приведен на рисунке 2.

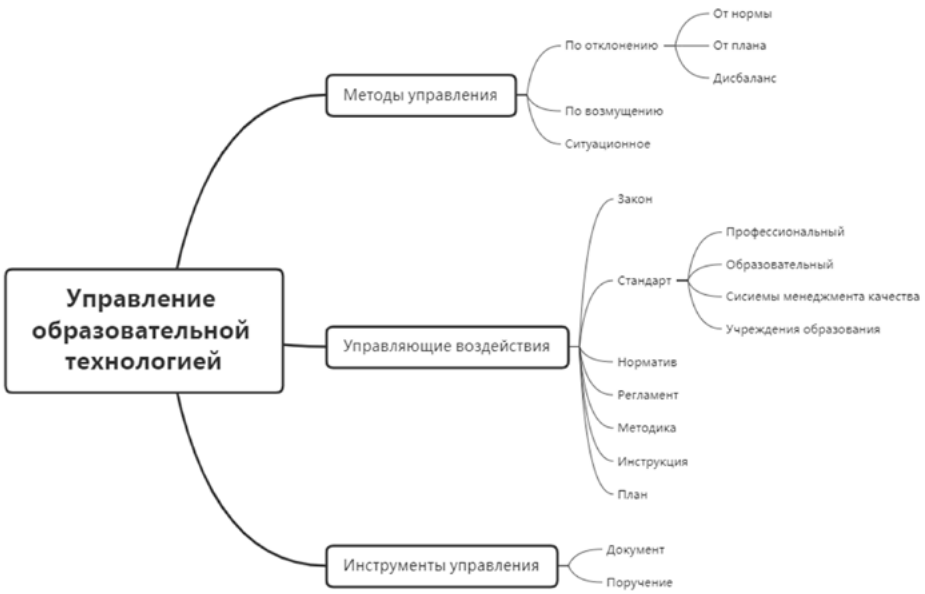


Рисунок 2. Пример многоуровневой детализации ветви ментальной карты «Системность образовательных технологий»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Системный подход к анализу и синтезу образовательных технологий обеспечивает комплексную увязку технологических процессов, операций и переходов, базирующуюся на персонале, контенте, современном оборудовании и инструментарии, комплектующих и расходных материалах, а также технологической документации. Образовательные технологии поддерживаются процессами управления, контроллинга и менеджмента качества образовательных услуг. Необходимо учитывать и существующие внешние воздействия, формирующиеся в виде правил, регламентов и нормативов. Их цифровизация должна обеспечить необходимую динамику и вариантность образовательных технологий. Это необходимо для учёта как требований заказчиков кадров, так и возможностей преподавательского состава учреждений образования. Отметим также возможности поддержки динамики образовательных технологий через подготовку образовательных и профессиональных предстандартов, упрощающих нормативное регулирование образовательного процесса.

Модель показывает, что системность и креативность связаны, причём креативность присуща как субъектам, так и объектам образовательной технологии.

При этом следует отметить, что, определяя креативность как умение генерировать новые знания, отображать реальности и абстракции на основе системно и технологически управляемого преобразования информационных ресурсов (данные, информацию и знания), мы характеризуем прямые и обратные связи между субъектами (обучающими) и объектами (обучаемыми) (рис. 3).

Анализ этой модели позволяет рассмотреть направления поддержки креативности: прямые и обратные связи субъектов и объектов образовательных технологий, систематизация и интерпретация информационных образовательных ресурсов, генерация новых знаний, отображение реальности и абстракций.

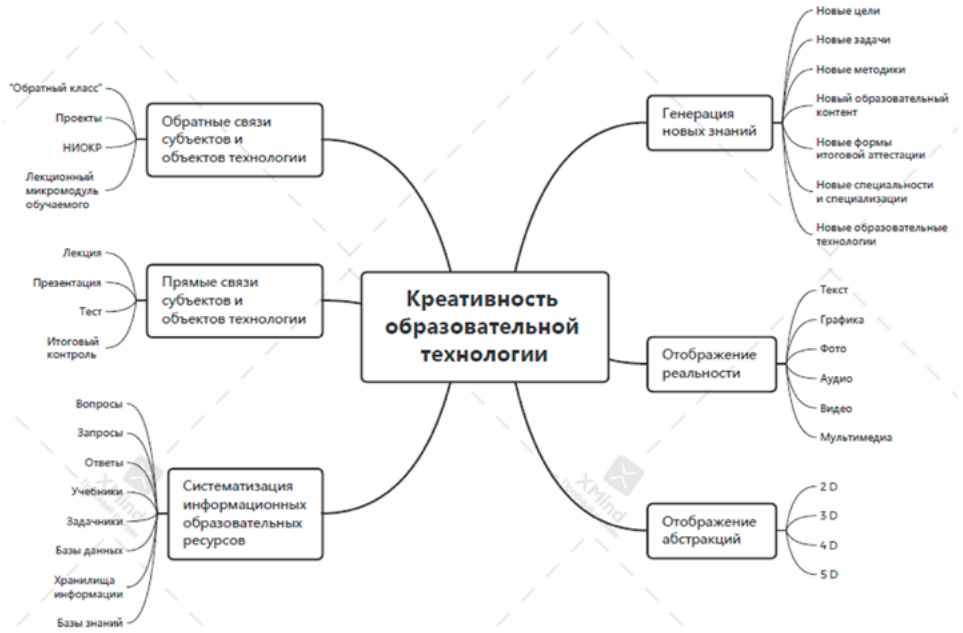


Рисунок 3. Фрагмент ментальной карты «Креативность образовательных технологий»

Здесь целесообразно рассмотреть различные аспекты генерации новых знаний, включающих формулирование новых целей и задач образования (включая формулирование новой целевой функции и корректировку имеющихся деревьев целей, задач и проблем), разработку новых методик, образовательного контента и форм итоговой аттестации (в том числе, методик, связанных с концепцией «Образование через всю жизнь», методик технологических переходов в

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

«сквозных» образовательных технологиях, формирования цифрового образовательного контента – инновационных учебников, пособий и практикумов; разработка и реализация новых форм итоговой аттестации: динамических тестов, коллективных проектов, разработка лабораторных работ).

Существенным аспектом генерации новых знаний является инициация новых специальностей и специализаций, которая влечёт за собой значительный состав работ, связанных с подготовкой и переподготовкой кадров (рис. 4).

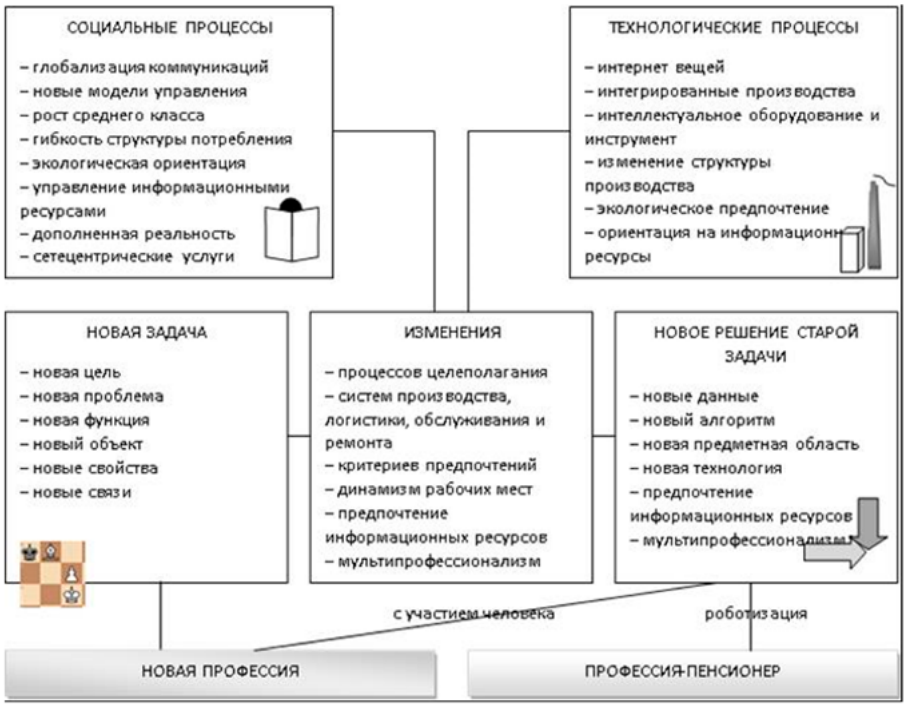


Рисунок 4. Схема инициирования новых специальностей и специализаций

Как показала образовательная практика, эффективность такой инициации возрастает при организации взаимодействия переподготовки и подготовки специалистов по новым специальностям. Следует отметить, что заказчики и учреждения образования должны учитывать инерционность образовательной системы и более оперативно решать вопросы перспектив подготовки кадров на базе форсайт-технологий.

Важным аспектом в рамках генерации новых знаний выступают и инновационные образовательные технологии, особенно «сквозные», которые должны в рамках цифровой трансформации образования организоваться в свою технологическую систему. Их новые информационные ресурсы во многом связаны с соответствующими технологическими переходами, обеспечивающими технологическую непрерывность и взаимодействие.

Специфика деятельности цифровой когнитивной эпохи связана с тем, что ключевую роль в создании чего бы то ни было играют новые знания, а в производстве знаний – коллективный и гибридный человеко-машинный интеллект, реализуемый в рамках ситуационно-аналитических центров, технологий искусственного интеллекта, «интеллектуального конвейера», виртуальной и дополненной реальности. Именно в коллективной форме матричных и сетевых «команд», вовлекающих также экспертов, игротехников и пользователей, исследуются и проектируются производственные системы, природные, экономические, социальные системы и среды; выполняется процепция – видение будущего (технология форсайта). Соответственно, приоритетным объектом технологизации становится коллективное мышление.

Цифровая революция создает базу для технологизации мышления по не-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

скольким линиям:

1) технологии анализа текстов и распознавания образов;
2) технологии натурных экспериментов и экспертиз, реальных и компьютерных моделей;
3) технологии формальных и нетрадиционных логик;
4) технологии системного, сравнительного, сопоставительного, визуального и интеллектуального анализа;
5) технологии диалектики и триалектики;
6) технологии идеального конечного результата.

Специфическую роль станут играть виртуальные объекты и реальности. Ранее они были «параллельной» (и редуцированной) действительностью, отражавшей «обычную» (тренажёры, игры, электронная торговля, дистанционное обучение, виртуальные практикумы и так далее). В когнитивном мире виртуальные реальности, с одной стороны, создаются целенаправленно как модели и испытательные стенды, на которых опробуются новые принципы, формы, конструкции, технологии и системы (для реальных и абстрактных объектов). С другой стороны, они приобретают самостоятельную ценность, становятся самодостаточными формами материализации деятельности и самореализации человека.

Здесь следует отметить, что свойство креативности, которое присуще субъектам и объектам образовательных технологий, определённым образом влияет и на их системные свойства. В соответствии с параметрической теорией систем А.И. Уёмова [8, с. 10] можно рассматривать системность и креативность как параметры цифровой технологической системы образования и цифровой образовательной системы вообще. При этом следует различать глобальную креативность и объектную креативность компонентов технологической системы.

Объектная креативность характеризуется такими параметрами, как:

- частота генерации – количество идей, генерируемых в единицу времени;
- уникальность – умение «вырабатывать» оригинальные идеи;
- уровень восприимчивости – способность фиксации необычных деталей, интерпретаций и противоречий;
- образность – готовность к многозначной интерпретации, многоплановому контексту, символическому представлению, ассоциативному анализу для представления знаний;
- оригинальность – способность формировать многоуровневые ассоциации, нетривиальные вопросы и ответы;
- семантическая гибкость – способность раскрыть стержневое свойство объекта и предложить новую сферу его применения;
- образная адаптивная гибкость – умение корректировать конфигурацию связей объекта, чтобы выделить в нем новые свойства (признаки) и возможности использования;
- семантическая спонтанная гибкость – способность к продуцированию разнообразных идей в нерегламентированной ситуации.

Последний параметр непосредственно связан с ситуационным моделированием систем и ситуационным управлением ими.

Глобальная креативность описывается в рамках следующих шкал креативности, в рамках которых измеряют (оценивают) соответствующие показатели креативности:

- лингвистическая креативность (определяющая мультиязычность национального контента и уровень стандартизации терминологии);
- визуальная креативность (обуславливающая развитость форм отображения и документирования информационных ресурсов);
- выразительная креативность (характеризующая уровнем интерпретации контента и стилевым разнообразием);

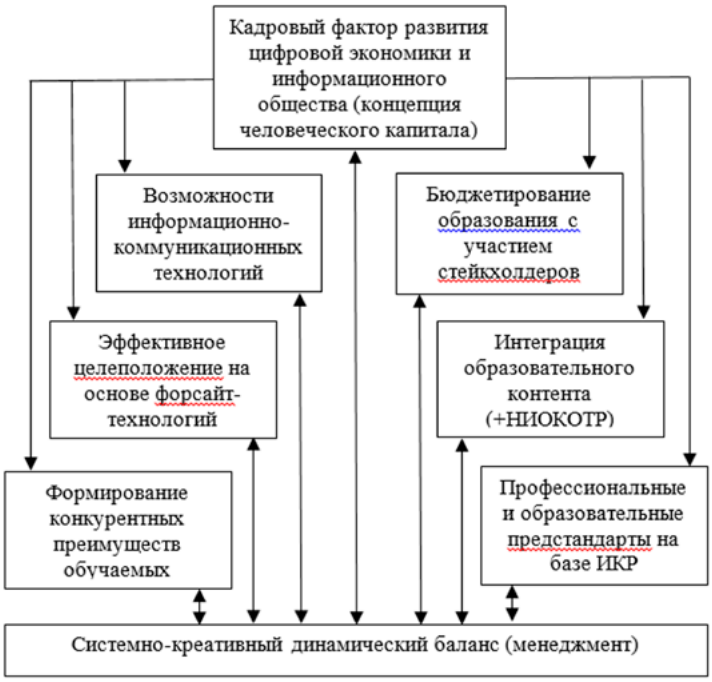
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

- техническая креативность (представляющая инструментальные возможности, а также квалификационный и компетентностный уровень населения);
- технологическая креативность (определяющая индекс инновационных и «сквозных» технологий, а также индекс трансфера технологий);
- изобретательская креативность (проявляющаяся в рамках индекса патентования и уровня инновационной продукции и услуг);
- неотложная креативность (обуславливающая динамику развития ситуационных центров, а также репозиториев проблемных ситуаций и лучших практик).

Системная поддержка глобальной креативности может осуществляться в рамках педагогических, профессионально ориентированных мероприятий, направленных на генерацию и документирование новых знаний для решения конкретной проблемы и получения конечного результата. Последний обеспечивает эффективное саморазвитие и самореализацию субъектов и объектов образовательного процесса. В процессе него обучающие и обучаемые развивают оперативное системное и визуальное мышление.

Баланс системности и креативности образовательных технологий

Всё сказанное выше непосредственным образом влияет на системность и креативность образовательных технологий, определяя как перспективные направления цифровизации образования, так и дальнейшие перспективные инновации по образовательным технологиям. Вместе с тем, включённость креативности в модель системности технологий предполагает их взаимное влияние и обусловленность. Причём устойчивое развитие образовательных технологий связано с их динамическим балансом, регулирование которого должно ориентироваться на те синергетические эффекты, которые ближе к ситуационным методам управления образованием и образовательным процессом (рис. 5).



(НИОКОТР – научно-исследовательские, опытно-конструкторские и опытно-технологические работы, ИКР – идеальное конечное решение)

Рисунок 5. Структура формирования системно-креативного баланса образовательных технологий

Системность определяется как установление требований к множеству взаимосвязанных объектов материальной и/или нематериальной сфер на основе анализа причинно-следственных и/или функционально следственных отношений, обратных связей и перспектив развития [2, с. 16].

Системность образовательных технологий характеризуется следующими параметрами:

1) целостность – возникновение у системы новых (интегративных) качеств, не свойственных образующим ее компонентам;
2) интегративность – преемственная связь всех элементов технологической системы (технологий, технологических процессов, операций, переходов, документации, управления);
3) коммуникативность – связи со средой, надсистемой, между подсистемами и элементами;
4) эмерджентость – появление и проявление в системе свойств (параметров), которыми не обладают отдельные элементы системы;
5) необходимое разнообразие – система может справиться с решением проблемной ситуации, обладающей определенным разнообразием, если сама система имеет большее разнообразие или способна создать в себе такое разнообразие;
6) эффективное целеобразование – формирование реально достижимой цели образования или её корректировка.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Для каждой системы, в том числе образования, наличествует устойчивое состояние динамического равновесия, к которому она стремится, но в процессе функционирования и развития, а также влияния внешней среды никогда не может достигнуть. Процессы образовательных технологий имеют своей целью получение соответствующих продуктов и услуг в рамках сокращения энтропии (неопределённости) системы. Их можно интерпретировать как стремление системы достичь состояния равновесия (в том числе между системностью и креативностью) и сохранить его, т. е. пребывать в пределах «гомеокинетического плато». Данный термин рассматривается как интерпретация термина «гомеостатическое плато», введённого Дж. Хардином. Гомеокинетическое плато можно рассматривать как область неустойчивого состояния системы (схожего с гомеостазом), находясь в которой, система стремится к саморегулированию. С каждой стороны от гомеокинетического плато расположены области положительной обратной связи, находясь в которых, система приближается к границе области своего существования вообще. Управление устойчивостью (балансом) может быть, таким образом, определено как внутренний функционал системы, направленный на то, чтобы удерживать ее на гомеокинетическом плато максимально возможное время (рис. 6) .

Здесь по горизонтали мы фиксируем размер суммарного управляющего воздействия в системе управления, складывающегося из рассогласований, вносимых внутренними и внешними потоками проблемных ситуаций. По вертикали же отмечается суммарное управляющее воздействие для внутреннего управления состоянием системы с учетом допустимого риска на каждой точке плато. В результате плато A1, A2, B1, B2 является некоторым множеством состояний, в котором может существовать управляемая система (в данном случае образовательная технология).

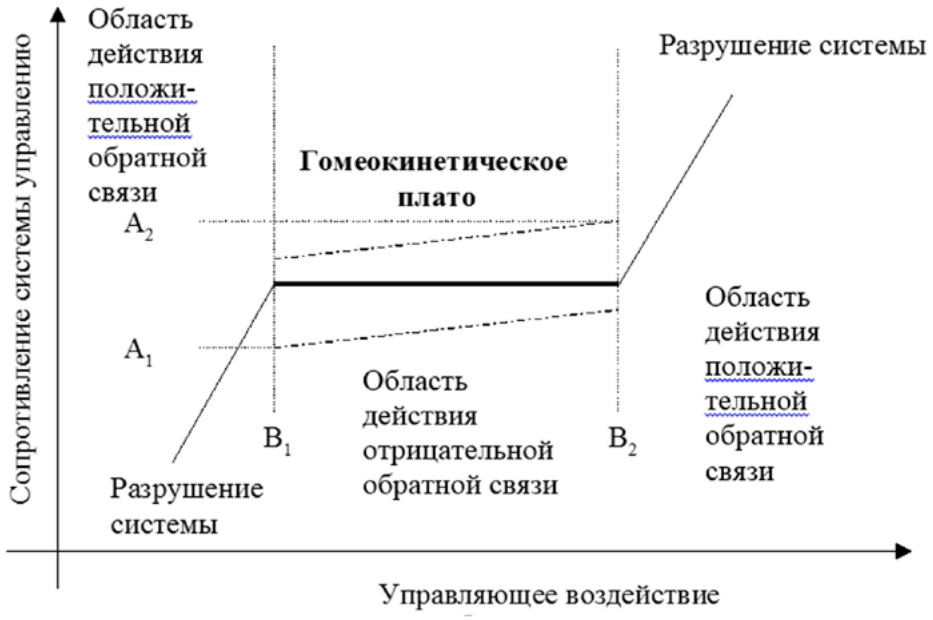


Рисунок 6. Удержание системы на гомеокинетическом плато

При этом иерархичность управленческих воздействий на технологический процесс (по вертикали) может не только сосуществовать с уровневой соподчиненностью (по горизонтали, как мультидивизиональных структурах), но и изменяться через трансформацию потоков информационных ресурсов. Здесь может рассматриваться как интерпретация традиционных моделей процессов управления технологиями, так и использование возможностей моделей информационных ресурсов, запасов и процессов, например, моделей H,R,t и 7K (Комменсализм – Консенсус – Конкуренция – Конфликт – Конфронтация – Катастрофа – Коэволюция) [5, с. 28-29, 62]. Причем процессы эти могут носить синергетический характер с использованием микроуправляющих воздействий. Следует отметить, что хотя нестабильность связана с законом роста энтропии, который рассматривался лишь как закон роста беспорядка, однако с сегодняшних позиций увеличение энтропии отнюдь не сводится к увеличению беспорядка, ибо порядок и беспорядок возникают и существуют в системах одновременно.

Теория решения изобретательских задач как методический базис баланса системности и креативности образовательных технологий

Относительно оценки баланса системности и креативности образовательных технологий на основании соответствующего комплекса оценок следует рассмотреть наработки, представленные в теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) [1, с. 8]. Здесь такой баланс формируется в рамках, во-первых, сочетания стандартных и нестандартных задач, во-вторых, использования стандартных (типовых) методик и приёмов для решения нестандартных и инновационных задач.

Архитектура ТРИЗ включает базис – учение о законах развития технических систем – и надстройку в виде фонда стандартов (инструмента для решения стандартных задач), алгоритма решения изобретательских задач (АРИЗ) – инструмента для решения нестандартных задач и информационного фонда, который корреспондируется с АРИЗ и в конечном счете «подпитывает» и стандарты (рис.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ



7).

Рисунок 7. Структурная схема методов и инструментария ТРИЗ

Следует сразу и энергично подчеркнуть: стандартные задачи стандартны только с позиций ТРИЗ. При решении методом проб и ошибок стандартные задачи могут быть весьма нетривиальны, а ответы на них могут оказаться неожиданными и войти в информационный фонд.

Установлены следующие преимущества использования ТРИЗ:

- системная локализация проблемных ситуаций и постановка задач;
- отход от традиционных способов разрешения проблем, переход к АРИЗ;
- повышение уровня креативности заказчиков и исполнителей (эффективности творческой деятельности);
- формирование знаний и правильная их систематизация и каталогизация в процессе поиска информационных ресурсов, а также информационного обеспечения решения изобретательских задач;
- активация изобретательской деятельности;
- верный выбор перспективных направлений поиска решений с учетом множества возможных методов и методик, которые в обычной ситуации не рассматриваются;
- воспитание логического, алогического, системного и визуального мышления;
- развитие нетривиального взгляда на рассматриваемые объекты (вещи), свойства, процессы, взаимосвязи и явления;
- расширение предметной области изобретений;
- сжатие времени изобретательского цикла.

Следует отметить, что методология ТРИЗ используется не только для технической сферы, но и в программировании,[3] администрировании [6, с. 42], педагогике [4, с. 6] и других областях. Логично было бы использовать её и в рамках цифровой трансформации образовательных технологий, поскольку значительная часть проблемных ситуаций в условиях цифровой трансформации являются уникальными и требуют знаний и опыта изобретательской деятельности. Вместе с тем стандартные повторяющиеся проблемные ситуации можно эффективно решать уже опробованными и апробированными методами. Такой подход был проинициирован Всемирным банком в рамках концепции «лучших практик». Его с высокой эффективностью использовали в проектах «электронного правительства» Российской Федерации на муниципальном уровне.[4] Есть ряд ва-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

риантов сочетаний системного подхода и креативности в педагогических исследованиях, в том числе при использовании ТРИЗ.[5] Существенно то, что в рамках цифровизации образования ТРИЗ-педагогика должна получить существенный импульс для своего развития.

Заключение

Компетентностный подход и компетентностное управление в условиях цифровой трансформации образования характеризуется необходимостью поддержки баланса системности и креативности образовательных технологий, инструментария и продуктов. Системность реализуется на основе системного анализа образовательных технологий и синтеза цифровых образовательных систем, базирующихся на комплексе соответствующих моделей. Креативность обеспечивается в рамках лучших образовательных практик и решения проблемных ситуаций на основе алгоритмов ТРИЗ. Сочетание системности и креативности даёт возможность эффективной реализации динамических нелинейных цифровых образовательных технологий, которые будут базисом концепции «Университет 4.0».

