НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ЛИЧНОСТЬ:

РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

№ 1–2 (17–18) | 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

№ 1–2 (17–18) | 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!

23–24 марта 2023 года состоялась IV Международная научно-практическая конференция «Личность в системах управления». Традиционно мы публикуем материалы конференции в нашем журнале.

Немного статистики конференции. В этом году была получена 401 заявка от участников из 13 стран: Азербайджана, Армении, Беларуси, Германии, Казахстана, Кыргызстана, Молдовы, Румынии, Таджикистана, Туркменистана, Узбекистана, Франции и конечно России. Все участники проживают в 93 населенных пунктах мира – 74 российских и 19 зарубежных. Почти половина участников занимает управленческие должности (президенты, директора, генеральные директора, ректоры, начальники, председатели, заместители руководителей). Треть участников имеет докторскую или кандидатскую степени, а каждый пятый участник – ученое звание доцента или профессора.

Конференция этого года запомнится, пожалуй, глубиной и фундаментальностью освещения и обсуждения её центральной темы — темы личности и ее идентичности в изменяющихся контекстах. Эта тема одна из самых важных и живых не только в рамках государственной службы, но и страны в целом.

В течение 2 насыщенных и динамичных дней спикеры попытались с разных сторон в научном и практическом ключе раскрыть тематики конференции, среди которых индивидуальные образовательные траектории (ИОТ), ценности и смыслы личности руководителя в системе государственного и муниципального управления, социокультурные контексты трансформационных процессов и субъектности, направления методологии оценки личности государственных гражданских служащих, профессиональная идентичность в системе ГМУ. Свое мнение по теме личности в системах управления высказали молодые ученые.

Выражаем благодарность всем спикерам, участникам, авторам за высокую активность, доверие и живой интерес к нашей конференции!

Зарина Гояева,
с добрыми пожеланиями
от всего редакционного коллектива

Содержание

Личность и команды в системах управления: наука и практика

Дробот И.С., Фролов А.А.
Амбиции военачальника: взгляд на проблему ____ 9

Рослякова М.В.
Эмоциональный труд государственных служащих как ресурс развития клиентоцентричного государства ____ 23

Гудиев А.
Синергия в работе команды ____ 34

Траектории личностного и профессионального развития

Марков В.Н.
Ресурсы зоны ближайшего профессионального ____ 46

Евсеенко В.А.
Формирование механизма профессионального развития персонала ____ 56

Диагностика и оценка личности

Баркова Ю.К., Гояева З.М., Переверзина О.Ю., Трифонова А.В., Чирковская Е.Г.
Интеллектуальная составляющая в профессиональной деятельности государственных служащих и возможности ее диагностики и оценки ____ 70

Татаринова Л.Н., Чирковская Е.Г., Шебураков И.Б.
Тесты знаний в практике оценки и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы ____ 87

Рожок А.В.
Оценка компьютерной грамотности государственных гражданских служащих: новые инструменты ____ 100

Комаров В.В.
Инструменты оценки результативности трудовой адаптации ____ 110

Система оценки на государственной службе

Шебураков И.Б., Татаринова Л.Н., Воробьева О.А.
Развитие системы оценки на государственной гражданской службе: требования, этапы и методы ____ 125

Шебураков И.Б., Сазонова М.Г.
Основные концептуальные модели оценки результативности деятельности ____ 134

Современные кадровые технологии

Клычникова К.А., Новожилова И.А., Чирковская Е.Г.
Практика кадровой работы: современные платформенные решения для организации личностно-профессиональной диагностики и оценки ____ 149

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

Майорова Е.В.
Экосистема Уполномоченного по правам ребенка как инструмент реализации социального лидерства ____ 168

Прищепа В.С.
Методология оценки личности государственного гражданского служащего: контексты, направления, результат ____ 176

Коваленко Т.А.
Подготовка лидеров – драйверов изменений бизнеса ____ 182

Еварович С.А.
Ценности государственной гражданской службы ____ 197

Петрова С.А.
Мотивационная зрелость как характеристика готовности к карьерному росту ____ 202

Чирковская Е.Г.
Представления руководителей государственной сферы об управленческой успешности ____ 209

Семерикова М.Г.
Государственная служба в ценностно-мотивационных установках молодежи (по результатам социологического исследования) ____ 214

Раков Д.А.
Инструменты оценки компетенций и эффективности работы проектных команд _____ 234

Петросян Л.А.
Трансформационные процессы и карьерный рост _____ 240

Булетова Н.Е.
Факторы социального, экономического и экологического окружения личности и их влияние на профессиональное развитие _____ 249

Овсяник О.А.
Моделирование лояльности сотрудников к организации _____ 258

Гегедюш Н.С.
Проектные компетенции как потенциал личностно-профессионального развития государственных и муниципальных служащих _____ 271

Кучина Т.И.
Глубинные сценарии и профессиональная успешность мужчин периода средней взрослости _____ 281

Долгов М.В.
Оценка актуального состояния команд по модели 5F _____ 298

Дайджест исследований в области психологии

Дайджест _____ 310

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

ЛИЧНОСТЬ И КОМАНДЫ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ: НАУКА И ПРАКТИКА

Амбиции военачальника: взгляд на проблему



Дробот Игорь Сергеевич
Доктор педагогических наук, доцент, преподаватель военной академии, Москва, Российская Федерация
e-mail: **isdrobot@list.ru**



Фролов Анатолий Александрович
Психолог научно-практического центра военной академии, Москва, Российская Федерация
e-mail: **frolova-nataliya-68@mail.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

В статье приводятся результаты исследования понятия «амбиции», анализ данных психологического измерения амбициозности респондентов, обучающихся по программе «Национальная безопасность и оборона государства». Раскрывается взгляд авторов на амбициозность как профессионально важное качество военачальника, отмечаются негативные последствия чрезмерного проявления амбиций российских военачальников.