Возможности экономического и цифрового лидерства в ближайшие десятилетия будут обусловливаться способностью и потенциалом государств, ассоциаций, бизнеса, научных школ и университетов создать новые «конфигурации мышления», сети влияния и доверия, позволяющие решать глобальные и локальные проблемы и получать соответствующую отдачу. В роли творцов и носителей таких механизмов, инструментов и технологий могут выступать университеты нового поколения – «Университет 4.0» – которые своими целевыми и ценностными установками, моделями, технологиями и организационными формами будут принципиально отличаться от теперешних исследовательских и предпринимательских университетов.

При этом сами университеты должны стать поисковой, опытной и экспериментальной площадкой, на которой будут моделироваться, проектироваться и внедряться новейшие формы и форматы мышления (системное, визуальное, виртуальное, ситуационное) и деятельности (виртуальная и дополненная реальность, искусственный интеллект, интеллектуальный конвейер), новые социальные и психологические практики. Университет вновь становится корпорацией и клубом, «умной организацией», «фабрикой мысли» интеллектуальной элиты, активность которой будет направлена на решение ключевых политических, экономических, технологических, социальных и гуманитарных проблем человечества, в том числе на создание новых этических канонов, практик конфигурирования различных культурных платформ и форм социальных отношений, порождения новых возможностей качества и активности человеческой жизни.

Баланс системности и креативности в «Университете 4.0» обеспечит реальные возможности его цифровой и интеллектуальной адаптации к требованиям времени.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

[3] Одинцов И.О., Рубин М.С. Повышение эффективности разработки программных продуктов на основе методов ТРИЗ. // Научно-практическая конференция «ТРИЗ-Фест 2009»: сборник трудов конференции. СПб., 2009. С. 155-161.

[4] Банк лучших муниципальных практик [Электронный ресурс]. URL: https://www.vsmsinfo.ru/bank-luchshikh-munitsipalnykh-praktik-rejtingi (дата обращения: 12.04.2023).

[5] Гин А.А. Приёмы педагогической техники: Свобода выбора. Открытость. Деятельность. Обратная связь. Идеальность: Пособие для учителя. 3-е изд. / А.А.Гин М. : Вита-Пресс, 2001. 88 с.

Список литературы:

1. Альтшуллер Г.С. Найти идею: Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач. М.: Альпина Паблишерз, 2011. 400 с.
2. Барабанщиков В. А., Носуленко В. Н. Системность. Восприятие. Общение. М.: Институт психологии РАН, 2004. 480 с.
3. Ганчерёнок И.И., Горбачёв Н.Н. Глобализация 4.0. Ответ системы образования. Mauritius: Palmarium Academic Publishing, 2018. 112 с.
4. Гин А. А. ТРИЗ-педагогика. Учим креативно мыслить. М.: ООО Издательство «ВИТА-ПРЕСС», 2018. 96 с.
5. Гринберг А.С., Горбачёв Н.Н., Горбачёв Н.Н., О.А.Мухаметшина. Документационное обеспечение управления. М.: Юнити-Дана, 2013 г. 392 с.
6. Панова Е.С. Методические положения внедрения новаций в промышленности на основе теории решения изобретательских задач // Вестник ФГУП «ЦНИИ «Центр». 2016. № 3. С. 41-55.
7. Становление и развитие цифровой трансформации и информационного общества (ИТ-страны) в Республике Беларусь / Р.Б. Григянец [и др.] : Объед. ин-т проблем информатики ; под ред. В.Г. Гусакова. – Минск: Беларуская навука, 2019. – 227 с.
8. Уёмов А. И. Системный подход и общая теория систем. М.: Мысль, 1978. 272 с.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Competence approach under digital transformation: harmonization of consistency and creativity

Gancherenok Igor Ivanovich
Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor, Director, Belarus-Uzbek Intersectoral Institute of Applied Technical Qualifications, Minsk, Belarus
e-mail: **gancher@bntu.by**

Gorbachev Nikolai Nikolaevich
Senior Lecturer, Academy of Management under the President of the Republic of Belarus, Minsk, Belarus
e-mail: **nick-iso@tut.by**

Abstract

The problem of competence approach in the conditions of digital transformation of educational sphere is actualized. A model for harmonization of systemic and creative educational technologies based on a set of graphical and informational representations is proposed. The directions of forming and supporting systemic-creative balance of educational technologies, as well as the interpretation of this balance within the framework of inventive problem solving theory are considered.

Key words

• competence approach • consistency • creativity • digital transformation • education •

References

1. Altshuller G.S. To find an idea: An introduction to the TRIZ theory of solving inventive problems. Moscow.: Alpina Publishers, 2011. 400 p.
2. Barabanshchikov V.A., Nosulenko V.N Consistency. Perception. Communication. Moscow: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, 2004. 480 p.
3. Gancherenok I.I., Gorbachev N.N. Globalization 4.0. The answer of the education system. Mauritius: Palmarium Academic Publishing, 2018. 112 p.
4. Gin A.A. TRIZ-pedagogy. We teach to think creatively. Moscow: VITA-PRESS Publishing House, 2018. 96 p.
5. Grinberg A.S., Gorbachev N.N., Gorbachev N.N., Mukhametshina O.A. Documentary Support for Management. Moscow: Unity-Dana, 2013. 392 p.
6. Panova E.S. Methodological provisions for the introduction of innovations in industry based on the theory of solving inventive problems // Bulletin of FSUE «Central Research Institute «Center». 2016. N 3. P. 41-55.
7. Formation and development of digital transformation and information society (IT country) in the Republic of Belarus / R.B.Grigyanets [et al.] : Obed. Institute of Computer Science Problems; edited by V.G. Gusakov. Minsk: Belorusskaya navuka, 2019. 227 p.
8. Uemov A.I. System approach and general theory of systems. Moscow: Mysl, 1978. 272 p.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

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

Галеева А.Р.

«Человекоцентричность как ценность руководителя в системе государственного управления»

1/10



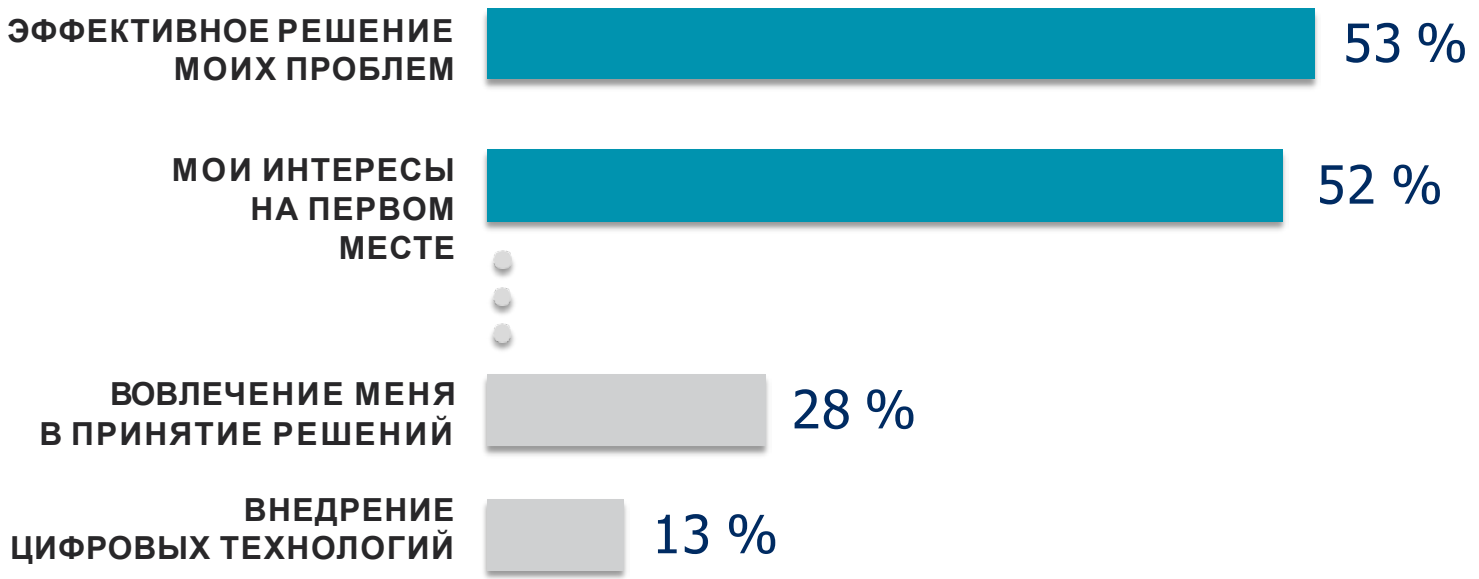
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

2/10

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ - ЦЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

ЧТО ЛЮДИ ХОТЯТ ОТ ГОСУДАРСТВА?

1



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

3/10

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ - ЦЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

ЭВОЛЮЦИЯ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ СЛУЖБЫ

2

ОРИЕНТАЦИЯ НА ТЕХНОЛОГИИ

2015 — ЭТАП 1
Утверждены **Миссия и Ценности** Службы

2018 — ЭТАП 2
Созданы **лаборатории пользовательского тестирования**

2019
Функционирует > **70 сервисов, 5 личных кабинетов, 5 мобильных приложений**

ОРИЕНТАЦИЯ НА КЛИЕНТА

2021 — ЭТАП 4
Созданы **3 новых Управления** в структуре ФНС России

2020
Внедряются инструменты **по анализу клиентского опыта** (CSI, юзабилити-тестирование)

2020 — ЭТАП 3
Взят вектор на **управление изменениями** в Службе, утверждены **26 Стратегий Управлений ЦА** ФНС России

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЧЕЛОВЕКА

2022 — ЭТАП 5
Принят **Манифест ФНС России** (Перспектива – 2030)

2024 — ЭТАП 6
Запущены процессы постоянного улучшения **на основе обратной связи**

2030 — ЭТАП 7
Воплощение идей Манифеста - 2030

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

4/10

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ - ЦЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДХОДА К ГОСУПРАВЛЕНИЮ

3

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД

государственные услуги/функции оказываются удобным для гражданина способом на основе анализа клиентского опыта

- Услуги **в точках взаимодействия с гражданином**
- Обратная связь и анализ клиентского опыта **в точках взаимодействия** с гражданином
- Гражданин взаимодействует, **когда получает госуслуги**

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНЫЙ ПОДХОД

отношения с гражданином строятся на **взаимном доверии, уважении и сокращении издержек**

- **Долгосрочные** отношения **с человеком, у которого есть свои потребности и проблемы**
- Анализ всего клиентского опыта для **исключения лишнего взаимодействия** с гражданином
- Гражданин доверяет **решение своих проблем и удовлетворение потребностей**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

5/10

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ - ЦЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

ОТ КЛИЕНТА К ЧЕЛОВЕКУ

4

Клиентоцентричность – участвуем

6 октября 2021 г. Распоряжением Правительства РФ № 2816-р **утверждена инициатива**

"42. Государство для людей"

1 декабря 2021 г. Приказом ФНС России № ЕД-7-4/973@ **в структуре центрального аппарата Службы созданы**

Управление организационного развития и пользовательского опыта

Управление профессионального развития

Управление развитие кадрового потенциала

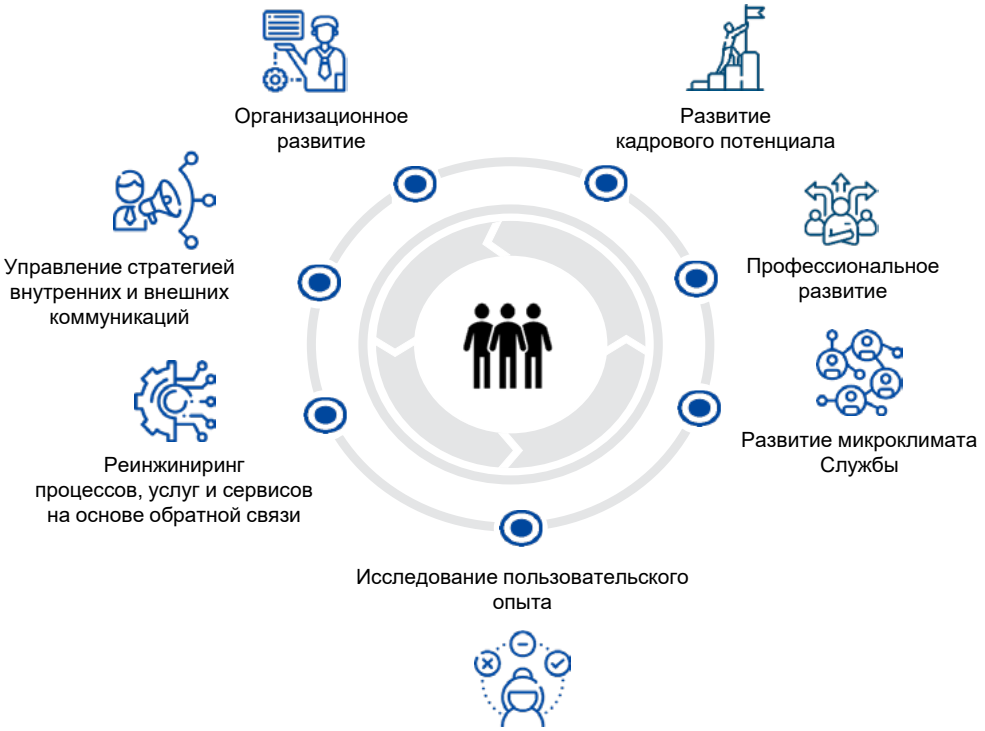
27 декабря 2021 г. Распоряжением Правительства РФ № 3878-р **ФНС России**

включена в участники эксперимента по Клиентоцентричности

15 июня 2021 г. Приказом ФНС России № ЕД-7-30/490@ **утверждена**

Декларация человекоцентричности ФНС России

Человекоцентричность – создаём



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

6/10

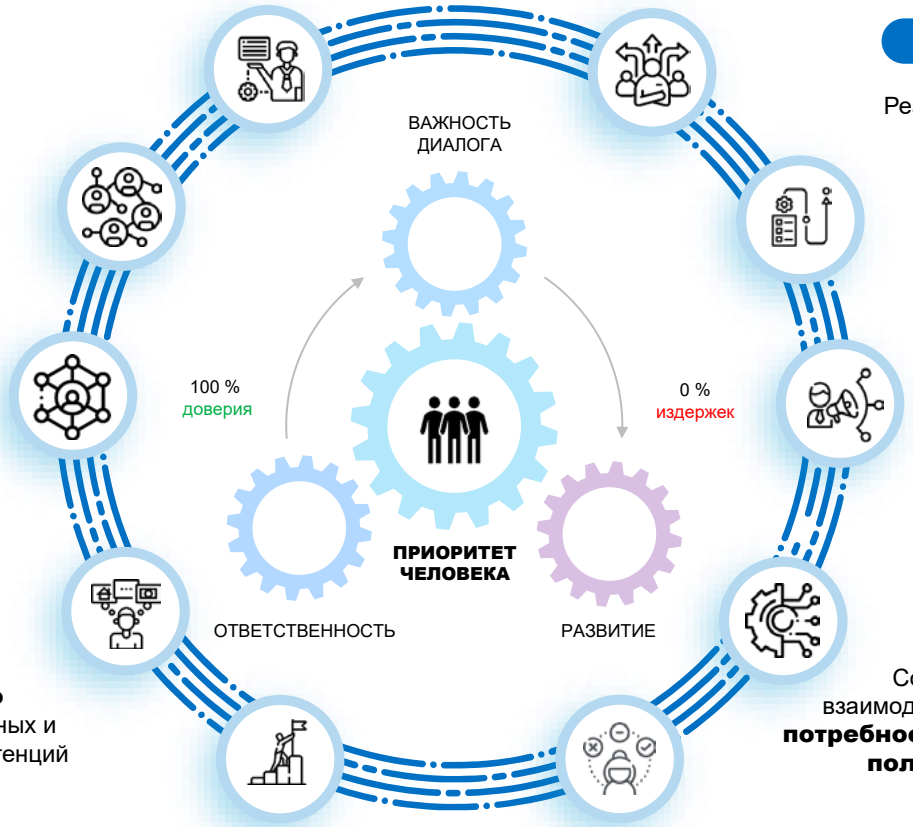
ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ - ЦЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

ДЕКЛАРАЦИЯ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ ФНС РОССИИ

5

Для сотрудников

1. Создание благоприятной **организационной среды**
2. Развитие **системы внутренних коммуникаций**
3. Выстраивание **системы развития кадрового потенциала**
4. Выявление **запросов и потребностей сотрудников**, стремление к их удовлетворению
5. Поддержка **личностного развития**, коммуникативных и профессиональных компетенций



Для физлиц и организаций

1. Реализация **эффективных решений** на основе конкретных **жизненных ситуаций**
2. Внедрение **правил** простого и понятного **взаимодействия**
3. Развитие **обратной связи**
4. Развитие **единой экосистемы** взаимосвязанных государственных услуг и функций
5. Создание комфортной среды взаимодействия на основе анализа **потребностей** и совершенствования **пользовательского опыта**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

7/10

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ - ЦЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

СЕРВИСЫ ФНС РОССИИ

6

70

СЕРВИСОВ И ПРОДУКТОВ

+

2022 г.

11 сервисов — **ДЛЯ ГРАЖДАН**

34 сервиса — **ДЛЯ БИЗНЕСА**

27 сервисов — **ДЛЯ ВСЕХ**

ЛИЧНЫЕ КАБИНЕТЫ | ПЛАТФОРМЫ | ИНФОРМАЦИОННЫЕ | РЕГИСТРАЦИЯ И ВЕДЕНИЕ БИЗНЕСА | АНАЛИТИКА | МЕРЫ ПОДДЕРЖКИ | ОЦЕНКА РИСКОВ | РЕЕСТРЫ | ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТООБОРОТ

Суперсервис
Рождение ребенка

для граждан

Экономия до **12 часов**

Отмена **60 бумажных документов**

Государственная
онлайн – регистрация бизнеса

для бизнеса

Регистрация бизнеса **за 1 день**

Платформа
поставки данных

иные

Подключение органов власти и организаций к **системе обмена данными**

Аналитика на основе **более 45 наборов данных**

ГИС
Капиталовложение

для бизнеса

Автоматизированное заключение соглашений о защите и поощрении капиталовложений

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ - ЦЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

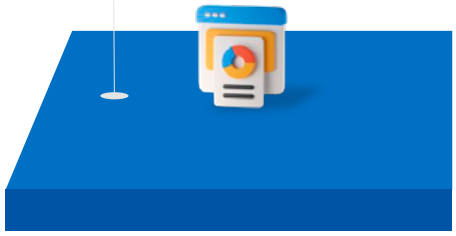
ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОЦЕССОВ СОЗДАНИЯ СЕРВИСОВ

7

2010

РАЗВИТИЕ ФРОНТ-ОФИСОВ

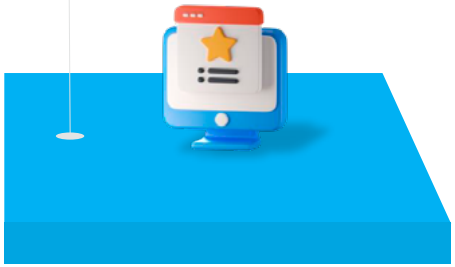
Фокус на внутренние процессы и стандартизацию обслуживания



2016

РАЗВИТИЕ СЕРВИСОВ

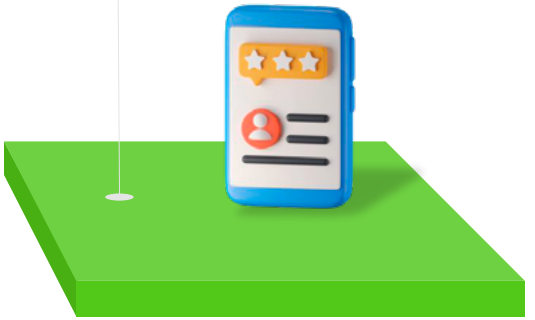
Фокус на точку взаимодействия с налогоплательщиком и ситуативные сервисы



2021

РАЗВИТИЕ ПРОДУКТОВ

Фокус на создание комплексных продуктов на основе обратной связи и пользовательского опыта



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

9/10

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ - ЦЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

ШАГИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КУЛЬТУРЫ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ

8

Культура

- Еженедельное общение без галстуков команды Руководителя
- В структуре ЦА созданы 3 новых Управления реализуют 21 проект по организационному развитию, пользовательскому опыту, проф.развитию и HR
- 3-этапный карьерный проект: "Школа руководителя", "Резерв Руководителя", "Сделай карьеру сам"
- Принят Манифест ФНС России 100 % доверия и 0 % издержек налогоплательщиков
- Культура принятия обратной связи (NPS, CSI, CES, любая оценка со стороны)
- Регулярные "гастроли" замов Руководителя ФНС России и замов руководителей ТНО по субъектам РФ
- Регулярные стратегические сессии команды Руководителя
- Запущены "Мастерские по обмену профессиональным опытом" среди ЦА и СФО
- Включение ТНО в оперативки у Руководителя
- Изменение формата Коллегий ФНС России Регулярное получение обратной связи от ТНО
- Регулярные внутренние опросы Исследование вовлеченности, "пульс-опросы"
- Утверждена Декларация человекоцентричности ФНС России
- Действует Институт внутренних тренеров ФНС России

Проекты

- Запущен сервис "Меры поддержки 2022" Моментальная автоматическая проверка права на меры налоговой поддержки по ИНН
- Постоянное информирование о доступных мерах поддержки и льготах 4.7 млн. рассылок налогоплательщикам ТКС+ЛК
- Функционирует "Биржа проектов" 70 проектов стратегического развития реализуется совместно с ТНО
- Запущен сервис "Государственная онлайн регистрация бизнеса" Возможность открытия бизнеса за 1 день
- Запущен сервис "Оперативная разблокировка счета" Разблокировка лицевого счета в течение 24 часов
- Разработана система Директив "гильотина" более 1200 ОРД Службы
- Запущен Суперсервис "Рождение ребенка" Общая экономия времени 12 часов, отмена 60 бумажных документов
- Сокращен срок рассмотрения налоговых вычетов 3-НДФЛ в 6 раз
- Разработано дерево принятия решений по выдаче УКЭП Снижение на 30 % вовлеченности граждан в преступные схемы фирм "однодневок"
- Внедрен QR-код на письмах ФНС России, направляемых на бумаге увеличение доли обращений граждан в электронном виде на 20%
- Запущен эксперимент по АУСН 6 форм отчетности отменяется, автоматический расчет налогов, отмена страховых взносов

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

10/10

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТЬ - ЦЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

ШАГИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КУЛЬТУРЫ

Сделали Сделаем 9

Налоговая для граждан

Результаты	Эффекты
Утверждена **Декларация человекоцентричности ФНС России**	85 руководителей ЦА и ТНО ФНС России ответственны за внедрение 4 принципов человекоцентричности
Презентован **Манифест ФНС России 2030**	100 % доверия и 0 % издержек налогоплательщиков
Разработан опрос по **исследованию качества ответов на обращения граждан**	Определение уровня удовлетворенности ответами ФНС России среди 1 тыс. налогоплательщиков
Безвозмездные выплаты **мобилизованным и членам их семей**	Полное освобождение выплат от НДФЛ и страховых взносов
Сокращен срок рассмотрения налоговых вычетов с 3 месяцев до 15 дней, если декларация оформлена без ошибок	Получение налоговых вычетов в 6 раз быстрее
Увеличилось количество доступных в формате PDF	Добавились транспортная накладная, заказ-наряд, акт сверки взаимных расчетов
Запущен Суперсервис "Рождение ребенка"	Онлайн-регистрация по принципу "одного окна", общая экономия времени 12 часов, отмена 60 бумажных документов

Налоговая для бизнеса

Результаты	Эффекты
Запущен сервис **"Оперативная разблокировка счета"**	Разблокировка лицевого счета в течение 24 часов в проактивном режиме
Запущен **эксперимент по АУСН** для ИП и ЮЛ (Москва, МО, Татарстан, Калужская область)	6 форм отчетности отменяется, автоматический расчет налогов
Запущен **ГИС "Капиталовложение"**	Автоматизированное заключение соглашений о защите и поощрении капиталовложений
Запущен сервис **"Меры поддержки 2022"**	Моментальная автоматическая проверка права на меры налоговой поддержки по ИНН
Запущен сервис **"Государственная онлайн-регистрация бизнеса«**	Возможность открытия бизнеса за 1 день

Налоговая для сотрудников

Результаты	Эффекты
В структуре ЦА созданы **3 новых управления**	150 тыс. сотрудников Службы владеют навыками оргразвития, профразвития, UX и HR
Разработка **Системы Директив**	**«Гильотина»** более 1200 ОРД Службы
Разработка системы **"Инициатива 2.0"**	Сбор 100% предложений ТНО по улучшению деятельности Службы
Функционирует **"Биржа проектов"**	> 70 проектов стратегического развития реализуется в ЦА ФНС России
Разработана **карта клиентского пути** при поступлении на госслужбу	Максимальное время конкурса (тестирование, собеседование) на 1 кандидата сокращено до 1 часа (в 7 раз)
Разработан **опрос по микроклимату** Службы	Определение точек профессионального выгорания среди 150 тыс. сотрудников
Запущены **"Мастерские по обмену опытом"** среди ЦА и СФО	Проведено 160 мероприятий по оргразвитию
Запущена **"Школа руководителя"**	> 120 руководителей улучшили управленческие навыки
Запуск проекта **"Сокращай дистанцию: "Гэмба"**	> 70 предложений по улучшению внутренних процессов Службы

Спасибо за внимание!

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Баландина Н.И.

«Модель компетенции управленца в эпоху мобилизации: стандартизация VS адаптивность»

ТА ВОЛГА

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ И ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГУБЕРНАТОРЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ



БАЛАНДИНА НАТАЛЬЯ ИВАНОВНА

руководитель департамента кадровой политики и государственного управления Администрации Губернатора Самарской области

Модель компетенции управленца в эпоху мобилизации: стандартизация VS адаптивность

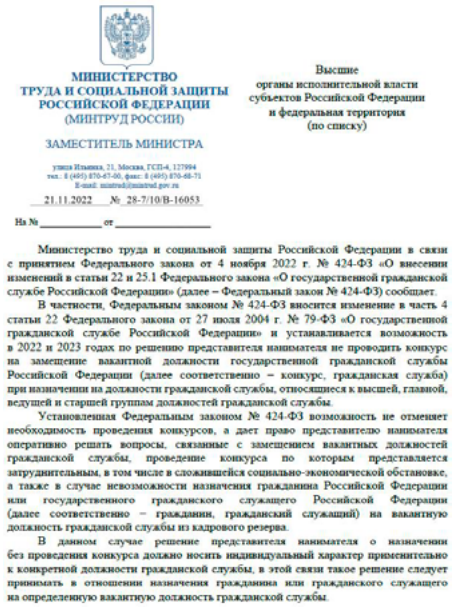
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

2/4

ТА ВОЛГА

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ И ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГУБЕРНАТОРЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

Рекрутинг в современных реалиях



МИНИСТЕРСТВО
ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(МИНТРУД РОССИИ)

ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИСТРА

Высшие
органы исполнительной власти
субъектов Российской Федерации
и федеральная территория
(по списку)

21.11.2022 № 28-7/10/В-16053

На № _____ от _____

Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона от 4 ноября 2022 г. № 424-ФЗ «О внесении изменений в статьи 22 и 25.1 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Федеральный закон № 424-ФЗ) сообщает.

В частности, Федеральным законом № 424-ФЗ вносится изменение в часть 4 статьи 22 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и устанавливается возможность в 2022 и 2023 годах по решению представителя нанимателя не проводить конкурс на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации (далее соответственно – конкурс, гражданская служба) при назначении на должности гражданской службы, относящиеся к высшей, главной, ведущей и старшей группам должностей гражданской службы.

Установленная Федеральным законом № 424-ФЗ возможность не отменяет необходимость проведения конкурсов, а дает право представителю нанимателя оперативно решать вопросы, связанные с замещением вакантных должностей гражданской службы, проведение конкурса по которым представляется затруднительным, в том числе в сложившейся социально-экономической обстановке, а также в случае невозможности назначения гражданина Российской Федерации или государственного гражданского служащего Российской Федерации (далее соответственно – гражданин, гражданский служащий) на вакантную должность гражданской службы из кадрового резерва.

В данном случае решение представителя нанимателя о назначении без проведения конкурса должно носить индивидуальный характер применительно к конкретной должности гражданской службы, в этой связи такое решение следует принимать в отношении назначения гражданина или гражданского служащего на определенную вакантную должность гражданской службы.

Что было обсуждено:

- Постановление не отменяет необходимость проведения конкурсов, а дает право оперативно решать вопросы, связанные с замещением вакантных должностей;
- Принятие решения о назначении невозможно без проведения оценки соответствия профессионального уровня кандидатов.
- Целесообразно руководствоваться основными положениями единой методики Постановление Правительства Российской Федерации от 31 марта 2018 г. № 397
- При этом отмечаем целесообразность использования оценки при отборе кандидатов на бесконкурсной основе.
- Учитывая тенденцию к цифровизации кадровой работы, в приоритете использование методов оценки с применением информационно-коммуникационных систем

3/4

ТА ВОЛГА

ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ И ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГУБЕРНАТОРЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

Аналитика основных трендов рекрутинга первой половины 2023 года



Профессиональная самореализация сотрудников

В приоритете обучение, связанное с потребностями компании: изменения в законодательстве, работа с ЭД, управление изменениями, Agile, OKR и т.п.

Жесткие навыки временно взяли верх над гибкими. В условиях кризиса у многих компаний нет возможности тратить ресурсы и доводить профессиональный уровень сотрудника до оптимального.

С другой стороны — харды и софты всё чаще оценивают в комплексе. Особенно, когда дело касается поиска HiPo-сотрудников и отбора в кадровый резерв.

Востребованные компетенции

- цифровые компетенции,
- цифровая безопасность,
- критическое, креативное мышление
- эмоциональный интеллект
- адаптивность
- толерантность к неопределенности

Исследования Gartner:

- развитие «человеческого» лидерства (искренности, чуткости и адаптивности у руководителей)

Всемирный экономический форум:

- адаптивность
- коммуникативные навыки
- умение решать сложные задачи.

Исследования Coursera

- сторителлинг
- управление изменениями
- организационное развитие
- влияние
- управление командами
- культура
- совместная работа
- принятие решений
- коммуникация
- планирование

ТЕРРИТОРИЯ ТАЛАНТОВ 3

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

4/4

ТА ВОЛГА

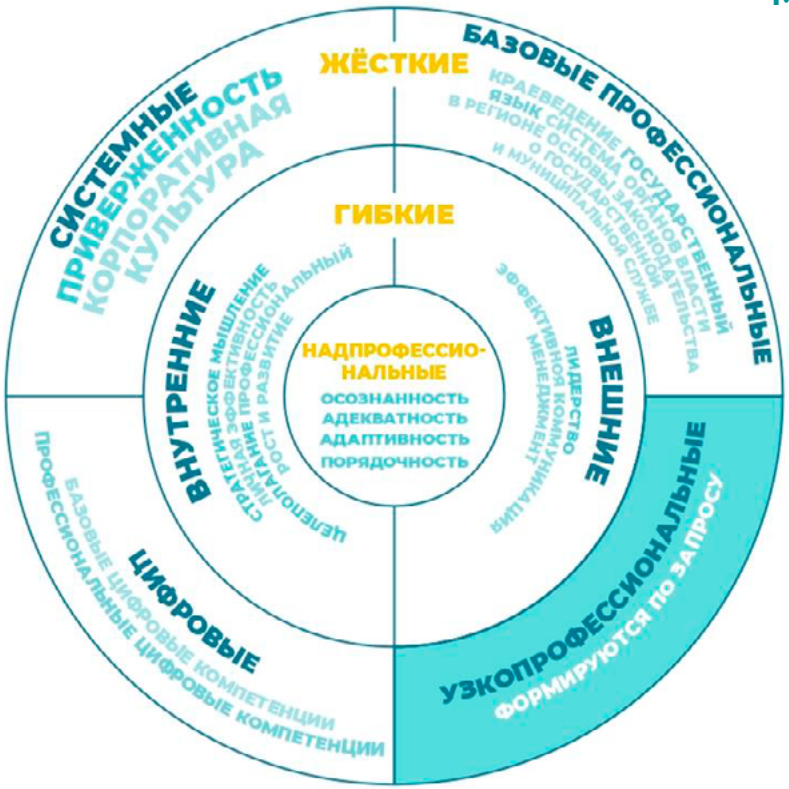
ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ТАЛАНТОВ И ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ГУБЕРНАТОРЕ САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

Модель компетенций служащего Самарской области

Базовая модель для оценки компетенций по блокам:
жёсткие, гибкие, надпрофессиональные.

Была разработана на основе рекомендаций к компетенциям госслужащих РАНХиГС и Минтруд.

Скорректирована под стратегические цели региона и его специфику.



Метрики модели компетенций

3 блока - жёсткие, гибкие, надпрофессиональные
6 сегментов - системные, базовые профессиональные, базовые цифровые, узкопрофессиональные (жёсткие); внутренние и внешние (гибкие).
52 компетенции

№	Название уровня	Степень владения компетенцией
5	Высокий потенциал	Высшая
4	Учитель	Продвинутая
3	Мастер	Средняя
2	Профессионал	Элементарная
1	Ученик	Стартовая
0	0-уровень	0 (тест)

ТЕРРИТОРИЯ ТАЛАНТОВ 4

Спасибо за внимание!

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Литвинова С.А.

«Наставничество как элемент управленческой культуры личности»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ

Факультет Управления

март 2023 года

Наставничество как элемент управленческой культуры личности

Литвинова Светлана Алексеевна – декан факультета управления, к.э.н., доцент

ЮРИУ РАНХиГС



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ

Литвинова Светлана Алексеевна

Декан факультета управления ЮРИУ РАНХиГС, к.э.н., доцент

Автор курсов дополнительного профессионального образования:
«Этика и цифровой этикет» и «Коучинг в управлении проектами и командами».
-Участник конкурсов от платформы «Россия – страна возможностей»: «Лидеры интернет коммуникаций», «ТОПБЛОГ», образовательная программа «Женщина – Лидер ЮФО», полуфиналист национальной премии «Женщины России», участник проекта «Наставничество» от Мастерской управления «Сенеж», участник конкурса «Лидеры Дона», «Лига лекторов» и др.

Факультет Управления
ЮРИУ РАНХиГС

РАНХиГС

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

2 НАСТАВНИЧЕСТВО

Наставничество – процесс взаимного развития через неформальную передачу от наставника наставляемому знаний, опыта, мудрости, а также через оказание поддержки.



РАНХиГС

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

Управленческая культура – это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников организации, предопределяющих нормы их поведения и основной компонент в достижении управленческих целей.



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

4 МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

4 НАСТАВНИЧЕСТВО – ЭЛЕМЕНТ КУЛЬТУРЫ



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

6 ПРЕДЛОЖЕНИЯ

- Внедрение должности «наставник» в организациях и соответствующей образовательной программы с присвоением квалификации в зависимости от уровня;

- Популяризация роли наставника путем создания «бренда» и «престижа» наставничества;

- Популяризация благодарности наставникам, через различные конкурсы и мероприятия, в том числе и в средствах массовой информации, на систематической основе.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

8/8

ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ

Спасибо за внимание!

Контакты:



Факультет Управления





Чирковская Е.Г.

«Методология оценки при замещении вакантных должностей государственной гражданской службы»



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ЭКСПЕРТНАЯ ДИСКУССИЯ

02 МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ ЛИЧНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ГРАЖДАНСКОГО СЛУЖАЩЕГО: КОНТЕКСТЫ, НАПРАВЛЕНИЯ, РЕЗУЛЬТАТЫ



Чирковская Елена Георгиевна

Директор Центра современных кадровых технологий ФОиР ВШГУ РАНХиГС, к. психол. наук, доцент

Методология оценки при замещении вакантных должностей государственной гражданской службы

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Методология оценки при замещении вакантных должностей государственной гражданской службы

Требования к организации и проведению оценочных процедур

1. Соблюдение принципов системности и систематичности при проведении оценочных мероприятий и процедур
2. Наличие методологии оценки и ее соответствия целостному подходу к пониманию личности государственного гражданского служащего, как субъекта профессиональной деятельности
3. Наличие валидного и надежного инструментария оценки, соответствующего психометрическим требованиям
4. Соблюдение правовых и этических норм при работе с результатами оценки и подготовке управленческих решений
5. Сопоставимость результатов оценки, нормирование и стандартизация на основе анализа статистических данных (использование стандартизованных норм)
6. Владение инструментами интерпретации данных и результатов оценки
7. Наличие специалистов по оценке в штате кадровой службы для реализации роли «Профессионального Заказчика»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Методология оценки при замещении вакантных должностей государственной гражданской службы

Этапы построения системы оценки в госоргане

1. Построение системы оценки персонала, отвечающей целям и задачам кадровой политики ггс и госоргана, в соответствии с функциональной стратегией

2. Встраивание системы оценки в Hr-цикл госоргана (организации)

3. Обеспечение условий для реализации системы оценки

4. Определение субъектов оценки и предмета оценки

5. Разработка методологии оценки и подбор оценочных инструментов, либо выбор провайдеров проведения оценки, подготовка технического задания

6. Организация и проведение оценочных процедур

7. Анализ результатов оценочных процедур и подготовка управленческих решений

Методология оценки при замещении вакантных должностей государственной гражданской службы

Концептуальные основания разработки инструментов оценки и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы

ВШГУ РАНХиГС



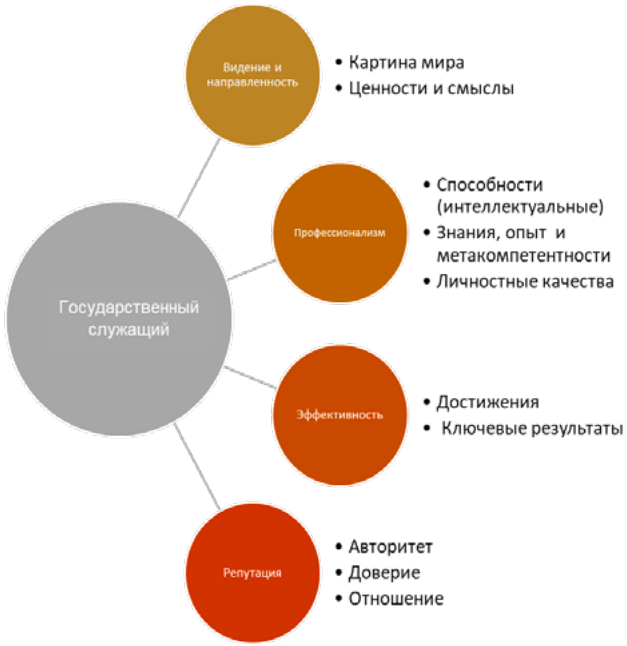
Рекомендации МИНТРУД РФ

1. Лидерство,
2. Принятие управленческих решений,
3. Командное взаимодействие,
4. Личная эффективность
5. Системность мышления,
6. Готовность к изменениям,

6/12

Методология оценки при замещении вакантных должностей государственной гражданской службы

Концептуальные основания разработки инструментов оценки и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы



Основу методологии разработки комплекса оценочных инструментов составила концепция понимания профессионализма и профессиональной зрелости современного государственного служащего и их составляющие

Построена теоретическая модель единого подхода к разработке инструментов оценки кандидатов и ггс

7/12

Методология оценки при замещении вакантных должностей государственной гражданской службы

НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ



Разработка, апробация - 2022 г.
Экспериментальное тестирование – 2023 г.

- Комплексный тест на оценку осведомленности по вопросам ГМУ
- Тест оценки вербальных и числовых способностей
- Кейс-тест для оценки владения русским языком
- Кейс-тест для оценки владения IT
- 6-ПЛК: опросник по компетенциям (для оценки 6 личностно-профессиональных качеств: лидерство, принятие управленческих решений, командное взаимодействие, системность мышления, готовность к изменениям, личная эффективность)

Методология оценки при замещении вакантных должностей государственной гражданской службы

Разработка автоматизированных алгоритмов и процедур единой методологии оценки

- Проанализированы современные автоматизированные цифровые платформенные решения при организации процедур личностно-профессиональной диагностики и оценки в практике отбора персонала, выделены ключевые преимущества и ограничения,
- Описаны ключевые требования к проектированию цифровых продуктов, обеспечивающих оценку и диагностику кандидатов при отборе их на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы,
- Разработаны и описаны алгоритмы и процедуры, обеспечивающие качественную организацию и проведение оценки и диагностики при отборе на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы с использованием автоматизированных цифровых продуктов и платформенных решений на платформе РАНХиГС

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

9/12

Методология оценки профессионального развития государственных служащих

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФОиР ВШГУ

~ 80% респондентов считают,
что при оценке качества образовательной программы ДПО государственных служащих наиболее важным является **мнение самих слушателей этой программы**.
При этом среди них:
только 37,5% «Заказчиков» и 39,1% «Исполнителей»
Большая же часть - 53,2% сами «слушатели»

При выборе программы обучения:
«Слушатели» руководствуются
большим числом критериев, чем «заказчики», которые являются преимущественно личностными,
т.е. ***ориентированы на решение задач личностно-профессионального развития.***
«Заказчики» ориентированы на решение ***задач организационного развития***.

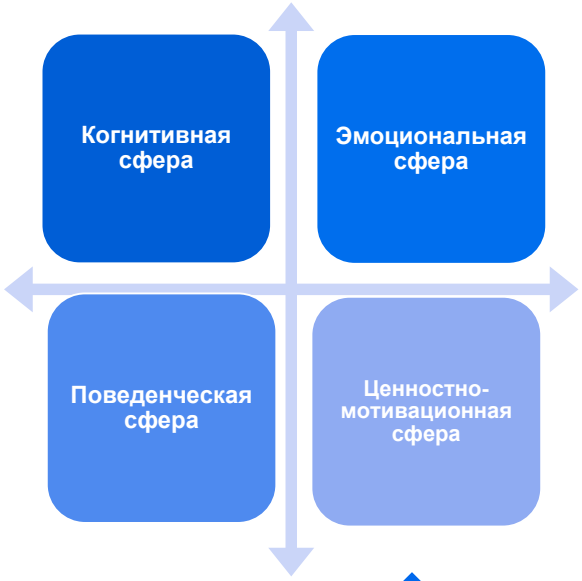
Ключевые параметры в оценке образовательных программ:
«Слушатели» и «Исполнители» - содержательные и процессуальные аспекты самой образовательной программы – «качество» и наполненность;
«Заказчики» - возможность практического применения в рамках выполнения профессиональных функций,
профессиональных потребностей – практикоориентированность.

Динамика своего личностного и профессионального развития:
«Заказчики» и «Исполнители» - ***не является популярным ответом***;
«Слушатели» - ***не рассматривают такой критерий вовсе.***

Вывод: превалирует объектный, а не субъектный подход в оценке качества образовательной программы:
стремлении оценивать саму программу («оценивать что») без учета оценки собственных изменений («оценивать, что у кого»).

Методология оценки профессионального развития государственных служащих

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФОиР ВШГУ



Кластеры профессиональных качеств
Стратегическое лидерство
Настойчивость и целеустремленность
Компетенции межличностного взаимодействия
Управленческая компетентность
Готовность к командной работе
Компетентность самоуправления
Готовность к обучению и саморазвитию
Масштабность мышления
Экспертно-аналитическая компетентность

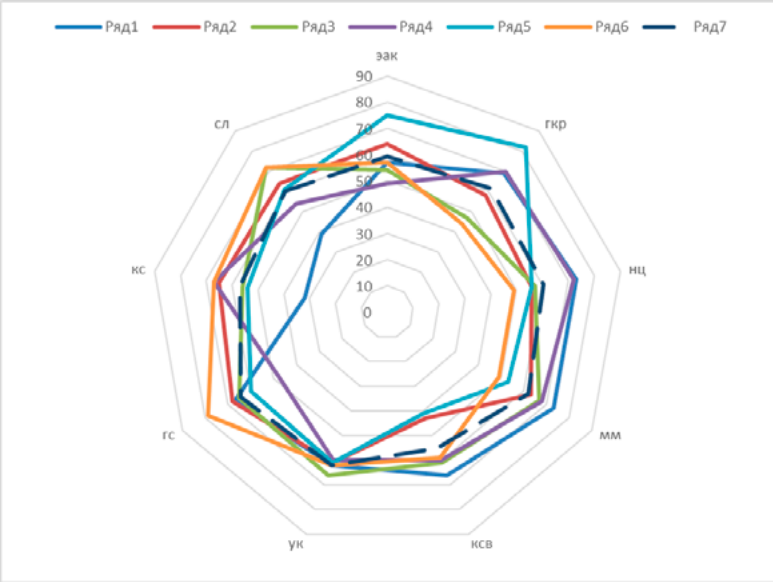
1. Выявлена **высокая мера соответствия объективных и субъективных аспектов метакомпетенций**, что свидетельствует об адекватной самооценке респондентов и их стремлению к рефлексии.
2. Существует значимая связь между показателями рефлексивной самооценки и объективными оценками содержания образовательной программы: **чем выше респондент оценивает содержание образовательной программы, тем больше изменений он замечает в себе в ходе образовательной программы.**
3. Высокий уровень организации «программы», ее содержательная наполненность, методическая и экспертная поддержка создают благоприятную среду для актуализации рефлексии слушателей, их внимательного отношения к происходящим изменениям.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

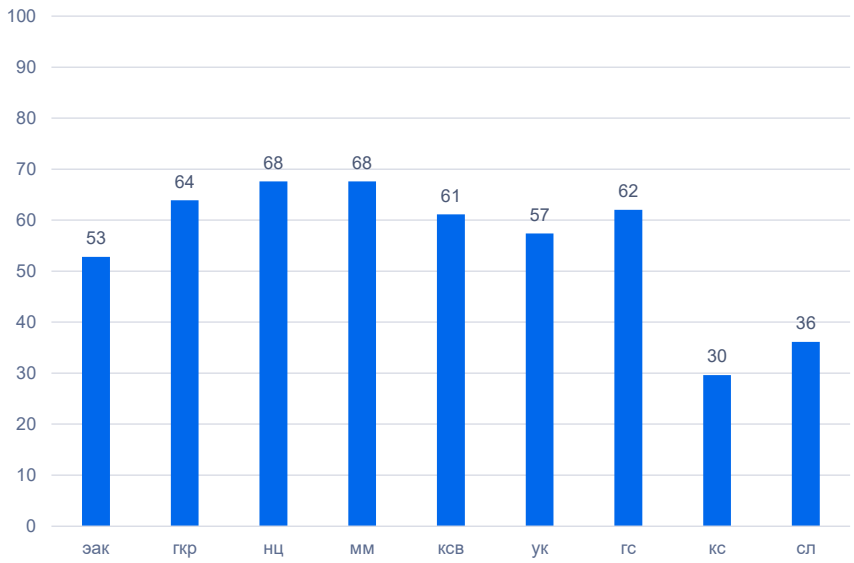
11/12

Методология оценки профессионального развития государственных служащих

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФОиР ВШГУ



Индивидуальные траектории развития



Среднегрупповые результаты

12/12

МНПК «ЛИЧНОСТЬ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ»

nildior-hspa@ranepa.ru
+7 (499) 956-07-43
http://foir.hspa.ranepa.ru/

г. Москва,
пр-т Вернадского, 82с4,
3 корпус, ауд. 831



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ АКАДЕМИЯ | ВШГУ РАНХиГС Высшая Школа Государственного Управления | ФОИР Факультет оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Ефремов О.В.

«Социальное самочувствие молодежи в контексте воспроизводства кадрового потенциала государственной гражданской службы»

1/12

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ



Цель исследования: выявление насущных жизненных проблем, ценностей и целей, которые влияют на формирование индивидуальных жизненных стратегий молодежи, обладающей лидерскими качествами и организаторскими способностями.

Форма проведения: анонимное онлайн-анкетирование с использованием Google Forms.