Ключевые слова

• амбиции • мотив • мера • норма • соперничество • соревнование • психическое свойство • качество • фактор •

Актуальность исследования и постановка проблемы

Современные тенденции и состояние развития российского общества, его экономической сферы, резко контрастируют с уровнем развития, достижениями и успехами в отдельных отраслях советской экономики. Успехи Советского Союза в атомной, космической, авиационной, оборонной, электронной и других областях промышленности связаны с личностями руководителей, возглавлявших отрасли, направления и отдельные промышленные предприятия: А.П. Александрова, И.В. Курчатова, С.П. Королева, В.П. Грушко, В.П. Челомея, А.Н. Туполева, О.К. Антонова, С.В. Илюшина, А.С. Яковлева, Е.О. Патона и многих других. Личности, занимавшие высшие государственные должности в тяжелые для страны годы Великой Отечественной войны, послевоенного восстановления прошедшей эпохи, также вызывают уважение. Даже поверхностное знакомство с биографиями и трудовой деятельностью этих людей показывает, что с юных лет они были захвачены выбранным видом деятельности, ставили перед собой, казалось бы, недостижимые цели, были настойчивы в их достижении, обладали развитым интеллектом, проявляя при этом энергию, волю, терпение, трудолюбие.

Отечественная история представляет множество примеров знаменитых лиц в особом виде государственной службы – военной службе. Это полководцы, видные военачальники, внесшие значительный вклад в победы в многочисленных войнах, часто от их действий зависела судьба России.

Личностный портрет субъектов высшего уровня государственного и военного управления, профессионально важные качества, способствующие их личному успеху и вместе с тем достижениям страны – актуальная проблема психологического исследования. Анализ показал, что эта категория лиц обладает акцентированно развитым стремлением к первенству, успеху, достижениям. Также было установлено, что для служебной деятельности большинства российских военачальников часто были характерны деструктивные взаимоотношения с подчиненными, равными по статусу и вышестоящими начальниками [1; 6; 9].

Изучение исторических и научно-теоретических работ по смысловым единицам качественного анализа личностных качеств военных руководителей («стремление к успеху», «притязания», «чрезмерное желание славы», «тщеславие», «чувство собственного достоинства», «обостренное самолюбие», «обидчивость» и др.) показало, что одной из основных причин возникновения деструктивных взаимоотношений между военачальниками, проявляющихся в виде служебных конфликтов, соперничества, конкуренции являются их амбиции. Деструктивный характер влияния этих феноменов на военных руководителей приводил к дезорганизации их управленческой деятельности и, как следствие, к поражениям и потерям. Но этот же анализ показал, что амбиции являлись психологической «пружиной» в достижениях и победах российских военачальников, амбициозность была важным качеством личности российских военачальников [7].

Необходимо отметить, что в отечественной психологии исследованию табуированных психологических явлений, в том числе некоторых качеств личности («зависть», «ревность», «тщеславие», «обидчивость», «соперничество», «мстительность» и др.) уделяется недостаточное внимание. На эту проблему обращают внимание А.Я. Анцупов и С.Л. Кандыбович с соавторами. Ученые отмечают, что «наша [отечественная] психология» не исследует психологию «предательства, корыстолюбия, коррупции, карьеризма, лжи, бессовестности, равнодушия, двуличия...» [3, с. 56]. Поскольку амбиции считались негативным свойством личности, этот феномен также не исследовался в отечественной военной психологии.

Несоответствие между уровнем притязаний офицера и его должностным положением и динамикой карьерного роста, а также характером взаимоотноше-

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

ний с военным и политическим руководством страны, косвенно проявляется в динамике увольнения высших офицеров Вооруженных Сил Российской Федерации в период с 2012 по 2020 гг. За 9 лет по причине «достижения предельного возраста» уволилось только 34% высших офицеров. Увольнение по другим причинам (по состоянию здоровья, организационно-штатным мероприятиям, собственному желанию и др.) составляет более 60%.

Учитывая, что в современной Российской армии военные специалисты, достигшие значимых результатов в своей профессиональной деятельности, дорожат своим опытом, стремятся продолжить успешную карьеру, способны эффективно выполнять задачи по обеспечению обороноспособности государства и крайне редко кардинально меняют сферу деятельности, выявление большой доли высших офицеров, уволенных до достижения предельного срока нахождения на военной службе и истечения срока контракта, свидетельствует о значимом влиянии на принятие решения о досрочном прекращении военной службы именно личностных, психологических характеристик. Этот вывод подтверждается в ходе беседы со слушателями и выпускниками образовательных организаций высшего образования, реализующих образовательную программу по направлению «Национальная безопасность и оборона государства» (далее – респонденты), а также государственными служащими, замещающими высшие должности в органах военного управления.

Таким образом, отсутствие исследований о роли амбиций в воинской деятельности, четкого понимания амбициозности в контексте деятельности и профессионально важных качеств военачальников, недостаточный уровень разработанности исследований личностных и индивидуальных характеристик военных руководителей, и наряду с этим наличие в офицерской среде амбициозности, существенно влияющей на успешность деятельности, определяют актуальность формулирования следующих задач психологического исследования:

- уточнение содержания и значения понятий «амбиции», «амбициозность»;
- установление психологической структуры амбиций;
- определение роли и места амбициозности в структуре профессионально важных качеств военного руководителя.

Методы и выборка исследования

Сформулированные авторами задачи определили выбор методов исследования, наиболее отвечающих замыслу исследования: семантического, психолингвистического, историко-психологического, теоретико-методологического, биографического методов, метода качественного исследования текстов. Применялись также количественные методы – психологическое измерение (тестирование) и корреляционный анализ полученных статистических данных, анкетирование, анализ результатов деятельности. Использовались также наблюдение, беседа, изучение документов.