Аудитория: работающие специалисты в возрасте до 31 года, не являющиеся государственными служащими и состоящие в перспективных кадровых резервах областных и Минского городского исполнительных комитетов (далее – ПКР) – 169 человек.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

3/12



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

4/12

Проблемы, которые волнуют лиц, состоящих в ПКР



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

5/12

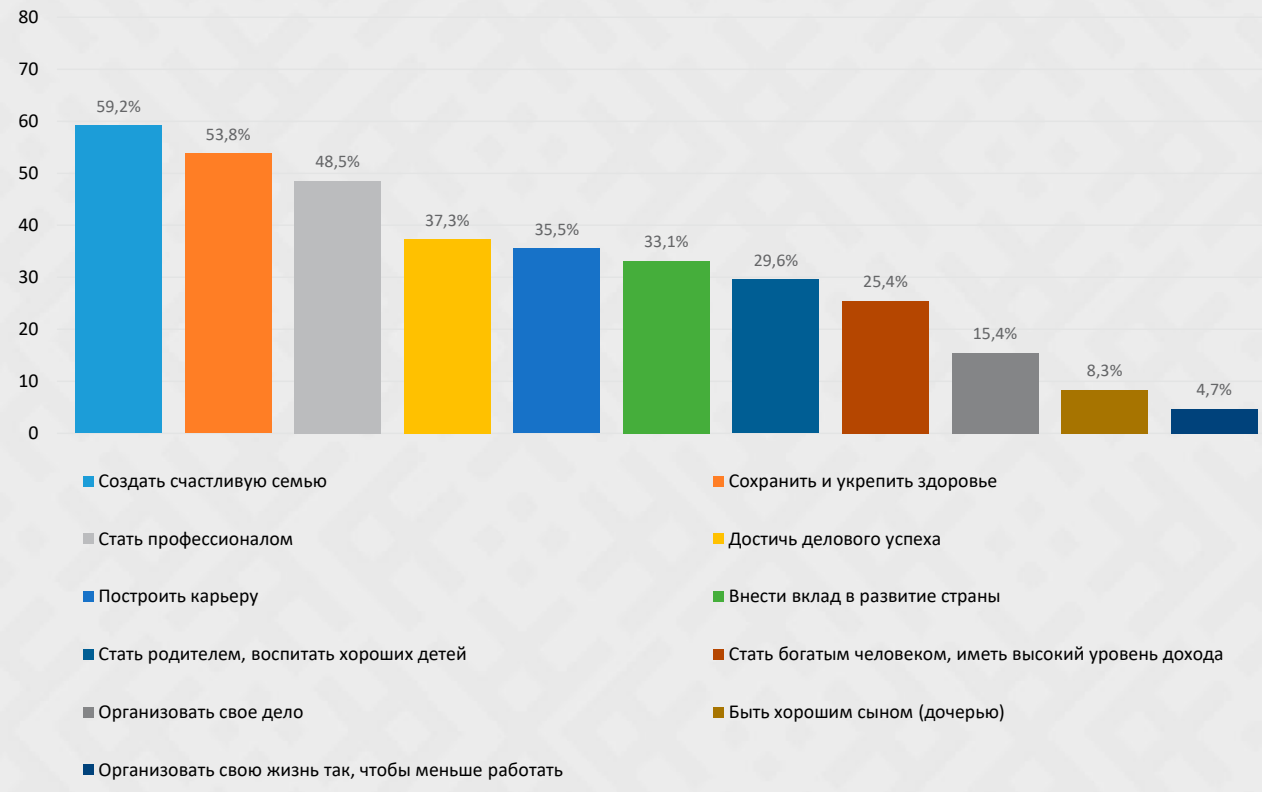
Иерархия жизненных ценностей лиц, состоящих в ПКР



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

6/12

Иерархия жизненных целей лиц, состоящих в ПКР



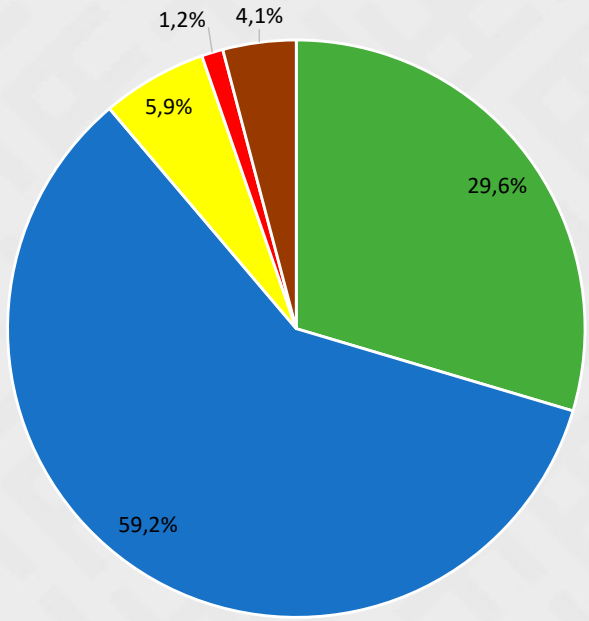
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

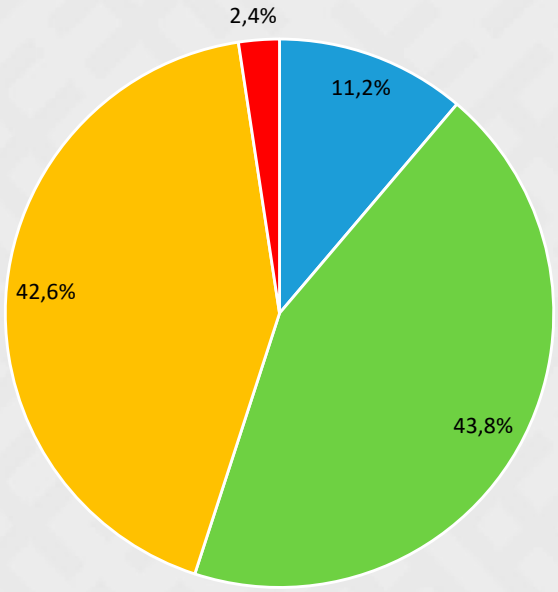
8/12

Вы уверены, что сможете реализовать свои планы на будущее?



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

От чего в наибольшей степени зависит Ваше благосостояние?



- От социально-экономической ситуации в стране
- Вас самих, Вашей целеустремленности, активности
- От социально-экономической ситуации и Ваших собственных усилий в равной степени
- Затрудняюсь ответить

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

10/12

Что необходимо сделать молодому человеку, чтобы гарантировать себе благоприятное будущее?



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Основные выводы

Представителей молодежи из числа лиц, состоящих в ПКР, можно характеризовать как активных, целеустремленных людей, для которых одинаково важно быть успешными как в личной жизни, так и в профессиональной деятельности.

Участники исследования позитивно оценивают свою текущую жизненную ситуацию и возможность реализации своих планов на будущее.

Наиболее значимыми для них являются семья, вопросы сохранения и укрепления здоровья, материального благосостояния, самореализации и профессионального успеха.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

12/12



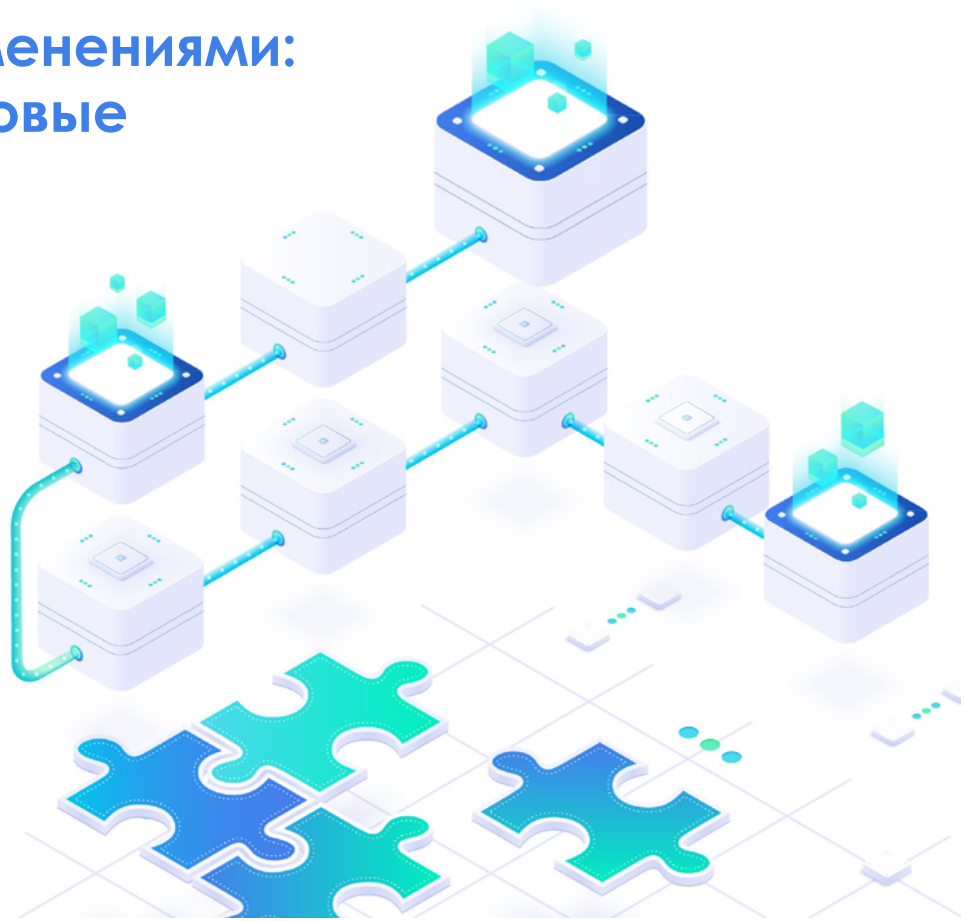
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Ангеловский А.

«Лидерство и управление изменениями: как эффективно внедрять новые процессы и инструменты управления в организации»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Лидерство и управление изменениями: как эффективно внедрять новые процессы и инструменты управления в организации



Ангеловский Александр

Руководитель направления операционного консалтинга Центра компетенций НТИ по большим данным на базе МГУ имени М.В.Ломоносова

BIG DATA intelligent analytics

Agile-подход и методика Scrum

Ценности Agile-подхода

Командная работа
важнее процессов и инструментов

Результат проекта
важнее отчетов и документаций

Довольный заказчик
важнее выполнения формальностей ТЗ

Гибкость
важнее следования первоначальному плану

Ценности методики SCRUM

Фокус
Мы фокусируемся на ограниченном количестве задач, чтобы быстро и качественно их выполнить

Поддержка
Мы работаем в команде и всегда помогаем друг другу, если что-то идет не по плану

Открытость
Мы открыто обсуждаем наши успехи, трудности и неудачи, чтобы работать еще эффективнее

Ответственность
Каждый из нас осознает свою ответственность перед командой за вверенную часть проекта

Backlog
Задачи и идеи «на будущее»

→ **В работу**
Задачи на текущий спринт

→ **В работе**
Выполняемые задачи

→ **На проверке**
Верификация результатов, внесение правок

→ **Сделано**
Выполненные задачи

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Организация летучек

«Утренние» летучки

Каждое утро в рабочие дни

10-15 минут

Проектная команда

Каждый участник отвечает на 3 вопроса
- что он сделал вчера
- что планирует сделать сегодня
- возникают ли у него какие-либо затруднения

Цели летучки
- участники сообща решают возникающие затруднения
- участники распределяют задачи на текущий день

Летучка по итогам спринта

В начале спринта
(каждый пнд в 1-3 недели)

20-30 минут

Проектная команда

Каждый участник готовит слайды с результатами своей работы для общей презентации
- достигнутые результаты
- какие трудности возникали, как удавалось их решать
- предложения по дальнейшим работам

Цели летучки
- участники вместе обсуждают перспективы проекта
- оценка продуктивности по итогам прошедшего спринта
- определение задач на новый спринт

Общая летучка направления

1 раз в 2 месяца

1-2 часа

Все сотрудники направления Консалтинг

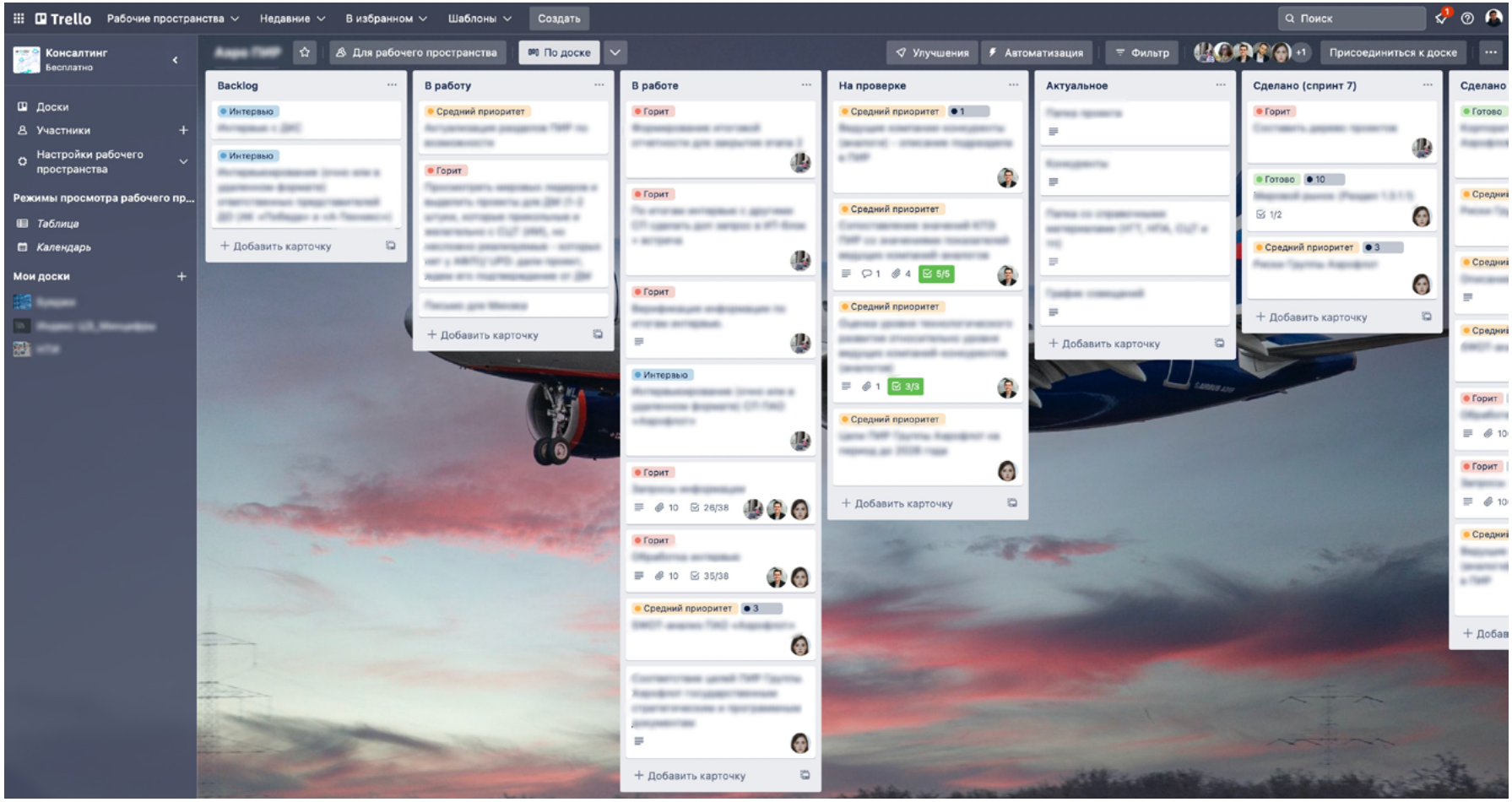
Каждая команда готовит презентацию по своему проекту
- достигнутые результаты
- какие трудности возникали, как удавалось их решать
- перспективы развития проекта

Цели летучки
- участники вместе обсуждают все проекты направления
- оценка достижения стратегических целей направления Консалтинг
- обсуждение перспектив развития направления

3

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Пример рабочей доски в Trello



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Этапы внедрения



1. Определение ключевых **подходов и ценностей**, выбор **системы управления проектами**
2. Донесение информации до **руководителей проектов**, организация системы
3. **Внедрение и контроль** использования системы управления проектами
4. Функционирование полностью **автономных проектных команд**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

6/6

Контакты



АНГЕЛОВСКИЙ АЛЕКСАНДР

Руководитель операционного консалтинга
Центра компетенций НТИ по большим данным
на базе МГУ имени М.В.Ломоносова

+7 925 802 14 77

angelovskiy.al@digital.msu.ru

@alexangelovskiy



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

6

Воскресенская О.А.

«Профессиональный конкурс государственных и муниципальных служащих как технология профессионального развития»

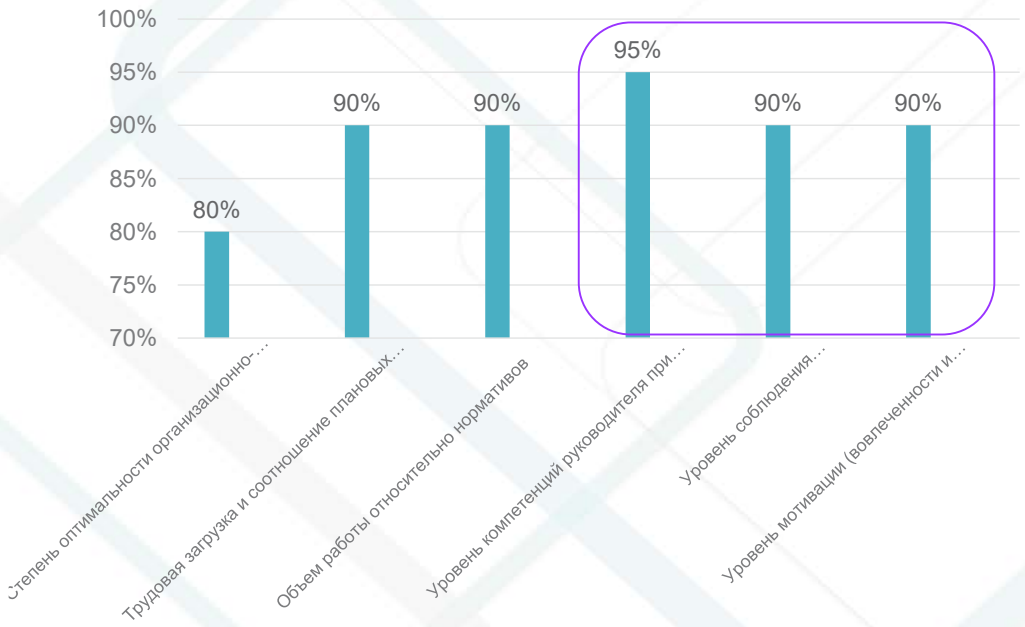
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ



ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОНКУРС ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ КАК ТЕХНОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

ТЕМАТИЧЕСКИЙ КРУГЛЫЙ СТОЛ #3 «ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ИДЕНТИЧНОСТЬ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ»
IV Международная научно-практическая конференция "Личность в системах управления" 24 марта 2023 г.

НАИБОЛЕЕ ЗНАЧИМЫЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ПО ДАННЫМ ОПРОСА



Среди наиболее значимых отмечены факторы, связанные с компетенциями, соответствием корпоративной среде, мотивацией

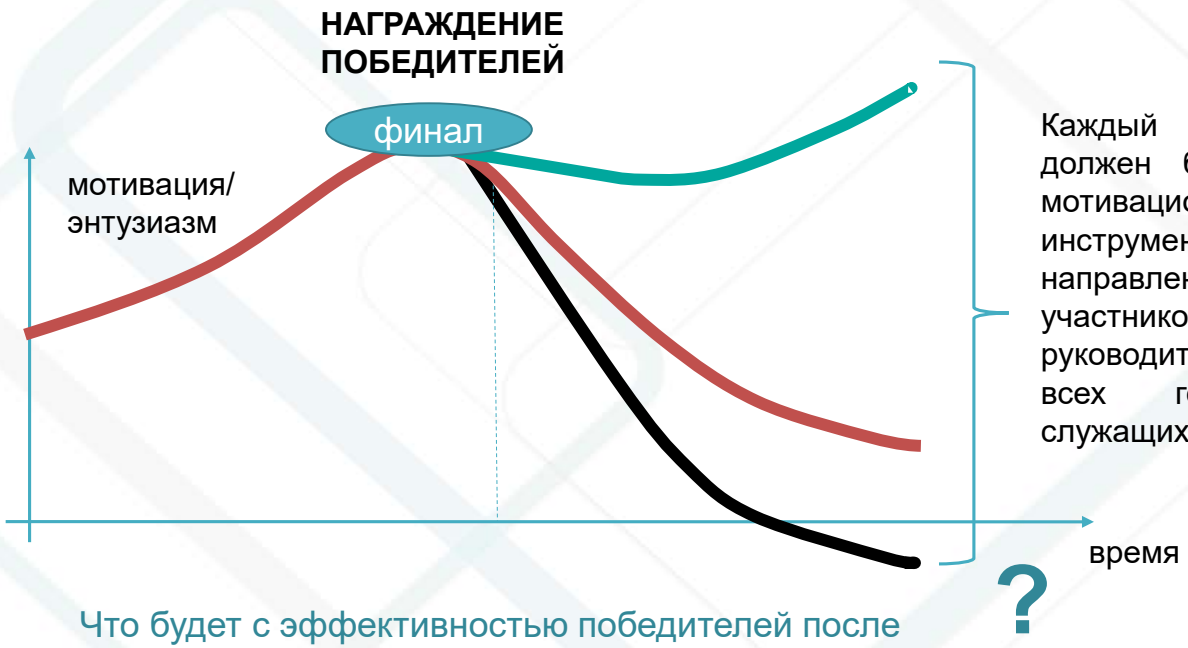
1. Уровень компетенций руководителя при постановке задач, распределении обязанностей, нагрузки, обратной связи сотруднику/служащему и т.п. - **от 90 до 100%**
2. Уровень соблюдения ценностей/корпоративной культуры сотрудником/ служащим и руководителем - **90%**
3. Уровень мотивации (вовлеченности и удовлетворенности) сотрудников/служащих - **более 90%**
4. Трудовая загрузка и соотношение плановых задач должности и дополнительной нагрузки (поручений, проектов) - **более 90%**
5. Объем работы относительно нормативов (по типовым должностям) - **более 90%**
6. Степень оптимальности организационно-штатной структуры - выделили как важный фактор **более 80%** респондентов

2

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

3/13

КОНКУРС: «РАЗОВАЯ АКЦИЯ» ИЛИ ПОСТОЯННЫЙ ПРОЦЕСС МОТИВАЦИИ И РАЗВИТИЯ?