Семантический анализ понятия «амбиции» основывался на изучении содержания определения этого понятия в 32 отечественных и 13 иностранных энциклопедических и словарных источниках, в т.ч. словарях Ф.А. Брокгауза и И.А. Эфрона, В.И. Даля, С.И. Ожегова, современных психологических словарях, а также анализа коннотации этого понятия в практике применения в российском обществе в течение почти трехсот лет существования в русском языке. Итогом применения данного метода исследования стали следующие выводы:

- семантика понятия «амбиции» раскрывается посредством более чем пятидесяти психосоциальных и психических свойств личности, таких как: «спесь», «честолюбие», «обостренное самолюбие», «чванство», «гордость», «надменность», «высокомерие», «самомнение», «стремление», «чувство

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

чести» и др. В определениях амбиций использовались и такие свойства личности, как «обидчивость», «желание славы, почестей, должностей», «завышенная самооценка своего Я», «тщеславие», «надменность», «стремление к достижению цели», «притязания» и др.;

- амбиции как свойство личности характеризуются как правило, большой мерой, превосходной степенью сравнения, определяемой в словарях «высокие», «завышенные», «повышенные», «обостренные», «чрезмерные»;
- амбиции также тесно связаны с «эго», «Я» личности, в частности с его аспектами, которые описываются через понятия «самомнение», «самоуверенность», «самооценка», «самооценка своего «Я», «самовлюбленность», «самолюбие», «собственное достоинство»;
- понятие «амбиции» изменяло свою коннотацию в течение трех столетий существования в русском языке и в российском общественном сознании: от положительного в XVIII в. – «чувство чести»[1] до негативного в советское время – «тщеславие», «чванство», «спесь» «честолюбие», «повышенная обидчивость»[2] и приобретения положительного смысла в настоящее время – «сильное желание добиться успеха в выбранной области деятельности».[3] Это обстоятельство вскрывает одну из актуальных психолингвистических проблем – взаимодействие языка и общества. Иностранные словари, трактуют понятие «амбиции», в целом с положительной оценкой: «воля и желание достижения поставленной (конечной) цели; стремление к активной деятельности, энергии, напряжения».[4] Разница в содержании определения в отечественных и иностранных словарях позволяет выделить культурологический аспект понимания проблемы амбиций.

Таким образом, из проведенного анализа понятия «амбиции» можно сделать вывод, что амбиции как психологическое качество является сложным и раскрывается через значительное число и высокую меру развития различных психосоциальных свойств личности. Психологическая структура амбиций состоит из нескольких основных психологических подструктур (элементов): «мотивы», «потребности», «желания», «стремления», «чувства», «эмоции», «воля». Кроме того, важно отметить, что в течение XVIII-XXI веков менялось содержание дефиниций, определяющих это понятие, трансформировалось и эмоционально-оценочное отношение к амбициям, как к свойству личности в российском общественном сознании.

Значительное количество дефиниций, используемых при определении понятия «амбиции», а также изменение содержания смысла этого понятия за время существования в русском языке указали на необходимость применения психолингвистического анализа, одним из приемов которого является установление ассоциативно-когнитивного (интуитивного) понимания носителями языка смыслового значения этого слова. Для этого респондентам предлагалось оценить по пятибалльной шкале около двадцати понятий (стимулов), которые наиболее ассоциируются у них со словом «амбиции». Выбор предлагаемых стимулов основывался на словарных определениях амбиций и на понятиях, характеризующих амбиции.

После анализа количества выборов респондентами предложенных им понятий-стимулов установлено, что в большинстве своём под амбициями респондентами понимаются: «стремление к успеху», «стремление к достижениям»,

[1] Энциклопедический словарь. Т. 1а. Издатели Ф.А. Брокгаузъ, И.А. Ефронъ. СПб.: Семеновская Типо-Литография. 1890. С. 554.
[2] Большая Советская Энциклопедия. Т. 1. М.: Советская Энциклопедия, 1969. С. 308.
[3] Активный словарь современного русского языка. Первый выпуск / Отв. ред. Ю.Д. Апресян. М.: Языки славянской культуры, 2014. Т. 1. С. 208.
[4] Webster ' s Third New International Dictionary of the English language. Springfield, Mass: Merriam-Webster, G. & C. Merriam Co., 1993. p.1232-1235.

«стремление к превосходству». Полученный результат совпадает с современным определением амбиций: «желание человека сделать или добиться того, что считается большим успехом и создает для него высокий статус в выбранной им области и деятельности».[5]

Установление психологических особенностей и характерных проявлений амбиций в поведении человека проводилось при помощи историко-психологического анализа понятия «амбиции» личности. Исследовалось понимание сущности и отношения к амбициям в истории развития человеческого общества по взглядам на это свойство Платона, Аристотеля, Л. Сенеки, Абу Бакра Ар-Рази, М. Монтеня, Т. Гоббса, Р. Декарта, Б. Спинозы, Г. Лейбница, Ч. Дарвина, В. Вундта, У. Мак-Дауголла, З. Фрейда, Э. Фромма, К. Хорни, П. Экмана, К. Юнга и ряда других ученых. Наиболее содержательно рассматривается роль и значение амбиций (честолюбия) в работах А. Адлера и Н. Макиавелли. Поскольку понятие «амбиции» имеет иностранное происхождение, установлено что слово «ambition» из англоязычных научных работ на русский язык в советское время переводилось словом «честолюбие».

В ходе данного анализа были выявлены несколько значимых, на наш взгляд, результатов:

- амбициям как свойству (аффекту, сложному модусу) личности во все времена уделялось значительное внимание ученых, исследовавших психологическую природу человека. Чаще всего это свойство входило в характеристику лиц, стремящихся и достигших высокого положения в обществе;
- амбиции это сложное по психологической структуре психосоциальное свойство личности, основными элементами которого являются: направленность личности; потребности; эмоции; особенности высшей нервной деятельности. Существенное влияние на поведенческое проявление амбиций оказывают инстинкты, а также различные социальные факторы (воспитание, характер общественных отношений, система моральных ценностей общества, вид деятельности, религия и др.).

Выявлены некоторые поведенческие феномены человека, существование которых может объясняться амбициями. Стремление человека занять более высокое место в иерархии окружающего социума, стремление к успеху, к достижениям, взаимодействие с себе подобными порождает такие психосоциальные феномены как лидерство, соперничество, соревнование, слава, честь, достоинство личности, обида.

Для определения психологических элементов, потенциально составляющих психологическую структуру амбиций, как психологического явления было проведено психологическое измерение (тестирование). В качестве респондентов выступали обучающиеся по программе «Национальная безопасность и оборона государства» в 2017-2018 гг.

Выбор методов и методик психологического измерения определялся предметом исследования и возможностями психодиагностического инструментария. Анализ доступных русскоязычных психодиагностических методик показал, что в наибольшей степени достижению данной цели исследования отвечают два многофакторных инструмента изучения личности:

- опросник «Личностные особенности военнослужащего по контракту» (ЛОК), разработанный К.В. Сугоняевым [5];
- пятифакторный личностный опросник (5-ФЛО), являющийся русскоязычной адаптацией предложенного П. Костой и Р. Маккреем опросника NEO-PI-R, авторы адаптации – В.Е. Орел и И.Г. Сенин.[6]

[5] Активный словарь современного русского языка. Первый выпуск / Отв. ред. Ю.Д. Апресян. М.: Языки славянской культуры, 2014. Т. 1. С. 78.
[6] Орел В.Е., Сенин И.Г. Личностные опросники NEO-PI-R и NEO-FFI. Руководство по применению. Ярославль: НПЦ «Психодиагностика», 2004. 34 с.

В качестве непсихометрических источников информации об индивидуальных особенностях испытуемых применялись также специально разработанные авторские Анкета и Опросный лист.

Применение корреляционного метода позволило изучить взаимозависимости между переменными, включенными в исследование. Установив величину коэффициента корреляции между шкальными оценками методик можно выявить личностные свойства, находящиеся в существенной связи с амбициозностью. Сила линейной связи оценивалась по величине коэффициента корреляции Пирсона при помощи компьютерной статистической программы SPSS Statistics.

Результаты эмпирического исследования

С помощью процедуры SPSS были рассчитаны коэффициенты корреляции между шкалой «амбициозность» и частными личностными свойствами, измеряемыми методикой ЛОК (рисунок 1).

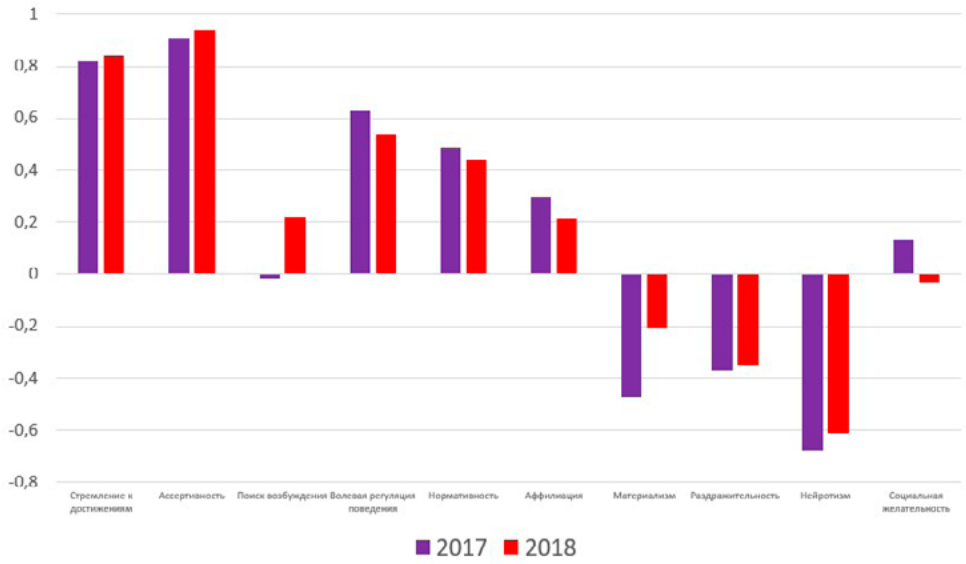


Рисунок 1. Уровень корреляции амбициозности с личностными свойствами, измеренными с помощью методики ЛОК

Установлены наиболее сильные (более 0,8) положительные корреляционные связи шкалы «амбициозность» со шкалами «ассертивностью» и «стремлением к достижениям».

Среди других шкал следует отметить сильную положительную корреляционную связь шкалы «амбициозность» с оценками по шкале «волевая регуляция поведения» и сильную отрицательную корреляционную связь со шкалой «нейротизм». К числу умеренных могут быть отнесены корреляции шкалы «амбициозность» со шкалами «нормативность» и «раздражительность».

Связи между исследуемыми личностными свойствами, измеренными с помощью методики ЛОК (коэффициенты корреляции и соответствующая им связь), представлены в виде корреляционного графа на рисунке 2.

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

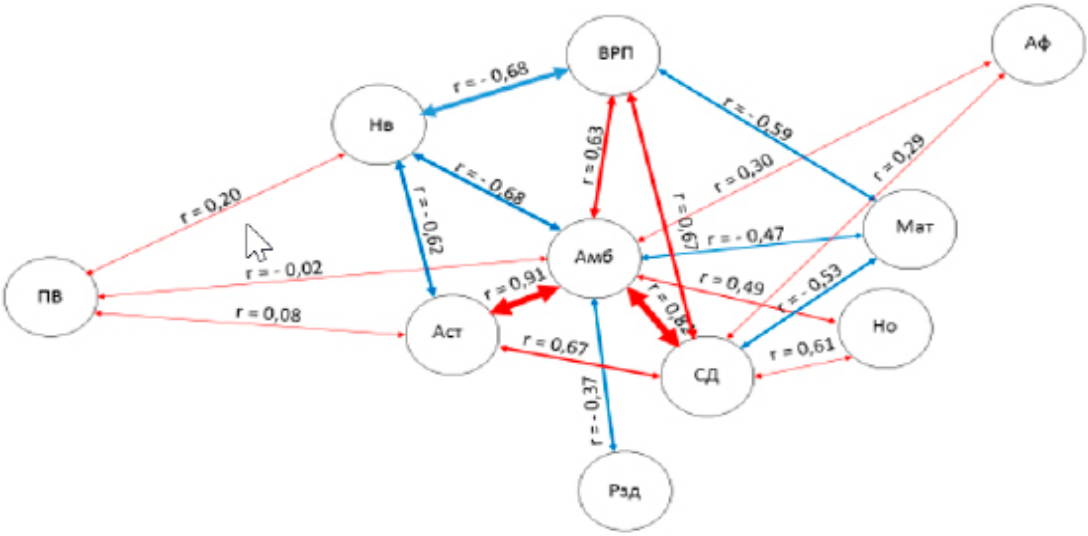


Рисунок 2. Корреляционный граф соотношения «амбициозности» с личностными свойствами, измеренными с помощью методики ЛОК, в выборке 2017 г., где: Амб – амбициозность; СД – стремление к достижениям; Аст – ассертивность; ПВ – поиск возбуждения; ВРП – волевая регуляция поведения; Но – нормативность; Аф – аффилиация; Мат – материализм; Рзд – раздражительность; Нв – нейротизм; СЖ – социальная желательность