Каждый этап конкурса должен быть наполнен мотивационными инструментами, направленными как на участников конкурса и их руководителей, так и на всех государственных служащих органа власти

Что будет с эффективностью победителей после конкурса

3

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ НЕДОСТАТКИ ПРОВЕДЕНИЯ КОНКУРСОВ

1. **Цели:** не отражены интересы всех заинтересованных сторон, «имидж…»
2. **Название:** «лучший»…
3. **Требования к участникам** (входной фильтр): «служащие, не являвшиеся в течение предшествующих трех лет лауреатами конкурса»; ограничения по возрасту – до 35 лет, до 40 лет.
4. **Инструменты мотивации** (на разных этапах конкурса): как правило, в качестве инструментов поощрения мотивации выступают только возможные призы победителям
5. **Требования к экспертам:** в 95% случаев - отсутствие требований к экспертам и их отбору в Конкурсную комиссию
6. **Длительность и основные этапы (уровни) конкурса:** как правило 1 год – не позволяет оценить результаты проектов, минимум времени на анализ и совершенствование
7. **Критерии оценки участников:** 75% - отсутствие оценки ценностей/мотивации, использование формальных признаков для оценки
8. **Методы оценки:** балльная система без конкретизации шкалы оценки
9. **Инфраструктура (сайт, в том числе организационное и IT-обеспечение):** ручная обработка анкет
10. **Оценка эффективности и результативности конкурса:** как правило, только по соотношению победителей и заявок
11. **Использование результатов конкурса для дальнейшей мотивации участников и для формирования положительного образа служащего:** вопрос не проработан

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ УЧАСТНИКИ О МОТИВАЦИИ К УЧАСТИЮ В КОНКУРСЕ









По данным исследования в октябре 2022 г.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ПРИОРИТЕТ: ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СЛУЖАЩИХ

ЦЕЛЬ

повышение **мотивации** служащих к непрерывному **развитию профессиональных** и **личностных качеств** в контексте реализации ценностей концепции «Государство для людей»

ЗАДАЧИ

1. **Раскрытие** и **развитие** профессионального, творческого **потенциала** и результативности служащих через комплекс оценочных и образовательных мероприятий
2. **Развитие приверженности** служащих идее профессионального долга и служения ради блага граждан, региона, страны, через понимание и принятие потребностей и актуальных запросов
3. Вовлечение участников конкурса в реализацию **стратегических приоритетов** выполнении проектов в интересах граждан, для развития региона
4. Использование возможностей конкурса как **площадки коммуникаций** служащих разных подразделений, органов власти для обмена профессиональным опытом/лучшими практиками
5. **Признание, поощрение и стимулирование** высоких результатов профессиональной служебной деятельности служащих

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

7/13

АКТУАЛЬНЫЙ ВЗГЛЯД НА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОНКУРСЫ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

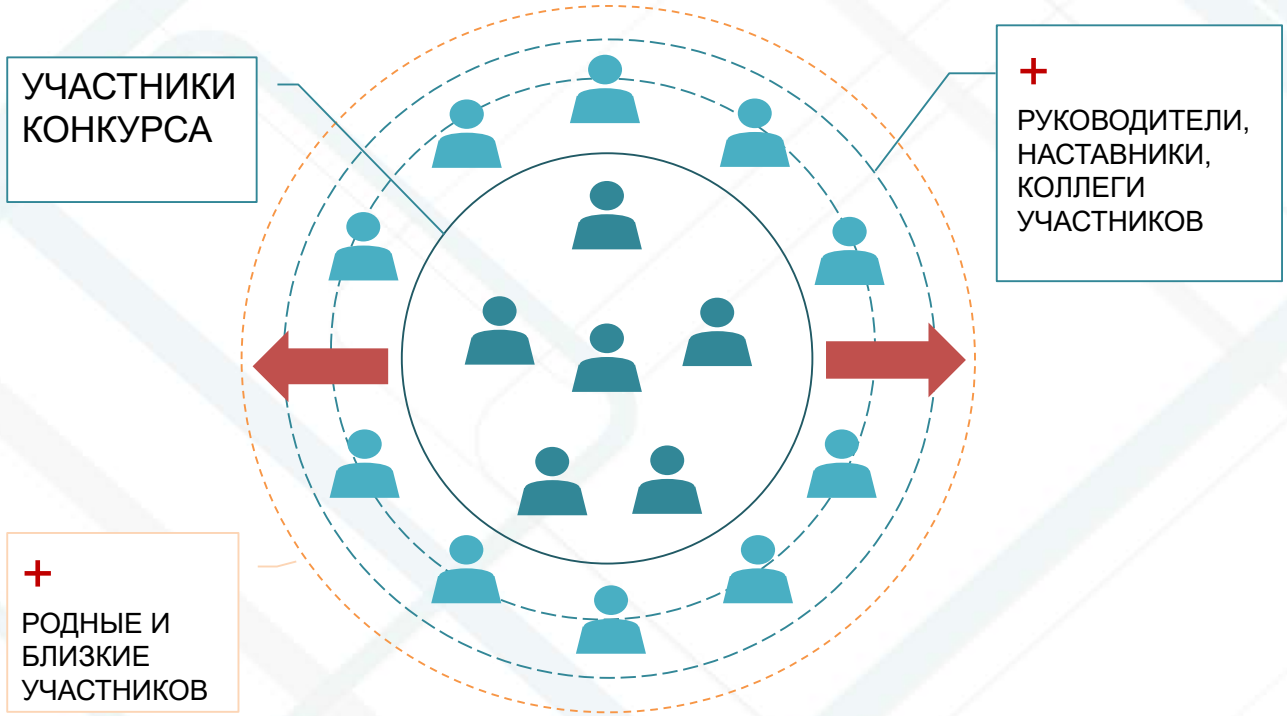
Методика

Конкурс и профессиональное развитие	Конкурс и личная мотивация	Конкурс и принцип «Государство для людей»
1. Конкурс - элемент системы профессионального развития 2. Мероприятия профессионального развития – часть конкурса 3. Конкурс как способ самопроверки	1. Мотивация не только для участников, но и окружения: руководитель, коллега, наставник, родные 2. Использование инструментов мотивации к саморазвитию и управлению карьерой 3. Специальные мотивационные инструменты на каждом этапе жизненного цикла конкурса	1. Содержание конкурсных заданий в контексте клиентоцентричности 2. Наличие номинаций по профессиональным компетенциям взаимодействия с внутренним и внешним клиентом 3. Учет особенностей всех групп (от участников до семьи), вовлекаемых к конкурсную орбиту

7

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА ЦЕЛЕВУЮ АУДИТОРИЮ



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ЭТАПЫ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ



Экспертный анализ:
- ✓ документов (соответствие требованиям)
- ✓ мотивации участия в конкурсе (по видеопрезентации/мотивационному письму)
- ✓ результативности за 2022 г- по оценке руководителя по должности/проектам)

Проведение **Центра оценки** по утвержденной модели компетенций:
- ✓ решение тестов
- ✓ кейсов жизненных ситуаций
- ✓ деловая игра
- ✓ выполнение практического задания

Выбор и защита планируемого общественно-значимого проекта
Реализация проекта (не менее 6 мес.)

Общественные слушания: защита /презентация результатов проекта, с т.з. ценности для региона/органа власти/организации, группы граждан

9

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ИНСТРУМЕНТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

КАРТА УСПЕХА
участника конкурса:
Оценочные мероприятия, результаты, индивидуальные рекомендации

ПАСПОРТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
участника конкурса:
Название обучающих мероприятий, дата, время, адрес
(ссылка на материалы)
Индивидуальные рекомендации

МЕРОПРИЯТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
участников конкурса:
Как сделать вдохновляющую видеопрезентацию?
Государство для людей: стандарты клиентоцентричности
Анализ решения кейсов по жизненным ситуаций: как понять потребности и решить проблемы Вашей текущей работы - технологии решения сложных проблем
Консультации наставников
Деловые игры/круглые столы по обмену опытом, презентации проектов

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

УЧАСТНИКИ И НОМИНАЦИИ КОНКУРСА

УЧАСТНИКИ

- Без ограничений по возрасту
- Опыт работы на государственной (муниципальной) службе не менее 1-го года
- Победители конкурса предшествующего периода могут участвовать в номинации, отличной от той, в которой стали победителями

НОМИНАЦИИ*

- **«Профессиональный старт»** (для участников с опытом работы на государственной гражданской службе не менее 1 года)
- **«Профессионал-эксперт»** (для участников с опытом работы на государственной гражданской службе не менее 3-х лет)
- **«Команда проекта»** (для участников, успешно реализовавших актуальный проект в духе ценностей концепции «Государство для людей»)

* ежегодно на этапе планирования конкурса могут быть изменены и дополнены, в том числе с учетом конкурсных областей: национальных (приоритетных) проектов, в которых участвует регион; областей основной и вспомогательной деятельности

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

«ВЫИГРАЛ-ВЫИГРАЛ»

Граждане:	Результат проекта, который повысил качество жизни, удовлетворенность работой государственной/муниципальной службы Рост доверия к государственной и муниципальной службе
Руководитель подразделения:	Достигнутый результат по приоритетным задачам подразделения Рост квалификации сотрудников Повышение качества и скорости межфункциональных коммуникаций
Орган власти:	Выполнение конкретных задач с соответствии со стратегическими приоритетами региона Повышение уровня профессионализма и рост эффективности служащих Рост качества кадрового/управленческого резервов Повышение открытости деятельности органов власти
Участник конкурса:	Профессиональный рост (рост компетенций в т.ч. по клиентоцентричности) Направление на стажировку Потенциально - карьерный рост Публичное признание личных достижений и достижений команды: сертификат участника - всем диплом победителя, памятный знак Конкурса (разной степени 1, 2, 3, в зависимости от места по номинации) с логотипом Конкурса и года Конкурса, встреча с главой региона, премия интервью в СМИ и др. Памятный приз
Родные и близкие участника:	Участие в торжественном мероприятии по итогам конкурса. Приглашение победителя или призера Конкурса с семьей на концертные/спортивные/театральные мероприятия. Благодарственные письма.

12

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

13/13

ПУБЛИКАЦИИ

1. Профессиональные конкурсы на государственной и муниципальной службе как инструмент мотивации профессионального развития государственных и муниципальных служащих / Н. М. Сладкова, Е. В. Вашаломидзе, О. А. Воскресенская // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 12. – С. 2091-2110. – DOI 10.18334/et.9.12.116699. – EDN BRWVHW.
2. Лучшие кадровые практики в жизненном цикле преобразований / Н. М. Сладкова, О. А. Воскресенская, И. А. Ясинская, Ю. Л. Горковенко // Государственная служба. – 2022. – Т. 24. – № 1(135). – С. 70-80. – DOI 10.22394/2070-8378-2022-24-1-70-80. – EDN UWLQSW.
3. Проблемы управления эффективностью в условиях цифровизации / Н. М. Сладкова, С. А. Петрова, О. А. Ильченко (Воскресенская) [и др.] // Металлург. – 2020. – № 12. – С. 13-21. – EDN LWIJZK.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Воскресенская Ольга Александровна
Руководитель проектов,
ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России
O.Voskresenskaia@vcot.info
+7 (495) 917-26-89

13

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Формирование механизмов личностного развития как условие расширения карьерных возможностей современного управленца

СИМАГИНА ОЛЬГА ВЛАДИМИРОВНА, ДОКТОР ЭКОН.НАУК, ПРОФЕССОР КАФЕДРЫ МЕНЕДЖМЕНТА СИБИРСКОГО ИНСТИТУТА УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛА РАНХИГС (НОВОСИБИРСК)

БЕЛАЯ ЕЛЕНА АЛЕКСАНДРОВНА, КАНДИДАТ ПЕД.НАУК, ДОЦЕНТ КАФЕДРЫ МЕНЕДЖМЕНТА СИБИРСКОГО ИНСТИТУТА УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛА РАНХИГС (НОВОСИБИРСК)

Карьера в управленческой деятельности

1 ступень управленческого развития:

Зам.начальника/Начальник отдела

Компетенции: общие управленческие+знание содержания деятельности

2 ступень управленческого развития:

Начальник подразделения, руководитель направления

Компетенции: общие управленческие+знание содержания деятельности+опыт принятия системных решений+аналитические навыки

3 ступень управленческого развития:

Генеральный директор

Компетенции: общие управленческие+знание содержания деятельности+опыт принятия системных решений+аналитические навыки+ стратегическое планирование

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Традиционная модель подготовки управленцев







Преобладание теоретических знаний, лекционно-семинарская система, ранний выбор направления подготовки, сложности с пониманием общей системы профессиональных задач

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Проблемы профессионализации начинающего управленца





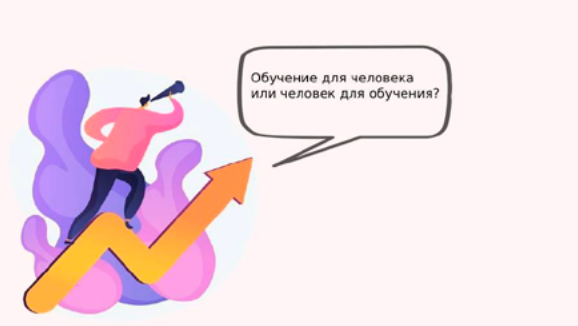
Усвоение общепринятых алгоритмов, искаженных моделей поведения, зацикленность на личном соответствии должности, отсутствие ценностного отношения и смысла деятельности



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Широкий бакалавриат в подготовке управленцев

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ



Human touch и Персонализация



Task-centered instruction



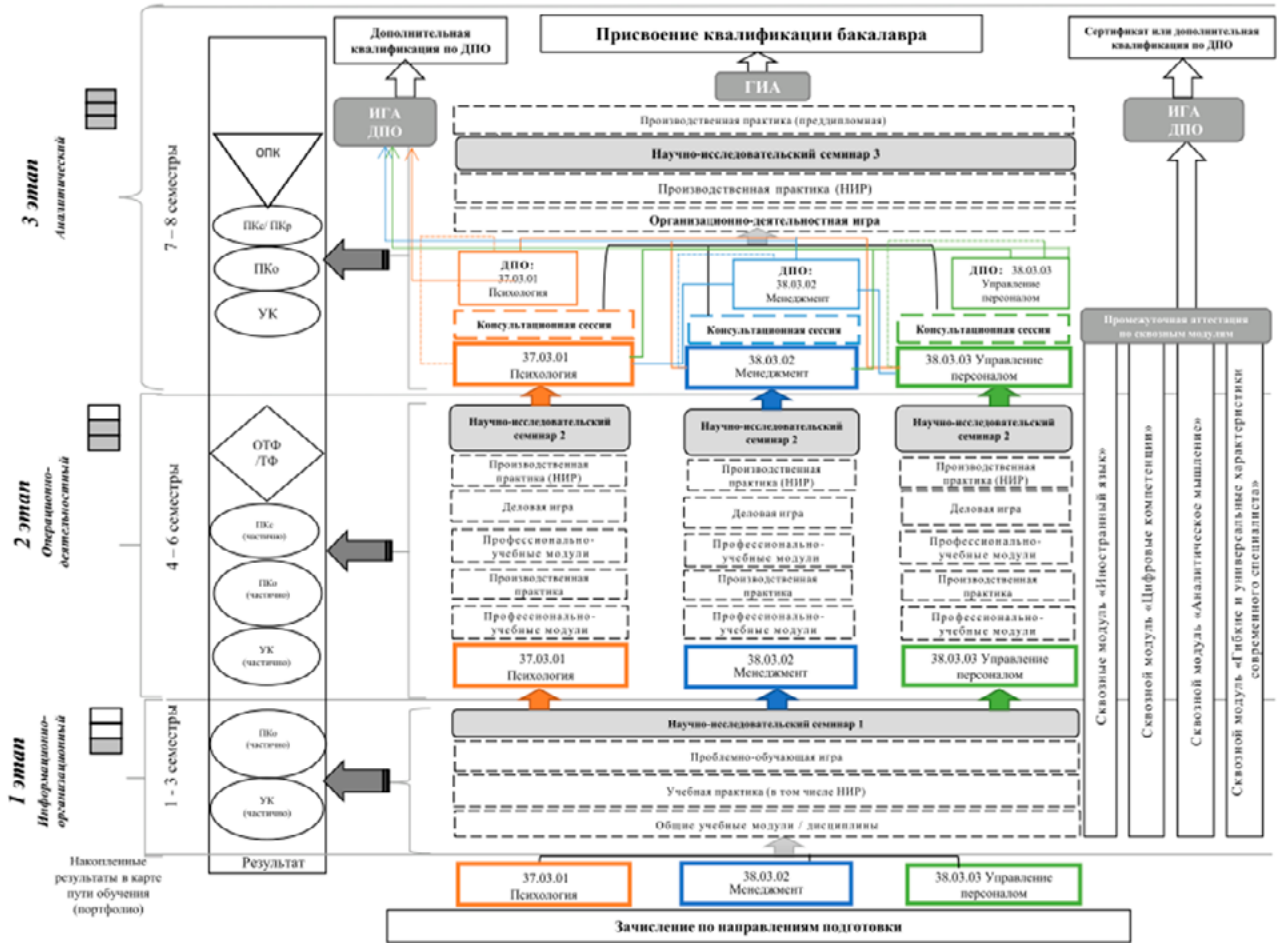
Blended learning

Широкий бакалавриат в подготовке управленцев



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

7/7



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Андрющенко О.В., Суркова И.Ю.

«Диагностика социально-психологического климата в организациях социальной сферы»

1/12

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Диагностика социально-психологического климата в организациях социальной сферы

СУРКОВА Ирина Юрьевна, Д.С.Н. ПРОФЕССОР
АНДРЮЩЕНКО Оксана Владимировна, К.С.Н, ДОЦЕНТ

ПОВОЛЖСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ ИМ. П. А. СТОЛЫПИНА РАНХиГС

- Опросник Социально-психологического климата Р. С. Немова
- Анкета лояльности Портера-Стирса
- Анкета доверия Р.Шо
- Опросник профессионального выгорания В. Бойко

Выборка – 89 человек



Дизайн исследования

© Поволжский институт управления им. П. А. Столыпина РАНХиГС

3,9
Индекс СПК



Профиль СПК по опроснику Р.С. Немова

© Поволжский институт управления им. П. А. Столыпина РАНХиГС

4/12

Средние значения	Опросник СПК Р. С. Немова	4/8 шкала лжи
Средние значения	Анкета лояльности Портера-Стирса	
Средние и высокие значения	Анкета доверия Р.Шо	

Достоверность ответов

© Поволжский институт управления им. П. А. Столыпина РАНХиГС

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

3.7 - 78%
низкие значения

- Требовательность друг к другу
- Сознательное подчинение дисциплине
- Низкая эмоциональная включенность в дела коллектива

60%
В сформированных стадиях профвыгорания

Субшкала «Ответственность»

© Поволжский институт управления им. П. А. Столыпина РАНХиГС

6/12

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

4.0-56%
средние значения

- Быстро распределяют обязанности
- Взаимно дополняют друг друга на работе
- Не склонны брать на себя дополнительную ответственность (схожие результаты по анкете доверия Р. Шо)

Субшкала «Организованность»

© Поволжский институт управления им. П. А. Столыпина РАНХиГС

7/12

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

4.1-100%
средние значения

- Знают итоги работы коллектива
- Знакомы с правилами поведения
- Хорошо знают обязанности – свои и коллег

Субшкала «Информированность»

© Поволжский институт управления им. П. А. Столыпина РАНХиГС

8/12

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

4.1-89%
средние значения

- Стараются помогать друг другу
- Взаимная тактичность
- Поддержка и доброжелательное отношение к коллегам

Субшкала «Контактность»

© Поволжский институт управления им. П. А. Столыпина РАНХиГС

3.6-78%
низкие значения

- Следования формальным нормативам взаимодействия – вежливость, порядочность
- Низкая эмоциональная включенность в коллектив

60%
В сформированных стадиях профвыгорания

Субшкала «Сплоченность»

© Поволжский институт управления им. П. А. Столыпина РАНХиГС

10/12

4.0-79%
средние значения

- Доброжелательность и корректность
- Учет интересов новичков

Субшкала «Открытость»

© Поволжский институт управления им. П. А. Столыпина РАНХиГС

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

11/12

4.0-67%
средние значения

- Подчинение личных интересов интересам коллектива
- Вопросы решаются сообща
- Поддержка традиций

Субшкала «Целостность»

© Поволжский институт управления им. П. А. Столыпина РАНХиГС

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Выводы:

- Опора на ценности (культурные детерминанты единства коллектива, а не эмоциональные)
- Снижение эмоциональной включенности (результат профессионального выгорания)
- Организационные изменения усугубляют стресс, эскалация выгорания

© Поволжский институт управления им. П. А. Столыпина РАНХиГС

Попова С.Ю.

«Ресурс наставничества для современного руководителя: ценности и смыслы (на примере управления молодежной политикой РФ)»

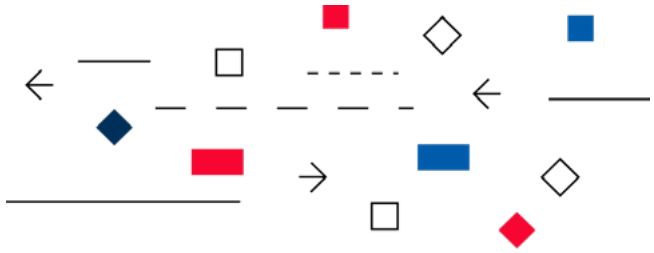
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Ресурс наставничества для современного руководителя: ценности и смыслы (на примере управления молодежной политикой РФ)

Попова Светлана Юрьевна
кандидат психологических наук, доцент

доцент кафедры ГМУ
Государственного университета управления
Директор по науке Института молодежи
карьерный консультант

ЭКСПЕРТНАЯ ДИСКУССИЯ
«ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ГМУ: ЦЕННОСТИ И СМЫСЛЫ»

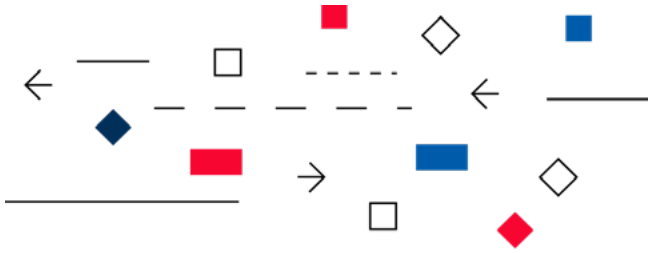


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Государственный университет управления
РАНХиГС

О ЧЕМ ПОЙДЕТ РЕЧЬ



1. Постановка проблемы: новые вызовы
2. Кейсы:
   - Пермь
   - Госкорпорация
   - «Вокзалка»
3. Наставничество как ресурс руководителя: инструментально-технологическая модель

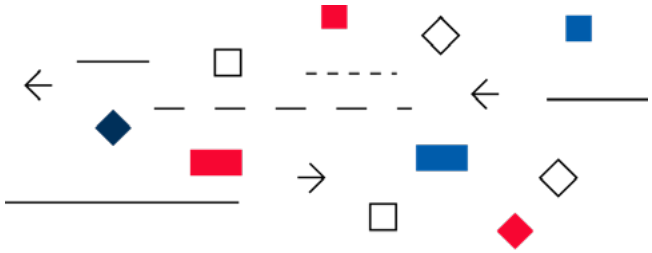


СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

НОВЫЕ ВЫЗОВЫ

В.В. Путин

- *«Нам необходимы более* ***высокие темпы работы*** *по всем направлениям и* **предельно реалистичная оценка ситуации,** *положения дел в целом».*
- *Власти пытаются наладить* **новые форматы работы** *и* **более эффективно администрировать** *все направления деятельности.*



- ❑ **Ключевые разломы мировоззренческих матриц,** *которые обнаруживаются во всех областях и сферах жизнедеятельности человека и общества*
- ❑ **Формирование нового миропорядка**
- ❑ **Глобальный конфликт ценностей**
- ❑ **Кризис лидерства**
- ❑ **Новые требования к управлению** *(организациями, системами, структурами и пр.)*

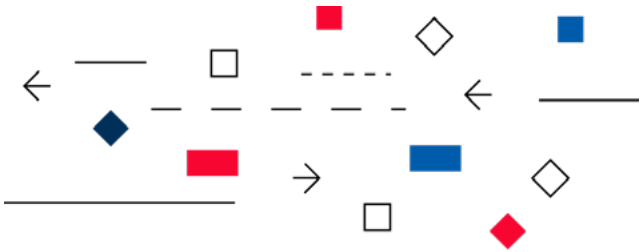
- **Требования к руководителю:**
- *формирование новых компетенций, готовности к решению нестандартных ситуаций, осуществлению преобразовательных процессов в области управления*
- **потребность в переосмыслении** *целей, содержания, организации, технологии профессионально-управленческой подготовки,* **ценностной основы своей деятельности**
- **понимание технологий** *оперативного решение социального заказа*

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Сегодня в государственном управлении востребованы три роли руководителя:

- ❑ **руководитель-менеджер**
- ❑ **руководитель-лидер**
- ❑ **руководитель-эксперт**



«Среди руководителей есть те, у кого преобладают **менеджерские компетенции,** *есть лидеры,* **способные вести за собой без опоры,** *у третьих —* **сильная экспертиза**. *Если говорить о востребованных ролях лидера в команде, то это, в первую очередь координатор, мотиватор и исполнитель, когда надо что-то сделать и своими руками. На госслужбе сегодня много сильных координаторов и руководителей, которые готовы „работать руками", а вот в* **дефиците как раз руководители, способные мотивировать других, воодушевлять и вести за собой,** *используя не только административную власть».*

Илья Шебураков

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

5/12

Запрос на формирование новых смыслов, преодоление противоречий в смене ценностных парадигм, на новые технологии управления и воспитания

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ



Почему эта тема так актуальна для молодежи?



Почему эта тема так актуальна для образовательных учреждений?



Почему эта тема так актуальна для руководителя?