В ходе теоретического исследования было установлено, что одним из основных элементов психологической структуры амбиций личности является стремление к достижениям. Поскольку методика 5-ФЛО исследует фактор «стремление к достижениям», было принято решение с помощью программы SPSS Statistics установить уровень корреляционной связи этого свойства со свойствами, измеряемыми данной методикой.

Исследуемые психические свойства, величина коэффициента корреляции свойств, уровень статистической значимости, полученные при помощи методики 5-ФЛО представлены на рисунке 3.

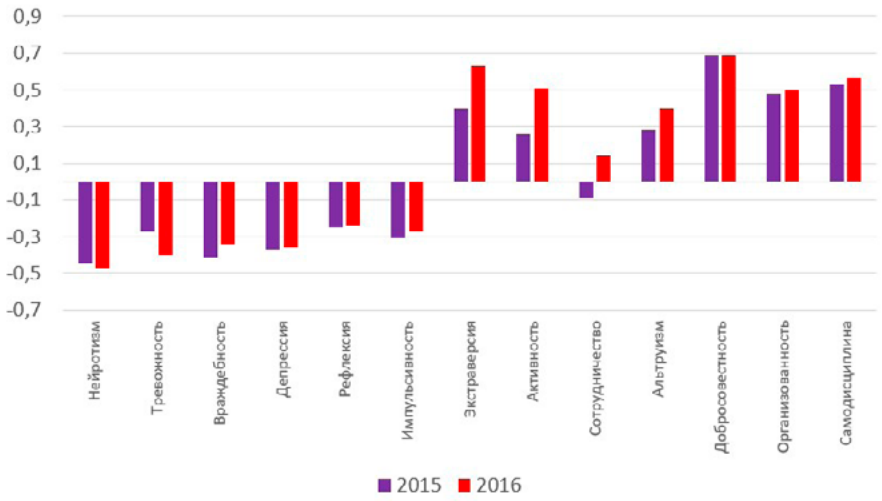


Рисунок 3. Уровень корреляции психических свойств со шкалой «стремление к достижению» методики 5-ФЛО

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

Связи между исследуемыми личностными свойствами, измеренными с помощью методики 5 ФЛО (коэффициенты корреляции и соответствующая им связь), представлены на рисунке 4.

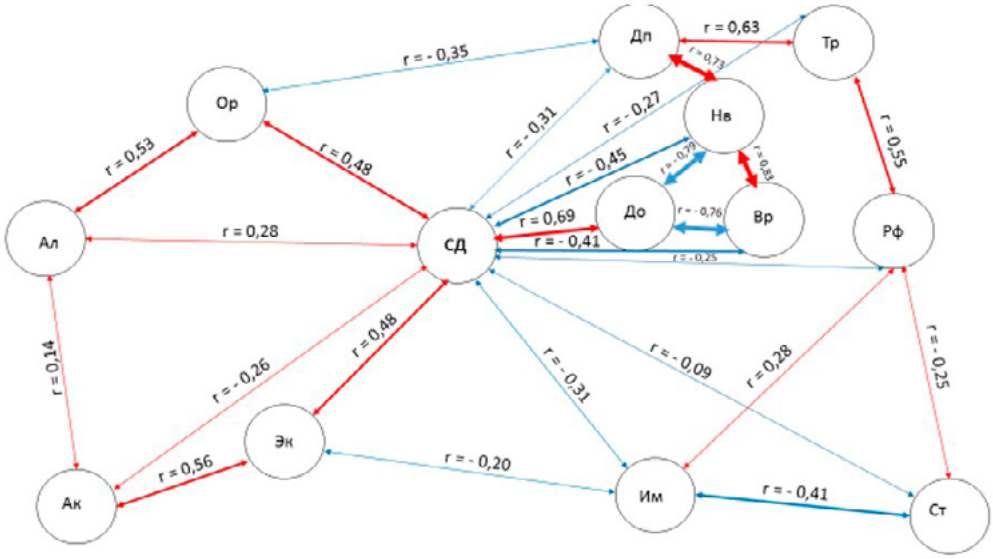


Рисунок 4. Корреляционный граф соотношения «стремления к достижениям» с личностными свойствами, измеренными с помощью методики 5-ФЛО, в выборке 2015 г., где: СД – стремление к достижениям; Нв – нейротизм; Тр – тревожность; Вр – враждебность; Дп – депрессия; Рф – рефлексия; Им – импульсивность; Рн – ранимость; Эк – экстраверсия; Ак – активность; Ст – сотрудничество; Ал – альтруизм; До – добросовестность; Ор – организованность

Результаты корреляционного анализа свидетельствуют о следующем:

- среди факторных шкал 5-ФЛО максимальные по уровню и статистически значимые корреляции получены для шкал «нейротизм» (-0,45/-0,47), «экстраверсия» (0,40/0,63) и «добросовестность» (0,69/0,69);
- среди всех факторных шкал максимальные положительные корреляции со «стремлением к достижениям» продемонстрировали «самодисциплина» (0,53/0,57) и «общительность» (0,33/0,55).

В то же время отрицательный полюс этого свойства оказался представлен фасетами фактора «нейротизм»: «ранимость» (- 0,43/-0,50), «враждебность» (-0,41/-0,34), «тревожность» (- 0,27/-0,40).

Таким образом, установленная корреляционная связь шкалы «амбициозность» со шкалами тестовых методик «стремление к достижениям», «ассертивность», «нейротизм», «волевая регуляция поведения», «экстраверсия», позволяет говорить о влиянии психических свойств, выраженных данными шкалами, на амбициозность личности

Данные анкетирования предоставили исследовательский материал, который не позволяли получить другие методы исследования и который расширяет понимание роли и места амбициозности в деятельности военного руководителя. Так, проявления амбициозности в офицерской среде подтвердили 77% респондентов. У себя наличие амбиций отметили 84% опрошенных. Наблюдали проявление амбициозности у сокурсников – 91% респондентов, у преподавателей – 81%. За время своей службы испытывали чувство соперничества к своим сослуживцам – 71%. Служебные конфликты старших начальников, причиной которых была амбициозность участников конфликта, наблюдали 69% анкетируемых. Двоякую роль (положительную и отрицательную) амбиций в ходе прохождения

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

военной службы отметили 82% респондентов.

Примененные классические методы исследования амбиций как психического свойства были дополнены анализом отзывов по результатам деятельности респондентов и их сопоставлением со стэновыми показателями респондентов по шкале «амбициозность» с выводом из отзывов на них. Отзывы были поделены на две группы: рекомендуемые к выдвижению на высшую должность и соответствующие занимаемой должности. В соответствии с выдвинутой гипотезой (амбициозность выпускника оказывает непосредственное влияние на его продвижение по службе) были проведены расчеты с использованием U-критерия различий Манна-Уитни. Полученный результат показал, что в группе респондентов с рекомендациями о выдвижении их на высшие должности индивидуальные стэновые баллы шкалы «амбициозность» были значительно выше, чем баллы по этой шкале в группе респондентов соответствующих занимаемой должности.

Обсуждение результатов исследования

Полученный значительный фактический, различный по категоризации психических явлений материал позволил схематично представить психологическую структуру амбиций как психологического феномена.

Под психологической структурой амбиций личности авторами понимается представленная в наиболее общем виде взаимосвязь, взаиморасположение, строение основных психических элементов данного психического феномена, представляющих его сущность.

В ходе изучения этого проблемного вопроса и решения поставленной исследовательской задачи (установления психологической структуры амбиций) были проанализированы взгляды на психологическую структуру личности Б.Г. Ананьева, А.Г. Ковалева, В.Н. Мясищева, Р.С. Немова, К.К. Платонова, С.Л. Рубинштейна, Л.Н. Собчик. В описаниях психологической структуры личности названных авторов место амбиций не было определено, за исключением Р.С. Немова, который относит честолюбие к «психическим свойствам, индивидуальным, внешним (поведенческим)».[7] Как наиболее отвечающие решению данной задачи нами были приняты взгляды К.К. Платонова на динамическую функциональную психологическую структуру личности несмотря на то, что он также не определял место амбиций в предложенной им психологической структуре личности [2]. Основанием для такого решения послужила мысль ученого о том, что в предлагаемые им четыре подструктуры личности (направленность; опыт; особенности отдельных психических процессов; биопсихические свойства) «могут быть уложены все известные свойства личности» [2, с. 140]. Многие свойства личности «лежат на пересечении» этих четырех основных подструктур. По мнению К.К. Платонова каждая из названных подструктур «имеет свои подструктуры» и «каждая черта личности также имеет свою структуру, в которую входят более тонкие связи» [2, с. 141]. Ранее, в ходе историко-психологического анализа было установлено, что сложную природу различных психологических явлений констатировали многие исследователи.

Выделенные структурные элементы в предложенной авторами статьи психологической структуре амбиций личности можно объединить в три основных компонента:

- мотивационный – для подчеркивания выражения действия, деятельности,

[7] Немов Р. С. Психология. В 3-х кн. Кн. 1.: Общие основы психологии: учебник. М.: Гуманитар. изд. центр ВЛАДОС, 2007. С. 11.
[8] Новейший психологический словарь / Сост. В. Б. Шапарь. Ростов- на Дону. Феникс, 2007. С.129.

психических свойств, составляющих этот компонент амбиций (можно использовать и термин «динамический», что позволяет описать черты, «активизирующие и направляющие субъект к конкретным целям»)[8], представленный «стремлением к достижению цели», «стремлением к успеху», «высоким уровнем притязаний» и др.;

- когнитивный, представленный «убеждениями», «мировоззрением», «интересами», основанными на знаниях, опыте;
- эмоционально-волевой, представленный эмоциями удовольствием, удовлетворением, презрением, гордостью и др., чувствами собственного достоинства, чести, гордости, превосходства и др., а также волей [4, с. 21].

Ранее уже было отмечено, что сложные, соперические взаимоотношения между некоторыми российскими военачальниками, вызвали интерес авторов к углубленному изучению, как личностей, характеров и деятельности российских военачальников, так и психического свойства, вызывающего подобный тип взаимоотношений. Анализ особенностей личности российских полководцев и результатов их деятельности в контексте проявления амбиций, описанных в работах В.И. Немировича-Данченко, Н.М. Карамзина, В.О. Ключевского, Н.И. Костомарова, А.Ф. Петрушевского, Ю.Н. Рубцова, В.А. Рунова, С.М. Соловьева, Р.К. Скаловского, Е.В. Тарле, Б.М. Теплова, А.А. Шапрана и др., мемуарах Кутузова М.И., Брусилова А.А., Деникина А.И. и др., позволил установить, что все великие российские полководцы обладали амбициозностью.

Изучение личностных характеристик и роли амбиций, влияющих на эффективность военной управленческой деятельности, проводилось по работам дореволюционных военных ученых А.А. Апухтина, М.С. Галкина, Е.Н. Герасимова, Н.П. Глиноецкого, Н.Н. Головина, А.М. Дмитриевского, М.И. Драгомирова, П.И. Изместьева, К. Клаузевица, Н.А. Корфа, М.Н. Крита, Г.А. Ладыженского, Е.Э. Месснера, Н.Н. Обручева, Д.П. Парского, Э.-Л. Ф. Свидзинского, Д.Н. Трескина, Н.А. Ухач-Огоровича, В. Флуга. В работах этих ученых впервые на научной основе исследовались «нравственные» свойства (качества) солдат и военных руководителей, влияющие на достижение победы в бою, указывалось на важную роль амбиций (честолюбия) в воинской деятельности. Установлено также, что в то время применялись понятия «амбиции», «честолюбие» и совсем не употреблялся термин «амбициозность».