КЕЙС №1. Пермский кейс

Стратегическая сессия АНО ДПО «Институт молодежи» совместно с Правительством Пермского края. 2022 год

Важно! В связи с этим крайне важным является рост уровня вовлеченности глав муниципалитетов в реализацию молодежной политики на муниципальном уровне

Цель: сформировать единое понимание приоритетов и возможностей МП на разных уровнях власти; выработать взаимопонимание и согласование стартовых условий сотрудничества

Участники сессии - должностные лица/руководители муниципалитетов (более 100 человек). Типичным для данного стейкхолдера является отношение к молодежной политике как к сугубо вторичной сфере, ограниченной КВН, патриотическими акциями и субботниками.

Проблема: на уровне муниципалитета принцип экосистемности может вступить в противоречие с существующей практикой управления. Специалист входит в вертикальную систему управления, которая трактует приоритетность получаемых специалистом указаний в пользу главы МО.

Итоги: переформатирование отношения к молодежной политике как к инвестиционной (а не социальной, как ранее). «Это равноправная сфера управления», – вывод участников сессии.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

КЕЙС №2. Рост внутри ГК

Запрос к карьерному консультанту *от руководителя подразделения госкорпорации после достижения поставленной цели (получения оффера)*

Новая цель: *смыслы, ценности и миссия как руководителя. Экологичность своей деятельности*

Технология решения: *наставничество.*

КЕЙС №3. «Вокзалка»

Комсомольск-на-Амуре

Центр реализации молодёжных проектов и программ

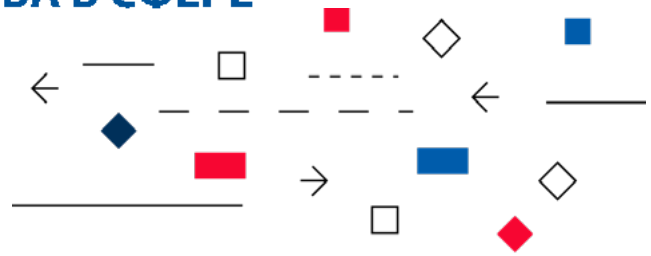
Генеральный директор: Максим Косенко

Общественный некоммерческий социальный проект, *реализуемый по инициативе Дома молодёжи, при поддержке Комитета по делам молодёжи Хабаровского края*

«Я осознал (не сразу, ломая себя и свои отточенные годами профессиональные подходы) **что такое настоящая молодежная политика** *только подружившись - с ребятами с «Вокзалки». Главный успех моей профессиональной жизни: мы смогли* **из молодежной тусовки создать крепкое и постоянно развивающееся молодежное сообщество** *– центр притяжения и постоянного поиска»*

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

АКТУАЛЬНОСТЬ ИНСТИТУТА НАСТАВНИЧЕСТВА В СФЕРЕ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ



СОДЕРЖАНИЕ

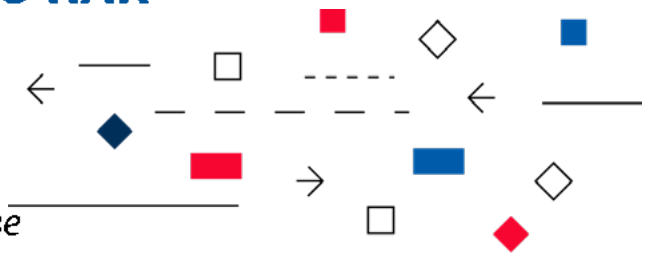
ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

Молодёжная политика

- ✓ ***комплекс мер*** *нормативно-правового, финансово-экономического, организационно-управленческого, информационно-аналитического, кадрового, научного и иного характера*
- ✓ ***реализуемых на основе межведомственного взаимодействия*** *федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления при участии институтов гражданского общества, юридических лиц .. и граждан Российской Федерации…*
- ✓ ***направленных на создание условий для развития молодежи, ее самореализации*** *в различных сферах жизнедеятельности, на гражданско-патриотическое и духовно-нравственное воспитание молодых граждан*

ОБОСНОВАНИЕ ТЕМЫ «НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ С МОЛОДЕЖЬЮ»



Наши исследования о

- ❑ *положении российской молодежи в государстве и обществе*
- ❑ *ее социально-политической и гражданской активности*
- ❑ *амбивалентности тенденций позиционирования себя в обществе (массовизация и индивидуализация) позволили сделать выводы и сформулировать основные проблемы дальнейшего исследования профессионального* ***запроса молодых специалистов на карьерное сопровождение их деятельности.***

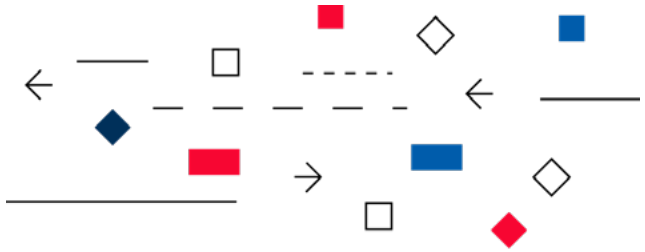
Примечание:

- *Круглый стол «Российская молодежь в государстве и обществе: социокультурное и политико-психологическое измерения» // Полилог – 2020 – № 4 Том 4 [Электронный ресурс]. URL: https://polylog.jes.su/S258770110013200-2-1*
- *Попова С.Ю., Селезнева А.В. Социально-политическая и гражданская активность молодежи: между массовизацией и индивидуализацией // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития. 2021. Т. 10, вып. 1 (37). С. 12–22*

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

НАСТАВНИЧЕСТВО: ИНСТРУМЕНТАЛЬНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ





Где: *Форум для молодых политологов «Дигория», 2020*

Что: Научная лаборатория *Междисциплинарных Молодежных исследований (ММИ, руководитель д. полит.н. А.В. Селезнева)*

Результаты:

- *полевое исследование «Новая политическая этика российской молодежи» (2021)*
- *полевое исследование «Социальная и гражданская активность молодежи в период covid-19» (2021)*
- *апробация и описание авторской модели научного наставничества, к. психол. н. С.Ю. Поповой и д.полит.н., А.В. Селезневой (2022)*
- *публикации в журналах ВАК, два научных проекта (Гранты Росмолодежи), «Ученые люди» (2022), «Молодежь_Наука»(2022-2023)*

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

НАСТАВНИЧЕСТВО В РАБОТЕ С МОЛОДЕЖЬЮ



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

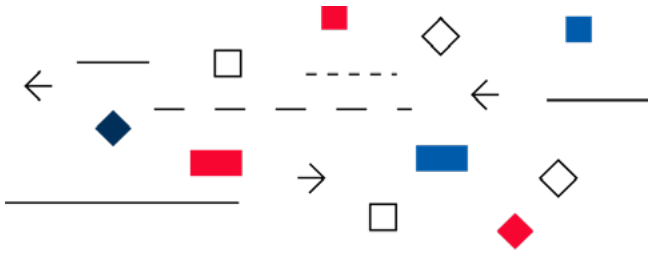
НЕКОТОРЫЕ ВЫВОДЫ

Подводя итоги проведенного теоретического и эмпирического исследования, можно сказать о **росте популярности наставничества**

- ❑ *как социального института*
- ❑ *как дополнительного условия повышения эффективности деятельности руководителей*
- ❑ *как тренда молодежной политики*
- ❑ *как технологии построения привлекательного имиджа руководителя, организации в целом*

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

E-mail: smolikpopov@list.ru
т-н 8-968-785-41-33

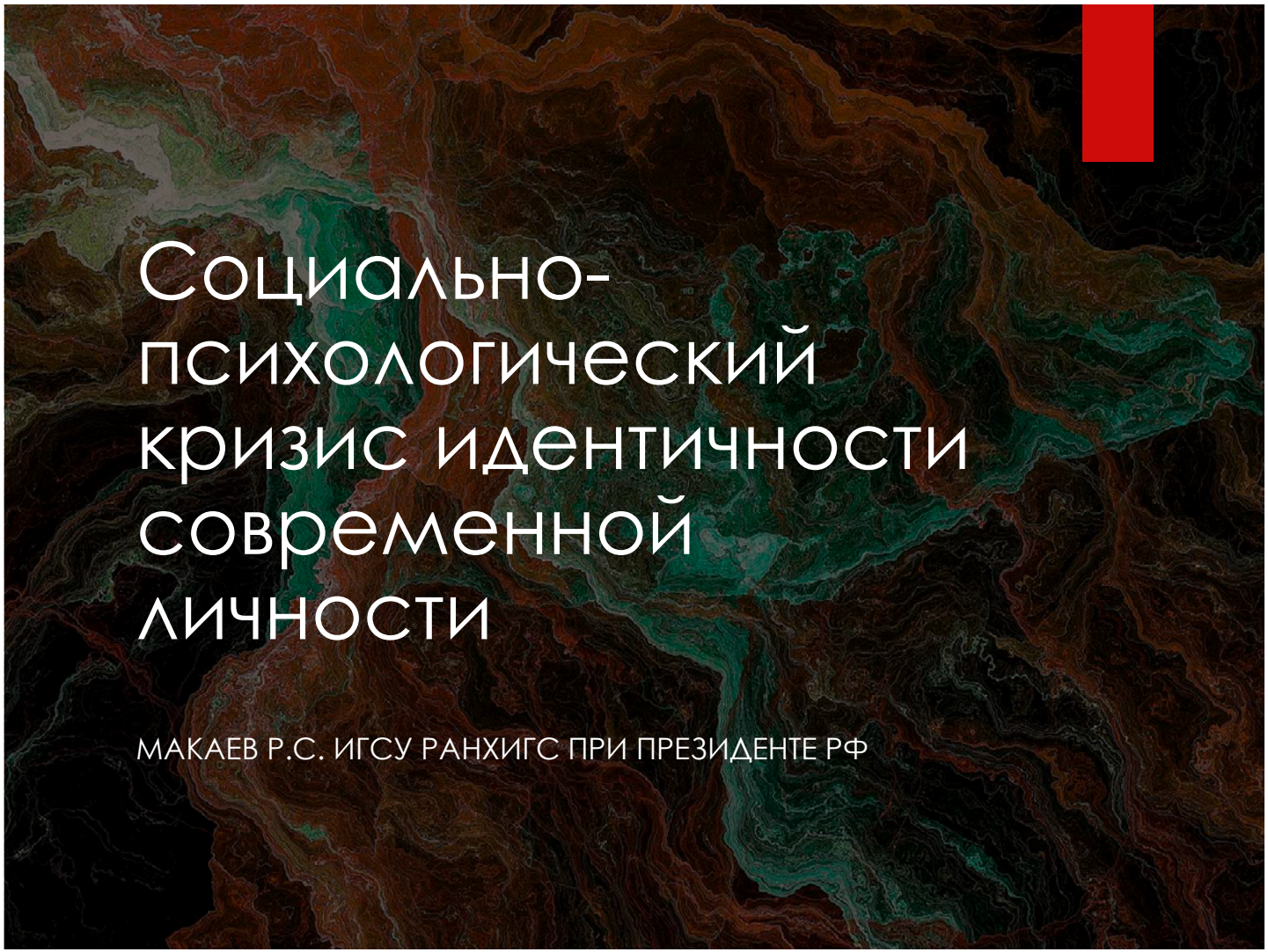


СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Макаев Р.С.

«Социально-психологический кризис построения идентичности современной личности»

1/35



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

В поисках идентичности…

Идентичность (англ. identity от лат. identitás) — свойство психики человека выражать для него то, как он представляет себе свою **принадлежность** к различным социальным, экономическим, национальным, профессиональным, языковым, политическим, религиозным, расовым и другим группам или иным общностям, или **отождествление** себя с тем или иным человеком, как воплощением присущих этим группам или общностям свойств.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Вся жизнь-личностный кризис…

Эрик Хомбургер Эриксон

(англ. *Erik Homburger Erikson*;

1902 -1994)

разработал теорию личностного развития на протяжении всей жизни человека—от рождения до старости.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

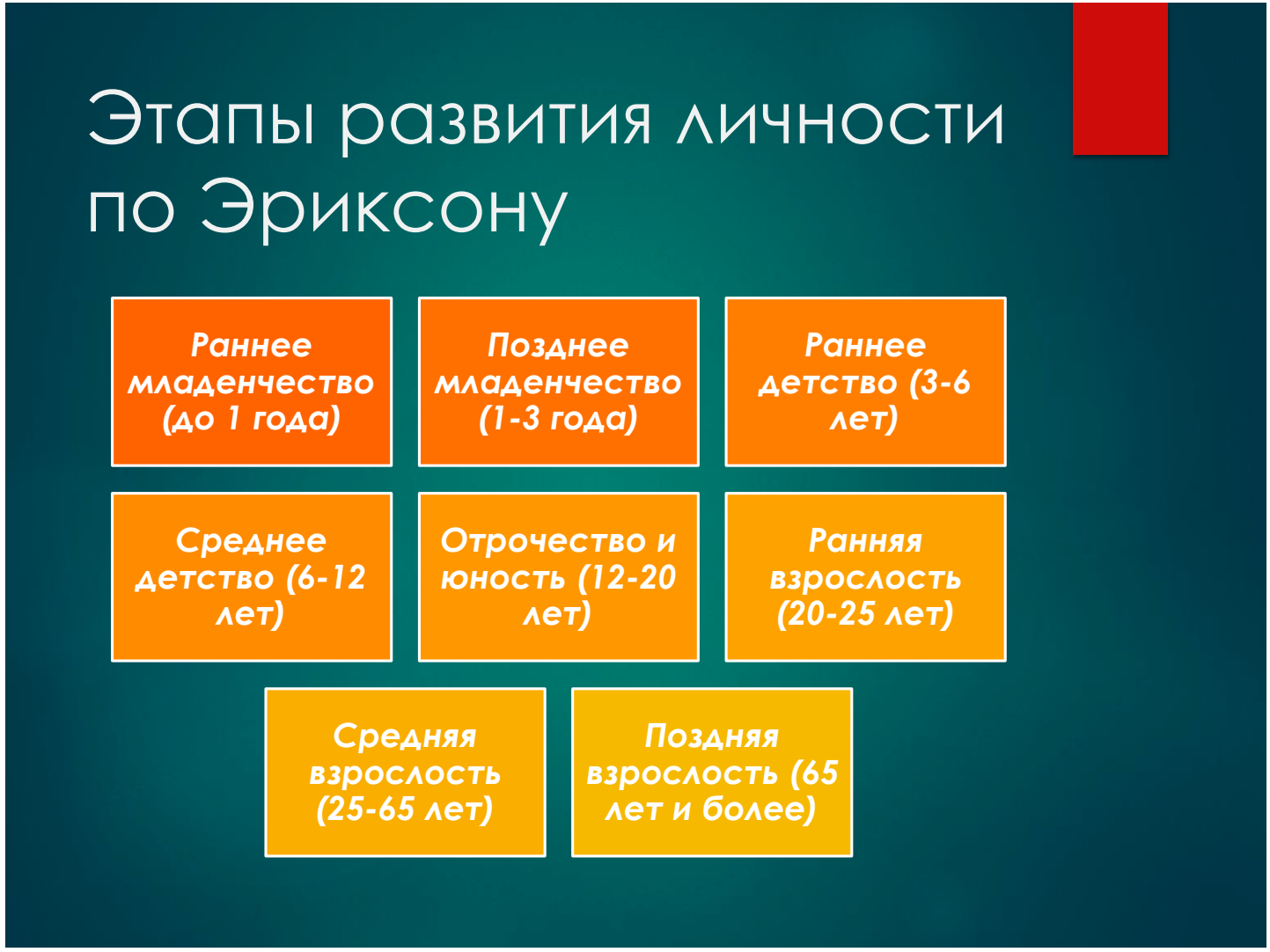
4/35

Ориентиры личностного «Я» по Эриксону

Он полагал, что , существуют и психологические стадии развития "Я", в ходе которых индивид устанавливает основные жизненные ориентиры по отношению к себе и своей социальной среде.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

5/35



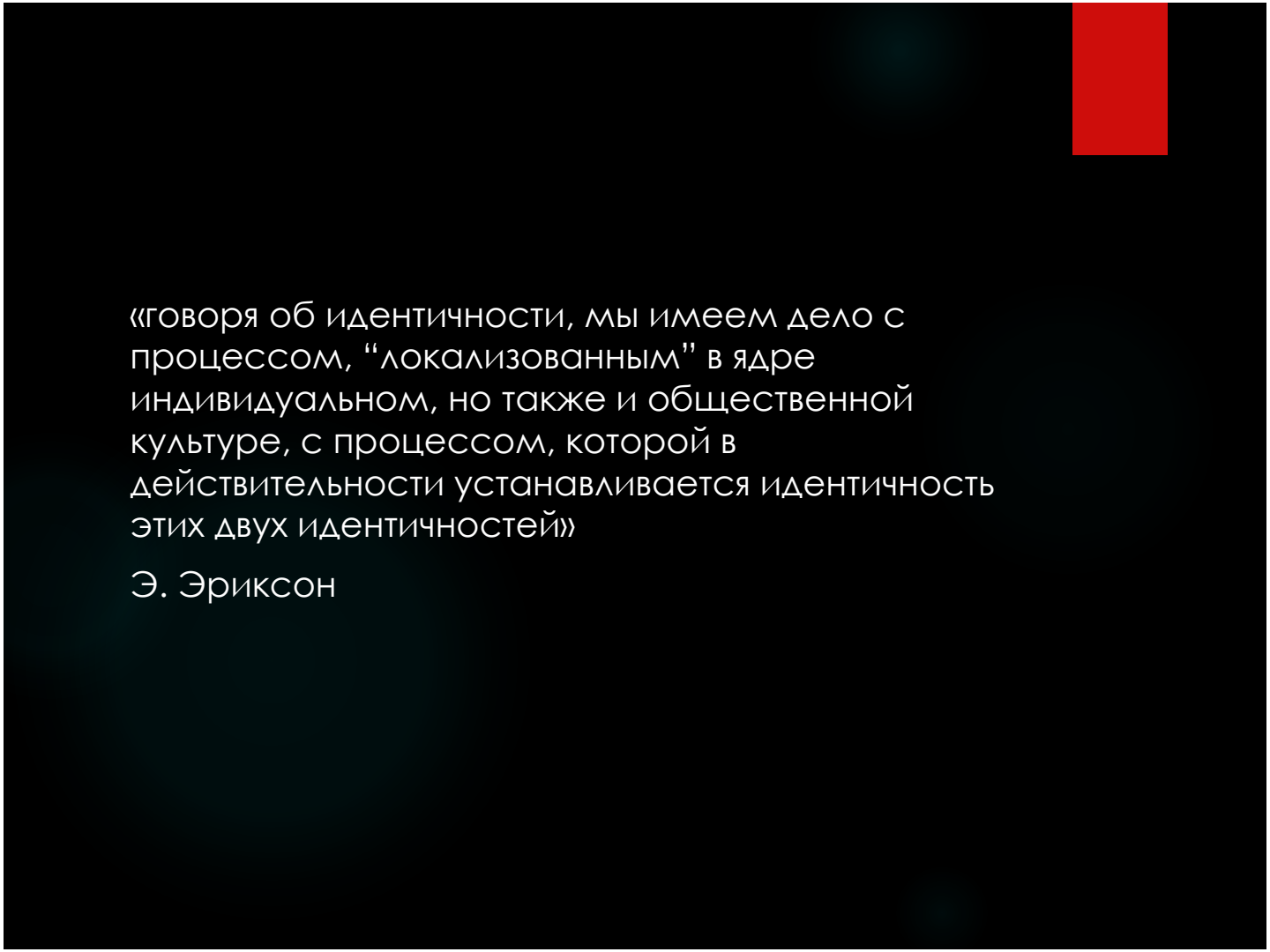
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Формирование идентичности.

«... формирование идентичности предполагает процесс одновременного отражения и наблюдения,... посредством которого индивид оценивает себя с точки зрения того, как другие, по его мнению, оценивают его в сравнении с собой и в рамках значимой для них типологии; в то же время он оценивает их суждение о нем с точки зрения того, как он воспринимает себя в сравнении с ними и с типами, значимыми для него»

Э. Эриксон

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

8/35



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

10/35



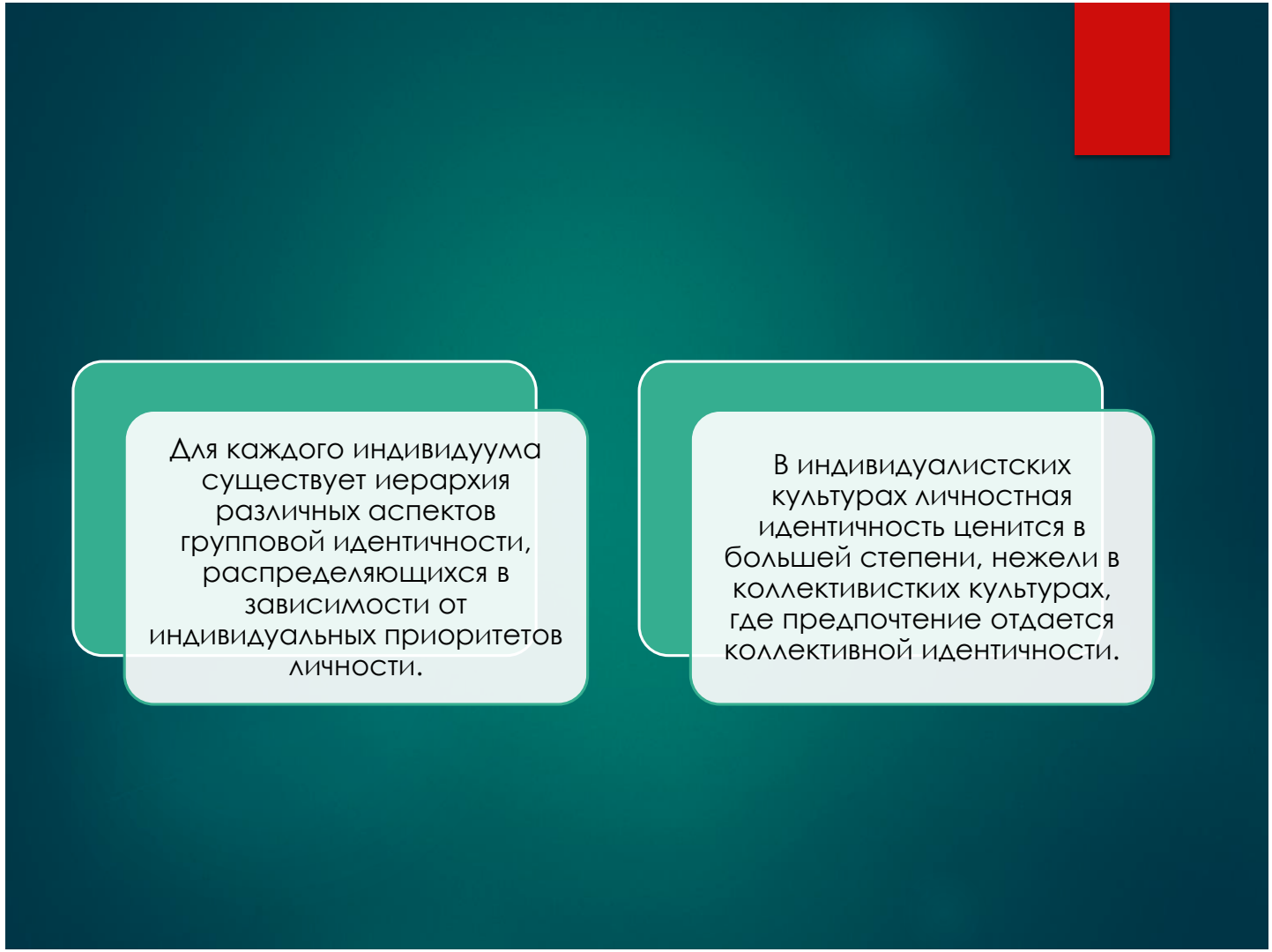
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