В настоящее время в отечественном общественном сознании и языковом пространстве сосуществуют два понятия – «амбиции» и «амбициозность», которые в основном воспринимаются носителями русского языка как тождественные. В советское время эти понятия употреблялись ограниченно, заменяясь термином «честолюбие».

В ходе изучения соотношения понятий «амбиции» и «амбициозность» авторами были определены некоторые аспекты, вызывающие затруднения.

Во-первых, в настоящее время научных исследований сущности и содержания понятий «амбиции» и «амбициозность», классификации данных психических явлений, определения их места в психологической структуре личности в российской психологической науке нет. Исключение составляет диссертационная работа М.П. Епифановой[9], в которой рассматривается амбициозность как «личностное качество» студента. Но автор этой работы не исследовала сущностные сходства и различия понятий «амбициозность» и «амбиции». Не вносят ясность в разрешение этого вопроса и отечественные словарные источники. Так, в Толковом словаре русского языка начала XXI в. определения понятий «амбициозность» и «амбиция» идентичны – «необоснованные претензии на что-либо».[10]

[9] Епифанова М.П. Обучение иноязычной коммуникативной компетенции на основе формирования у студентов личностного качества амбициозности: дис. ... канд. пед. наук. Пятигорск, 2009. 192 с.
[10] Толковый словарь русского языка начала XXI века: актуальная лексика / Под ред. Г. Н. Скляревской. М.: Эксмо, 2008. С.60-61.

Во-вторых, исследование данных психологических феноменов в контексте соотношения понятий «свойство» и «качество» («черта» характера) затруднительно, поскольку единого мнения по этому вопросу в психологическом научном сообществе нет. К.К. Платонов рассматривая сущность понятий «свойство», «особенность», «качество», отмечал, что эти понятия «необходимо уточнить, уже хотя бы потому, что в одних учебниках психологии характер и способности называются свойствами, в других – качествами и в третьих – особенностями личности» [2, с. 58].

В-третьих, в российских учебниках по психологии к психическим свойствам относят направленность, способности, темперамент, характер, и амбиции не составляют отдельную категорию психических свойств.

В-четвертых, ряд авторов и авторских коллективов расширяют категорию «психические свойства» личности. Так, представители социокультурной, гуманистической теорий личности в западной психологии (Э. Эриксон, Э. Фромм, К. Хорни) при изучении психологических феноменов (явлений) «верность», «забота», «любовь», «мудрость», «надежда», «сила воли», «цель» и некоторых других определяют их как «психосоциальное качество» [8, с. 264-265]. В Новейшем психологическом словаре при определении понятий «верность», «забота», «мудрость» также используется термин «психосоциальное качество».[11] В.Н. Дружинин относит к психосоциальным качествам: «уровень тревожности», «потребность в социальном одобрении», «агрессивность», «враждебность», «авторитарность», «интеллект», «социальный статус», «дружелюбие».[12]

Таким образом, в настоящее время среди психологов нет единого мнения на методологическом уровне, как по вопросу научных категорий «свойство» - «качество», так и по определению категорий «социально-психологические свойства», «психосоциальные качества».

В анализе соотношения понятий «свойство» и «качество» авторы придерживаются взглядов К.К. Платонова, считавшего, что свойство шире чем качество. Качество это всегда свойство, но не всякое свойство может быть качеством, «качество – это наиболее существенное свойство, дающее любому феномену определенность» [2, с. 58]. Основываясь на взглядах Е.С. Авдеева, Т.В. Дуреевой, А.В. Панфиловой Л.Н. Собчик, полагавших, что амбициозность это профессионально важное качество, личностное качество, черта характера человека, индивидуально-типологическая черта характера авторы статьи также считают, что амбициозность это индивидуальное «качество» конкретной личности.

Процессу образования психических свойств, переходу свойства в качество (черту) характера уделялось внимание Б.Г. Ананьевым, С.Л. Рубинштейном, Б.Ф. Ломовым, Л.Н. Собчик, Б.М. Тепловым, В.Д. Шадриковым и др. Так, И.С. Дробот и О.В. Усатенко считают, что «каждое психическое свойство может стать профессионально важным качеством, если оно включено в профессиональную деятельность».[13]

В анализе соотношения понятий «амбиции» и «амбициозность», авторы исходят из следующего:

- понятия «амбиции» и «амбициозность» разносятся: первое («амбиции»), рассматривается как одно из множества психических свойств, образовавшихся в процессе антропогенеза и характерных для психики человека, как представителя биологического вида, а второе («амбициозность») - как психосоциальное качество (черта характера) отдельной личности, сфор-

[11] Новейший психологический словарь / Сост. В. Б. Шапарь. Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. С. 506.
[12] Дружинин В.Н. Экспериментальная психология: Учебное пособие М.: ИНФРА-М, 1997. С. 68.
[13] Дробот И. С., Усатенко О. В. Акмеологическое сопровождение профессионализации военнослужащих: Учебное пособие / Под общ. ред. В. Б. Титова. М.: ВА РВСН, 2012. С.110.

мированное у неё и влияющее на её поведение, деятельность через высокий уровень притязаний, устремлений, потребности достижения, в том числе общественного положения и социального статуса (понятие ambitus возникло в римском обществе, означало «человек, который ходит вокруг», и связывалось с лицами, желающими занять важную и почетную государственную должность и уговаривающими других голосовать за него[14]);

- амбициозность как качество (черта) характера несет в себе сущностное содержание понятия «амбиции»;
- чтобы стать чертой характера, влияющей на поведение человека, уровень выраженности (интенсивности, меры) свойства должен быть очень высоким. Проявляясь и повторяясь в поведении, в профессиональной деятельности, амбиции как психическое свойство трансформируется в амбициозность как профессиональное качество (черту характера).