11/35



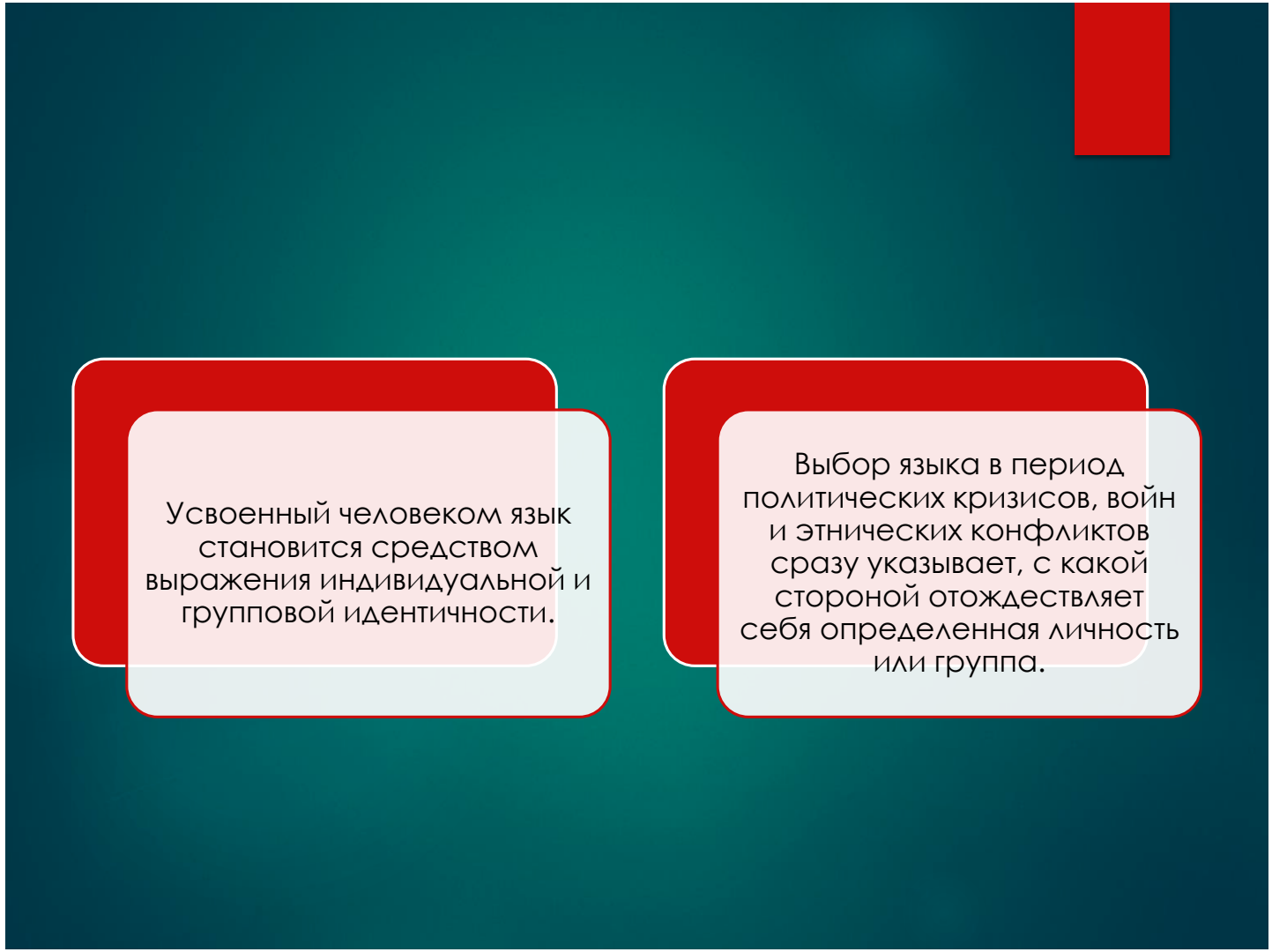
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

12/35



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

13/35



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

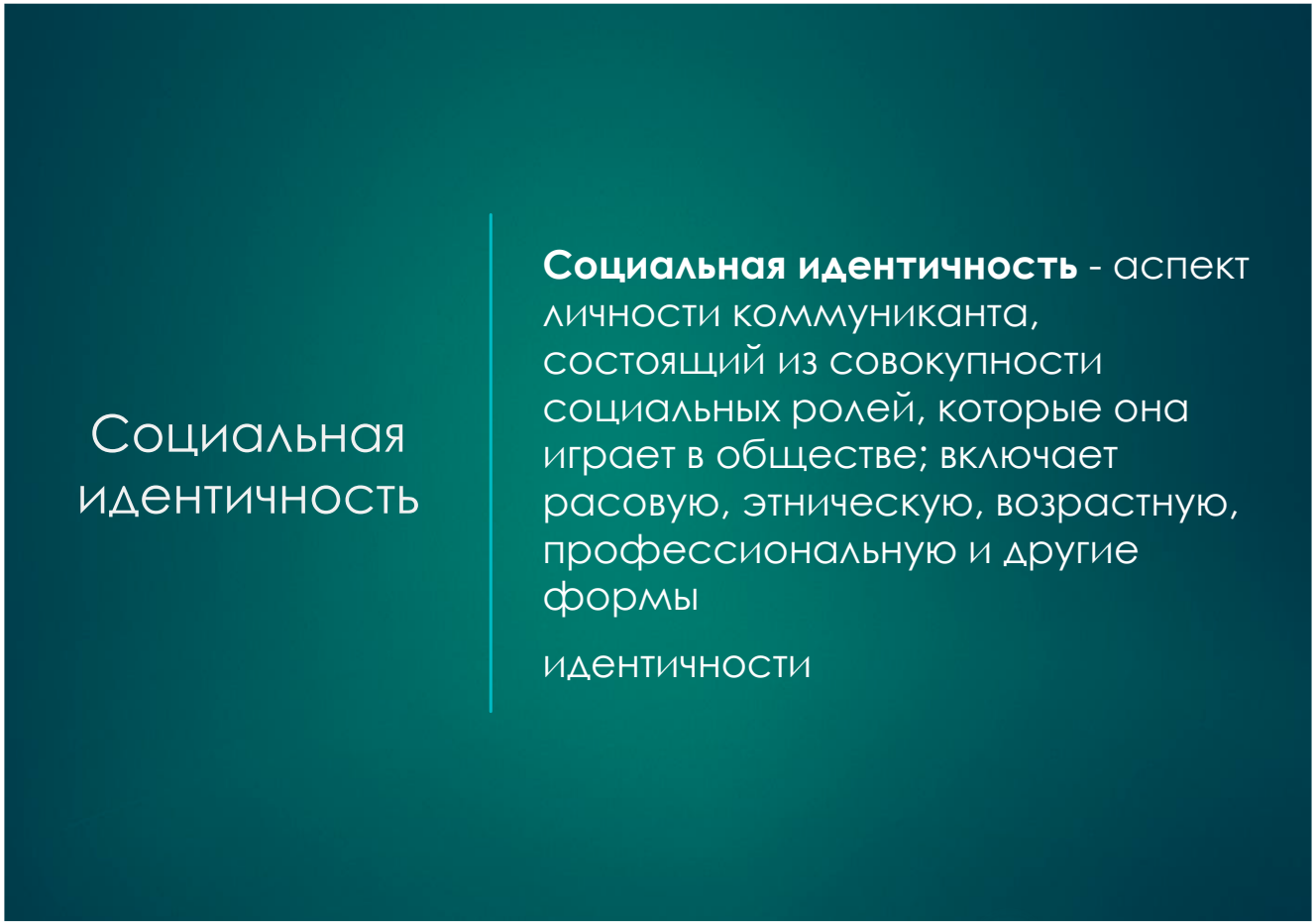
14/35



Физиологическая идентичность включает врожденные черты (внешность, голос, физическое состояние и т. д.), на которые накладываются признаки, приобретенные в процессе социализации.

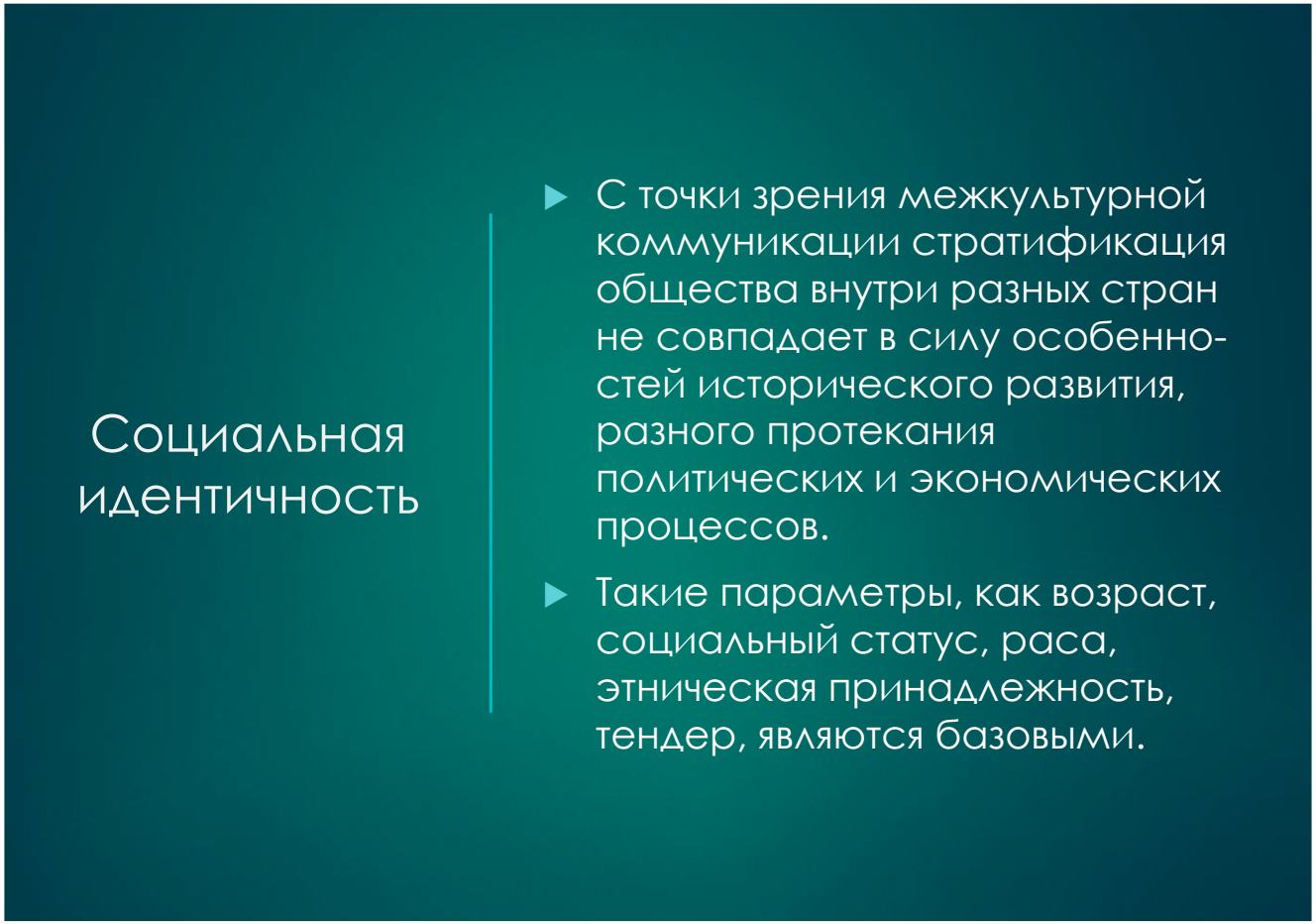
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

15/35



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

16/35



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

17/35



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Социальная идентичность

Расовая и этническая идентичность

- Этносоциальные представления, разделяемые в той или иной степени членами данной расовой или этнической группы.
- Формируются в процессе внутрикультурной социализации и во взаимодействии с другими народами.
- Значительная часть - результат осознания общей истории, культуры, традиций, места происхождения и государственности.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Социальная идентичность

Расовая / этническая идентификация

В англоязычном мире:

- Nationality (гражданство)
- *Caucasian, Black, Asian, Hispanic, Native American*

Социальная идентичность

Гендерная идентичность

требует учета ряда факторов:

- социальная ситуация и гендерная политика в определенной культуре;
- проявления понятий «политическая корректность», «сексизм» и «сексуальное домогательство» в контексте данной культуры;
- нормы выбора психологической, социальной и коммуникативной дистанции;
- уместность определенных типов коммуникативного поведения, как вербального, так и невербального.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Социальная идентичность

Классовая идентичность

- Отнесение себя к определенному классу общества
- Сигналы классовой идентичности: одежда, машина, качество жилья, еда, читаемая пресса, а также речь как свидетельство полученного воспитания и образования

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Социальная идентичность

Географическая идентичность

Фонетические особенности речи индивида

Специфика произношения сообщает носителю языка о происхождении и местожительстве собеседника, а также становится источником культурных ассоциаций, связанных с традиционным восприятием акцентов.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Понятие национального характера

Национальный характер —

это совокупность наиболее устойчивых, характерных для данной национальной общности особенностей восприятия окружающего мира и форм реакций на него

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Понятие национального характера

Наиболее отчетливо национальный характер проявляется в национальном темпераменте — например, отличающем скандинавские народы от, например, латиноамериканских.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Понятие национального характера

Формирование современных национальных характеров представляет собой результат сложного историко-психологического процесса, продолжающегося уже в течение многих веков.



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Понятие национального характера

Проживая в неодинаковых природных условиях, люди с течением времени постепенно приспосабливались к ним вырабатывая определенные общепринятые формы восприятия и реагирования на эти условия. Это играло адаптивную роль, способствуя развитию и совершенствованию человеческой деятельности и общения людей.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

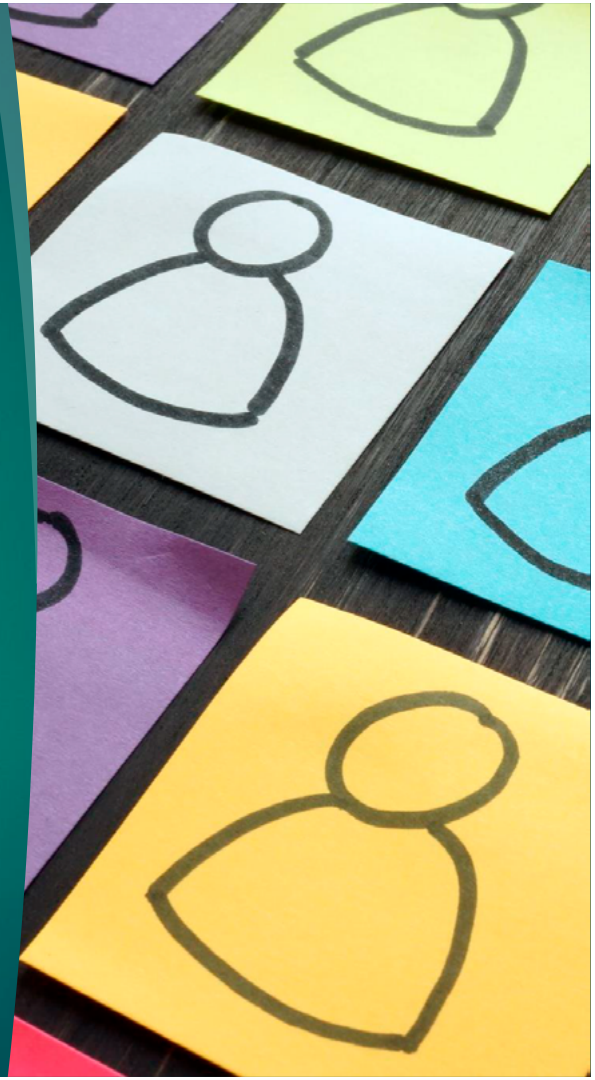
Понятие национального характера

С усложнением способов социальной организации жизни, адаптивная роль и приспособительное значение национального характера, непосредственно связывавшего человека и его поведение с физическими условиями среды обитания, постепенно отходили на задний план.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Психологическая идентичность

Психологическая идентичность - это идентичность, в основе которой лежит понятие национального характера, под которым подразумевается то, что представители одной нации имеют общие личностные черты, типы мышления и модели поведения.



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Психологическая идентичность

- Национальное поведение народа – это проявление менталитета и национального характера в стандартных ситуациях.
- Поведение всегда опосредовано как логической, так и эмоционально-психологической сферой человека, так что разграничение менталитета и характера в значительной степени условно, но во многих случаях оно является необходимым.



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

30/35



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Параметры психологической идентичности

Рациональность / эмоциональность

- «Тот, кто ясно мыслит, ясно излагает»
- Эмоциональность проявляется в нюансировке лексических значений, обилии эмоциональной лексики, синтаксических возможностях языка.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Параметры психологической идентичности

Оптимизм /пессимизм

- дистанцирование от чужих проблем и откровений - своего рода самооборона и защита собственного пространства
- оптимизм, насмешливость, юмор, ирония находят отражение в языке: у французов существует множество анекдотов и историй на тему смерти

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Параметры психологической идентичности

Открытость/закрытость

- «закрытых» культурах люди должны вести себя в соответствии с групповыми нормами, нарушение которых строго карается
- в «открытых» культурах, чтобы чего-то достичь, необходимо быть свободным, в том числе и от ограничивающих индивидуальное творчество и деятельность норм

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Роль лексики и грамматики в формировании личности и национального характера

- Основную культурную нагрузку несет лексика: слова и словосочетания
- Из них складывается языковая картина мира.
- Особенно наглядно и ярко этот аспект представлен устойчивыми выражениями, фразеологизмами, идиомами, пословицами, поговорками.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Роль лексики и грамматики в формировании личности и национального характера

Количество и качество идиом, отражающих положительную или отрицательную оценку тех или иных человеческих качеств, можно считать показателем этических норм, правил социальной жизни и поведения в обществе, отношения нации через ее культуру и язык к миру, другим народам и культурам.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Лаптева А., Кузнецов И.Н.

«Культурный капитал как фактор эффективности деятельности управленца»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

HOR&DA

Культурный капитал как фактор эффективности деятельности управленца

Доклад для IV международной научно-практической конференции «Личность в системах управления»

© HOR&DA, 23-24 марта 2023 года

Культурный капитал – это…

Коммуникативные навыки.

Эстетическое развитие.

Мировоззрение, ценности (духовное развитие).

© HOR&DA, 23-24 марта 2023 года

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

3/14

Примеры использования культурного капитала

Курс по современному искусству в обучении инженеров для развития креативности

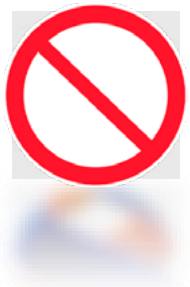
Лекции об архетипах как способ повышения уровня понимания себя и других, культуры коммуникаций

Курс по межкультурной коммуникации и культуре гостеприимства

© HOR&DA, 23-24 марта 2023 года

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Примеры использования культурного капитала



Российская энергетическая компания: Лекции «Риторика – наука и искусство управления профессиональным коллективом» для кадрового резерва на руководящие позиции от профессора Государственного института русского языка им. А.С. Пушкина



Российская компания-производитель удобрений: лекции по культурному капиталу и возможностям его применения

© HOR&DA, 23-24 марта 2023 года

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ



Питер Друкер

«Культура ест стратегию на завтрак… Можно иметь любую стратегию, но если у персонала не принято соответствующее организационное поведение, то никакая стратегия нереализуема».

«Смысл производственной системы Toyota прежде всего в корпоративной культуре — в том, как люди мыслят и ведут себя…»



© HOR&DA, 23-24 марта 2023 года

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

6/14



«Культура – это судьба»

Ли Куан Ю

© HOR&DA, 23-24 марта 2023 года

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Свойства культурного капитала

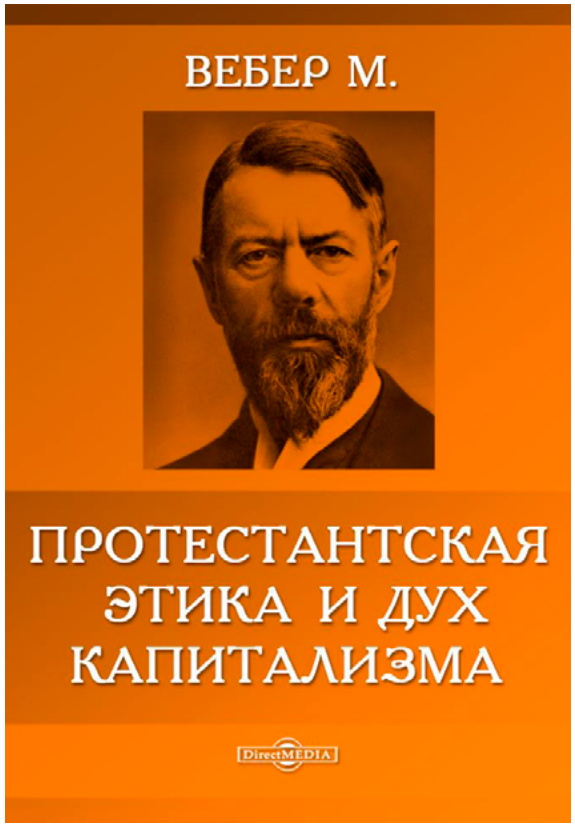
Культурный капитал имеет те же свойства, что и капитал экономический то есть может быть накоплен, инвестирован и пр.

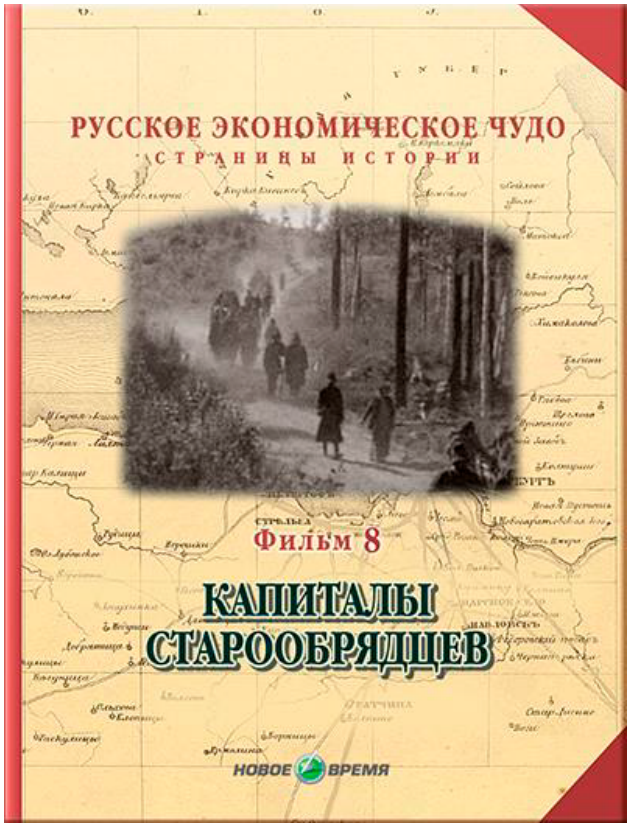
Все виды капитала – экономический, социальный, культурный могут конвертироваться друг в друга.

© HOR&DA, 23-24 марта 2023 года

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Культура влияет на экономическое развитие

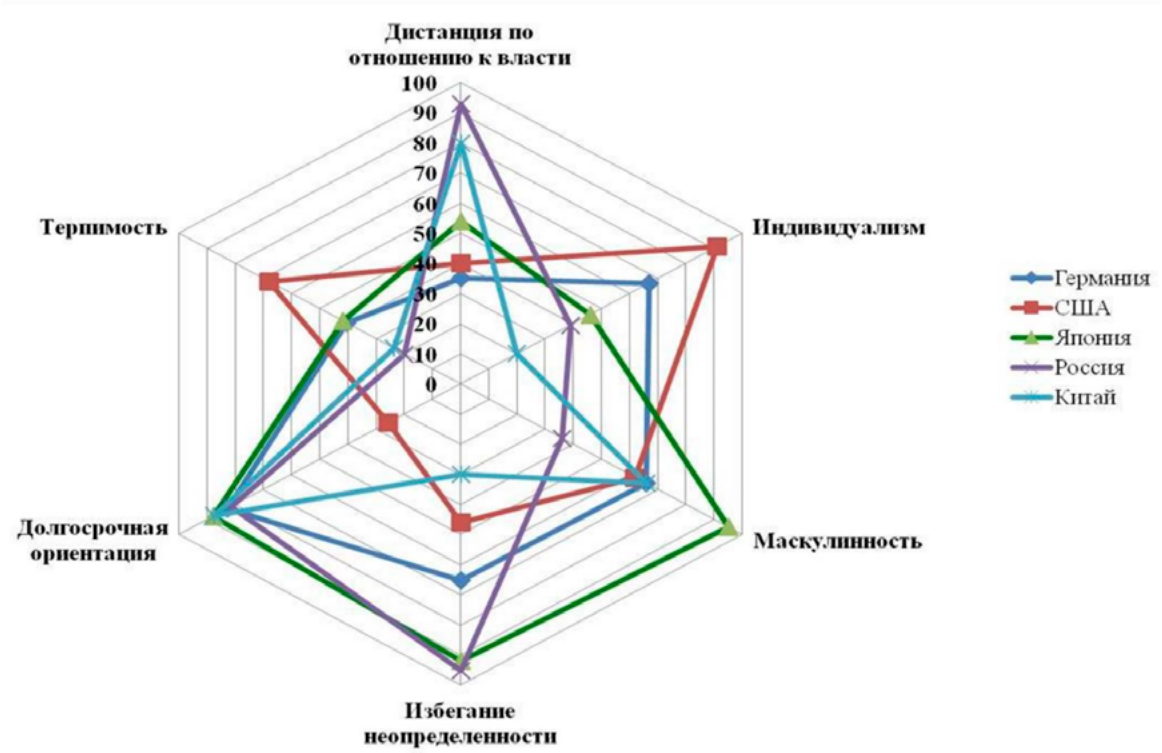




© HOR&DA, 23-24 марта 2023 года

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Типология культурных измерений Хофстеде



- дистанция власти (от малой до большой)
- коллективизм и индивидуализм
- женственность и мужественность
- избегание неопределенности (слабое и сильное)

- долгосрочная или краткосрочная ориентация
- терпимость – свободное удовлетворение потребностей или строгие социальные нормы

© HOR&DA, 23-24 марта 2023 года

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Диагностика культуры организации: инструмент





- Стратегическая бизнес игра-симуляция
- Цель игры: заработать максимальную прибыль
- От 2 до 8 команд-участник
- От 6 игровых лет по 4 квартала
- Конкуренция на одном рынке
- Полный управленческий цикл
- Полная модель бизнес-окружения: поставщики, клиенты, конкуренты, государственные институты, финансовые институты
- Полный набор организационных функций: стратегия, маркетинг, производство, логистика, финансы и пр.

© HOR&DA, 23-24 марта 2023 года

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Диагностика культуры организации: результаты

- Высокая дистанция власти: власть не воспринимается как партнер
- Высокая конкурентность/низкая кооперативность (индивидуализм по Хофстеде)
- Низкая предприимчивость/инновационность (избегание неопределенности по Хофстеде)
- Ориентация на краткосрочную перспективу при принятии решений и планировании
- Ориентация на быстрый результат, а не непрерывные улучшения (феминность по Хофстеде)
- Отсутствия привычки к рефлексии, низкий уровень самоосознаниякак на уровне сотрудников, так и на уровне организации
- Неготовность брать на себя ответственность, признавать ошибки
- Склонность к регрессии в сложных ситуациях
- Склонность нарушать правила

© HOR&DA, 23-24 марта 2023 года

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Результаты

- Гипотеза об эффективности диагностики культуры организации и сотрудников через моделирование деятельности (через игру) подтвердило свою эффективность
- Расширение культурного багажа в моменте (знакомство с теорией Хофстеде) позволило увидеть новые возможности повышения эффективности работы организации
- Опыт рассмотрения работы организации через призму культурного капитала быстро «прижился» и продолжил работать после первой «прививки» (выявлялись новые и новые зоны роста) – повысился уровень работы по самоосознанию организации
- Быстро формируется запрос на постоянное накопление культурного капитала от менеджмента организации

© HOR&DA, 23-24 марта 2023 года

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

13/14



Cultura (лат.) — «возделываю, взращиваю»

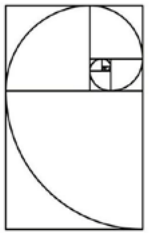
«Культура – это среда, которая обеспечивает органический рост нужного «плода»»

@CULTURALCAPITALIST

© HOR&DA, 23-24 марта 2023 года

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

14/14



HOR&DA

«Единственный неотъемлемый капитал - культурный. "Прокачать" может каждый, а лишить – никто»
Анна Лаптева, HOR&DA

Будем рады вашим вопросам!

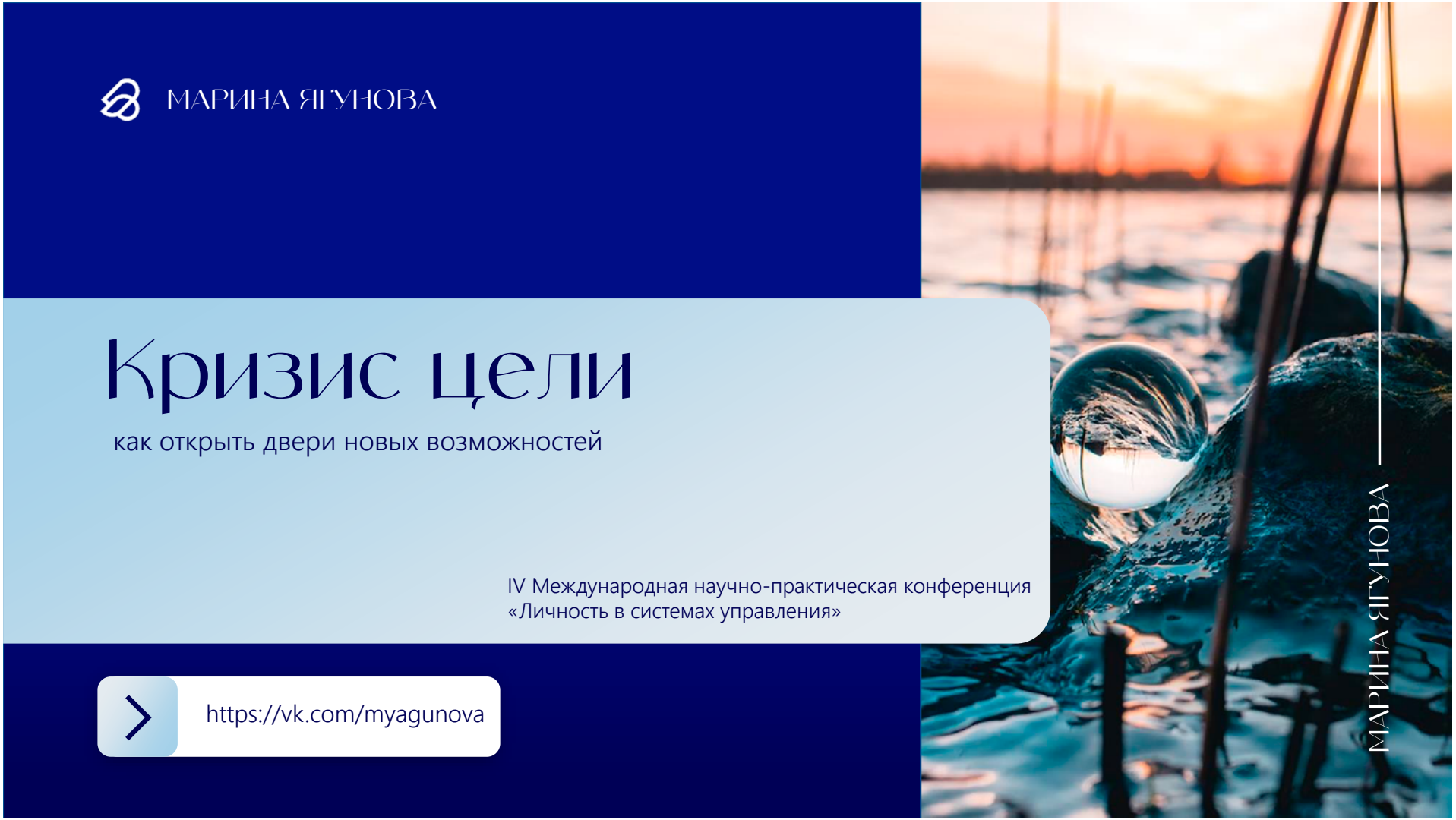
@CULTURALCAPITALIST

© HOR&DA, 23-24 марта 2023 года

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Ягунова М.Г.

«Кризис цели: как открыть двери новых возможностей»



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ

Марина Ягунова

Коуч руководителей, предприниматель, преподаватель

- Консультант Центра карьерной диагностики топ-менеджеров C.R.C.
- Наставник и спикер Клуба предпринимателей Business Update
- Член Совета Клуба выпускников Президентской программы Москвы и МО
- Член международной ассоциации профессиональных коучей и тренеров IPACT. Ментор IPACT
- Спикер центров «Мой бизнес», «Вектор», корпоративных мастер-классов и бизнес-мероприятий

10 лет в педагогике

15 лет в коучинге

30 лет в менеджменте



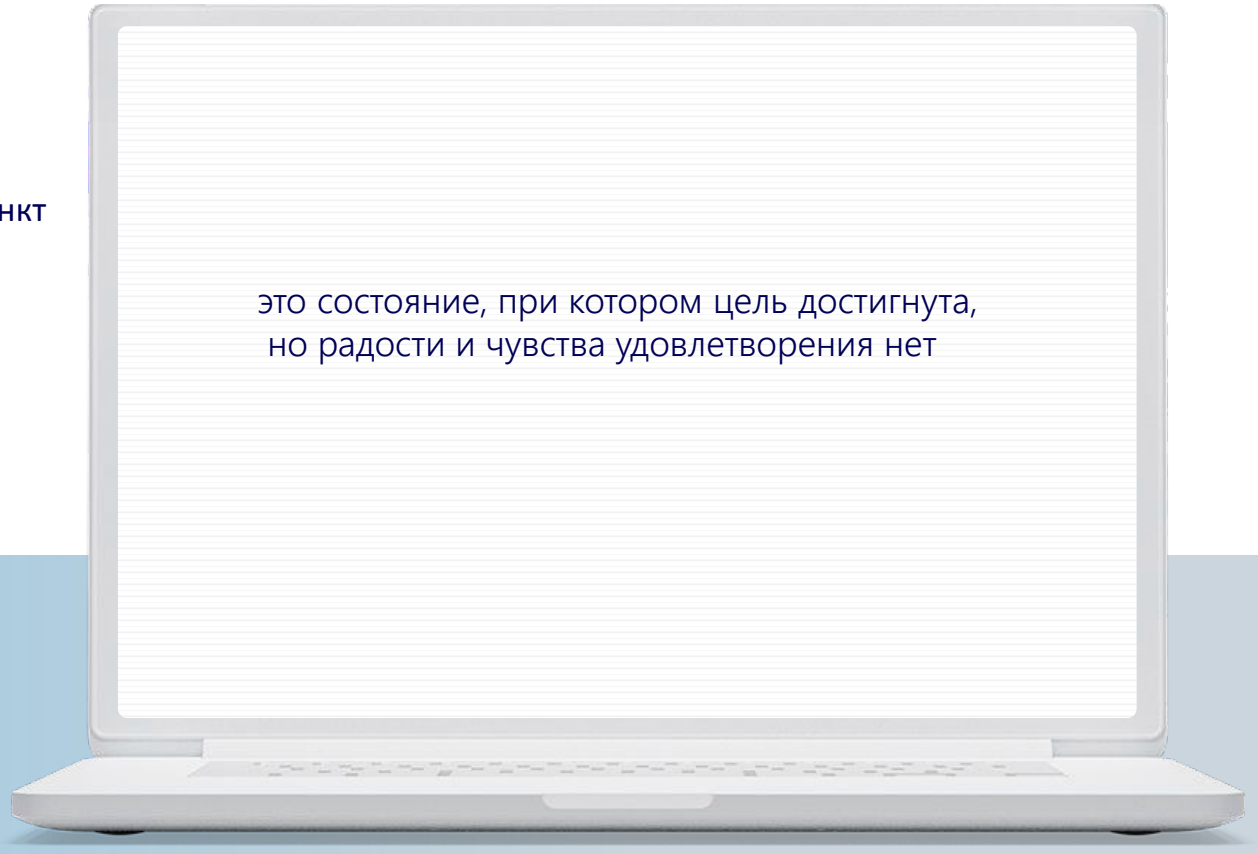
МАРИНА ЯГУНОВА

https://vk.com/myagunova

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ

Кризис цели

Кризис – греч. крίσις – поворотный пункт



Кризис -это резкий крутой перелом
в чем-нибудь

Словарь русского языка. С. И. Ожегов, Москва, 1990

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ

МАРИНА ЯГУНОВА
https://vk.com/myagunova

4/9

Что происходит?



Нигилизм

Обесценивание себя и других – без эмоциональных и энергетических затрат.

Чем выше цель, тем проще над ней иронизировать



Автоматизм

Внешний лоск, энергичность.
Несется по жизни, как на велосипеде – нет равновесия и опоры.
Всегда на виду.
Добивается незначительных целей



Депрессия

Апатия, алкоголизм, наркомания, различные навязчивые состояния с печальными последствиями



Новая цель

Новый этап, новая конкуренция с новыми вызовами.
Заряжается новыми идеями.

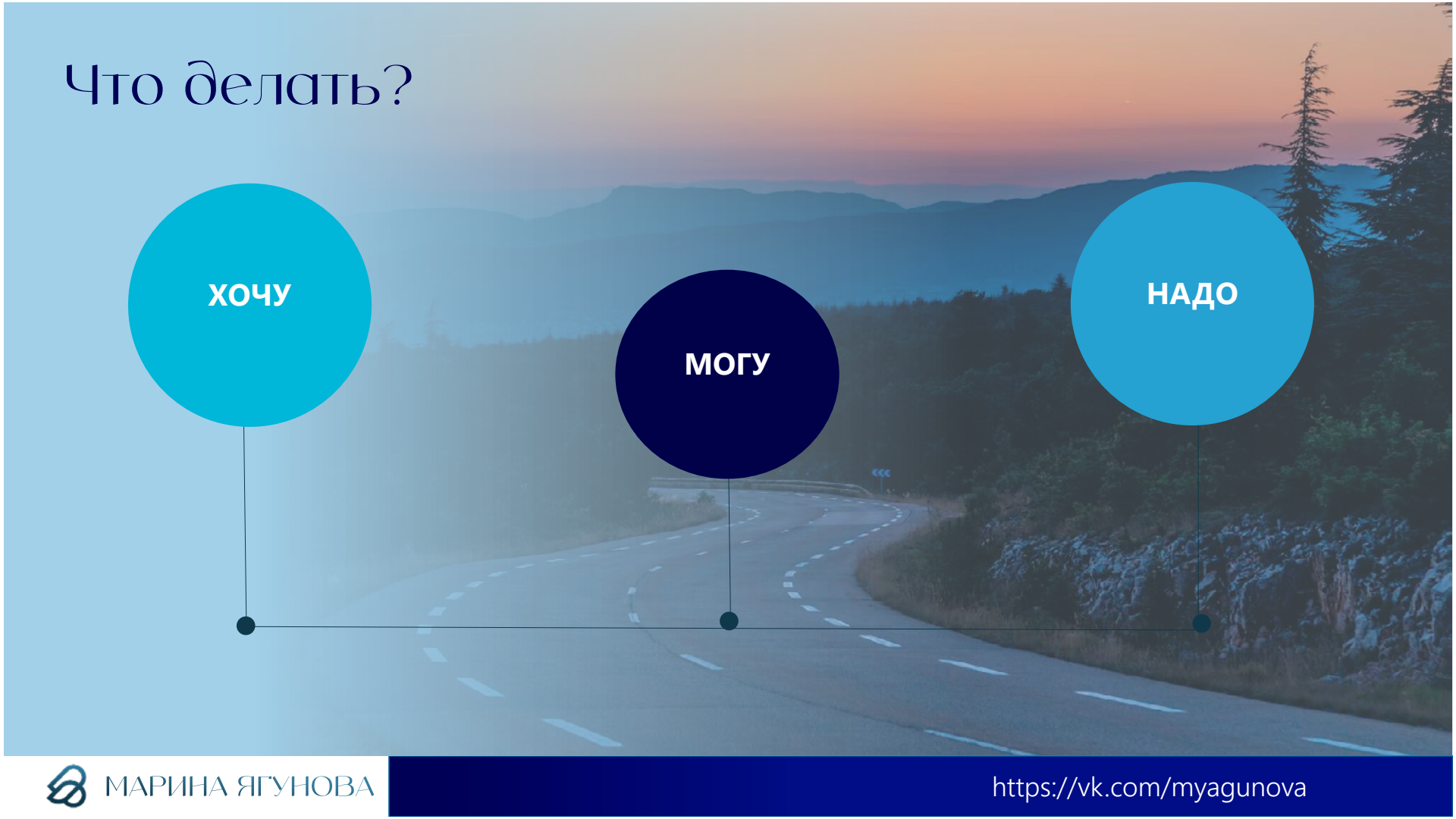
Справляется сам или с помощью специалиста

МАРИНА ЯГУНОВА

https://vk.com/myagunova

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ

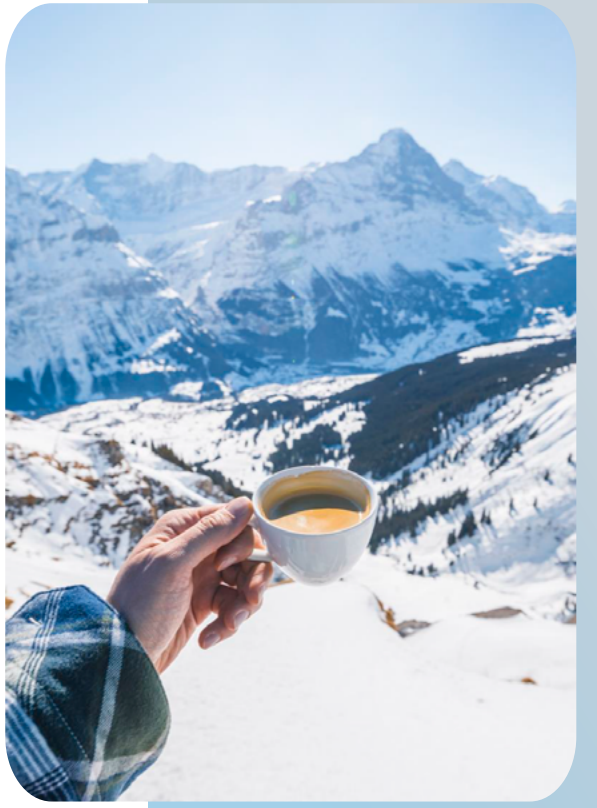
5/9



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ

Хочу

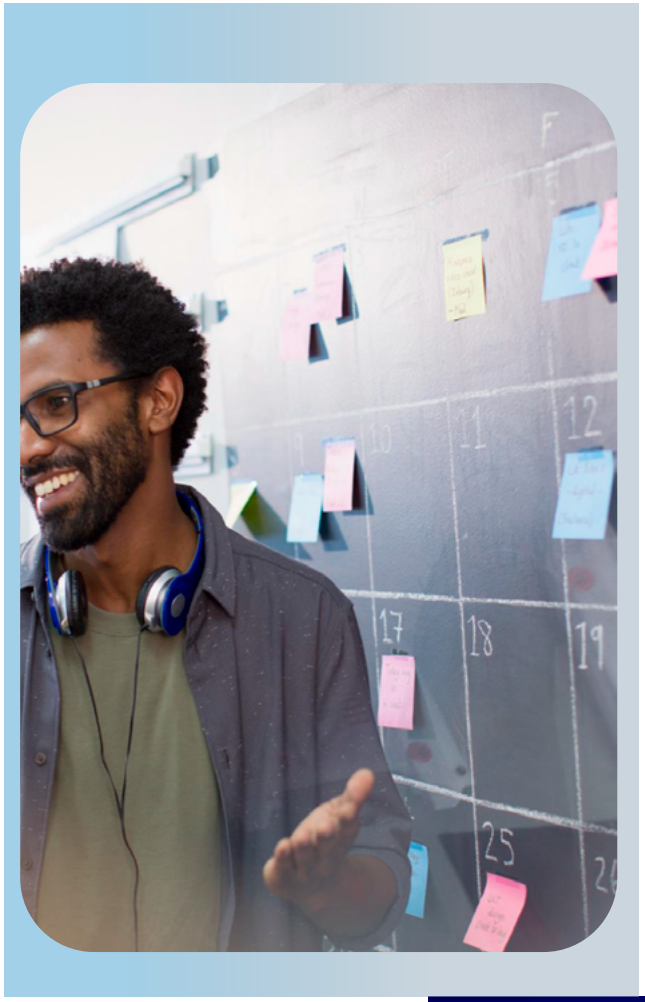
- Чего я на самом деле хочу?
- Что мне нравится, и что для меня важно?
- Как я хочу жить?
- Чем бы я с удовольствием занялся(ась), если бы не давили социум, семья, обстоятельства?



МАРИНА ЯГУНОВА

https://vk.com/myagunova

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ



Могу

- Что я могу?
- Какими способностями и талантами я обладаю?
- Каков мой потенциал?

МАРИНА ЯГУНОВА
https://vk.com/myagunova

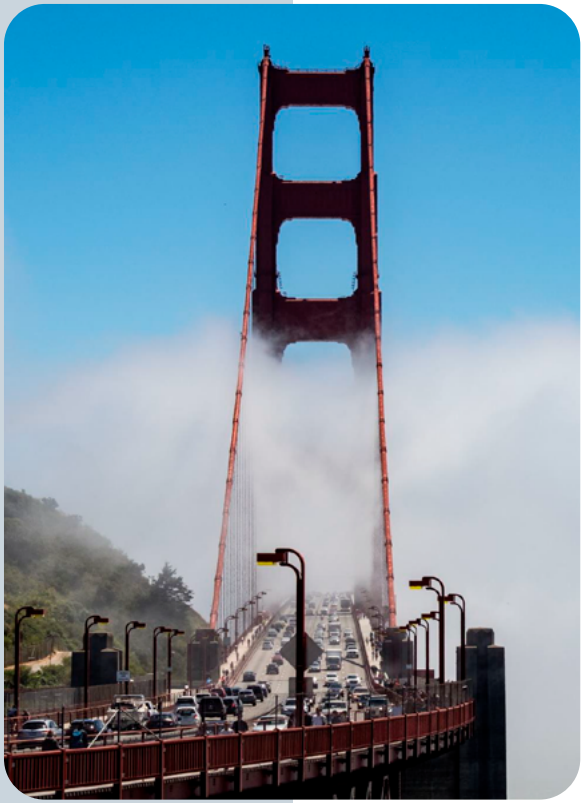
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ

Надо

Какой смысл в том, что я собираюсь делать?

Кому все это надо?

Кому то, что я делаю, принесет пользу?



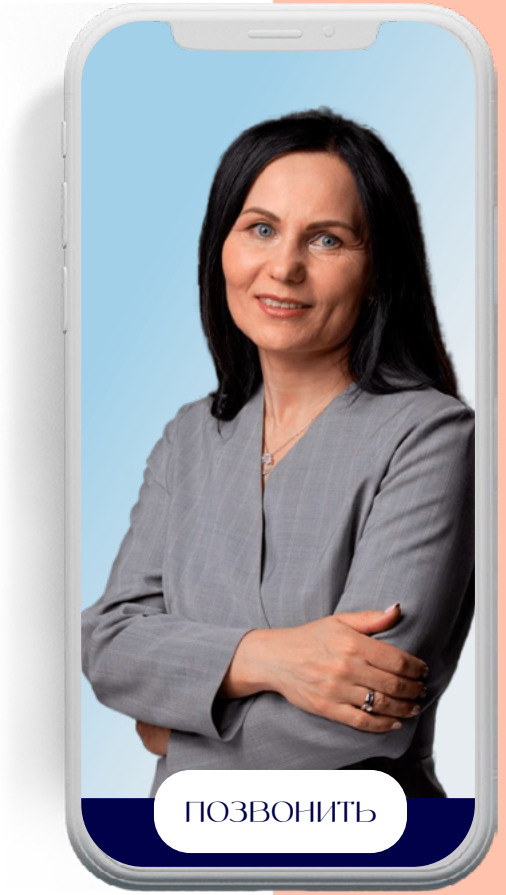
Смысл жизни - это осознаваемая ценность, ради которой человек ставит и осуществляет жизненные цели.

МАРИНА ЯГУНОВА
https://vk.com/myagunova

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ

Вы можете связаться со мной



Марина Ягунова

коуч руководителей,
предприниматель,
преподаватель,

+79251592728

m@yagunova.ru

https://t.me/marina_yagunova

МАРИНА ЯГУНОВА

https://vk.com/myagunova

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: З.М. Гояева
Компьютерная вёрстка и системное администрирование сайта: С.А. Корчак

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