Заключение

Основным, доминирующим выводом проведенного исследования является констатация неоднозначности исследуемого качества личности по его проявлениям в воинской деятельности. Амбициозность военного руководителя – это профессионально важное качество, проявляющееся в высоком уровне сформированной целеустремленности и направленности на достижение высоких результатов в деятельности, продвижению на вышестоящие должности военной службы. Психологическими характеристиками амбициозности в структуре ПВК военного руководителя являются: атрибутивность; интегративность; неоднозначность; эгоцентричность. Вместе с тем, мультипликационный эффект условий и специфики воинской деятельности, а также деформированного внутриличностного развития субъектов воинской деятельности создают предпосылки и угрозы для нарушения управленческой деятельности военного руководителя, возникновению негативных межличностных взаимоотношений руководящего состава подчиненных частей и соединений, подрыву боеспособности армии и флота и, в конечном счете, угрозе безопасности государства.

Также следует отметить, что амбиции являются сложным психосоциальным свойством личности, психологическую структуру которого составляют три компонента: мотивационный, когнитивный и эмоционально-волевой, состоящие из элементов психологической структуры личности (направленность; опыт; особенности отдельных психических процессов; биопсихические свойства). Данный вывод актуализирует первостепенное значение воспитательного и психолого-педагогического воздействия на направленность личности в формировании военачальника.

Список литературы:

1. Дробиз И.С. Количественная оценка соотношений в системе личностных характеристик служебно-профессионального «портрета» полководца (флотоводца) и военачальника с учётом опыта мировой военной истории // М.: Вестник Академии военных наук. 2008. № 4. С. 183-189.
2. Платонов К.К. Структура и развитие личности. М.: «Наука», 1986. 255 с.

[14] Ильяхов А.Г. Этимологический словарь. Античные корни в русском языке. М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2016. С. 28.

3. Проблемы психологического исследования: указатель 1050 докторских диссертаций, 1935-2007 гг. / А. Я. Анцупов [и др.]; под ред. Анцупова А.Я. М.: Этника, 2007. 231 с.
4. Собчик Л.Н. Введение в психологию индивидуальности. Теория и практика психодиагностики. М.: Институт прикладной психологии, 1997. 480 с.
5. Сугоняев К.В. Разработка многофакторного личностного опросника в интересах прогнозирования профпригодности кандидатов на военную службу по контракту // Материалы межотрасл. науч.-практ. конф., 26 ноября 2015 г. Королев: Изд-во АО «ПСТМ», 2016. С. 174-193.
6. Теплов Б.М. «Ум полководца». Избранные труды: В 2-х т. Т. I. М.: Педагогика, 1985.
7. Фролов А.А., Тренин В.Г. Амбиции полководца. Монография (историко-психологическое исследование). М.: ВАГШ ВС РФ, 2017. 396 с.
8. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности (Основные положения, исследования и применение). СПб.: Питер, 1999. 608 с.
9. Шрамченко А.Ф. Командир и формирование его личности. М.: Финансы и статистика, 2005. 269 с.

Ambitions of military leader: view on the problem

Drobot Igor Sergeevich
Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Lecturer at the Military Academy, Moscow, Russian Federation
e-mail: **isdrobot@list.ru**

Frolov Anatoly Alexandrovich
Research and Development Center of the Military Academy, Moscow, Russian Federation
e-mail: **frolova-nataliya-68@mail.ru**

Abstract

The article presents the results of the study of the concept of «ambition», the analysis of the data of the psychological measurement of the ambition of respondents (students of the Academy). The authors' view of ambition as a professionally important quality of a military leader is also revealed, and the negative consequences of excessive manifestation of ambitions of Russian military leaders are noted.

Key words

• ambitions • motive • measure • norm • rivalry • emulation • psychologic property • quality • factor •

References

1. Drobiz I.S. Quantitative assessment of the ratios in the system of personal characteristics of the service and professional «portrait» of a commander (naval commander) and a military commander, taking into account the experience of world military history/ M.: Bulletin of the Academy of Military Sciences, 2008. N 4. P. 183-189.
2. Platonov K.K. The structure and development of personality. M.: «Science», 1986. 255 p.
3. Problems of psychological research: index of 1050 doctoral dissertations, 1935-2007 / A.Ya. Antsupov [et al.]; ed. Antsupova A. Ya. M.: Ethnika, 2007. 231 p
4. Sobchik L.N. Introduction to the psychology of individuality. Theory and practice of psychodiagnostics. M.: Institute of Applied Psychology, 1997. 480 p.
5. Sugonyaev K.V. Development of a multifactorial personality questionnaire in the interests of predicting the aptitude of candidates for military service under a contract // Materials of the inter-industry scientific and practical conference, November 26, 2015 – Korolev: Publishing House of JSC «PSTM», 2016. P. 174-193.
6. Teplov B.M. «The mind of a commander». Selected works: In 2 volumes. Vol. 1. M.: Pedagogy, 1985.
7. Frolov A.A., Trenin V.G. Ambitions of a commander. Monograph (historical and psychological research). – Moscow: VAGSH VS RF, 2017. – 396 p.
8. Hjell L., Ziegler D. Theories of personality (Main provisions, research and application). St. Petersburg: Peter, 1999. 608 p.
9. Shramchenko A.F. The commander and the formation of his personality. M.: Finance and Statistics, 2005. 269 p.

СОДЕРЖАНИЕ
СЛЕДУЮЩАЯ

Эмоциональный труд государственных служащих как ресурс развития клиентоцентричного государства



Рослякова Марина Валентиновна
Кандидат исторических наук, доцент кафедры теории управления Ивановского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Иваново, Российская Федерация
e-mail: **strateg.Obl2014@yandex.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

Переход к клиентоцентричной модели государственного управления формирует профессиональную культуру, ориентированную на человека. В статье предполагается, что новая модель управления требует от государственных служащих выполнения эмоциональной работы. Изучение декларации и стандартов клиентоцентричности подтверждает, что управление эмоциями становится частью государственной службы. Сделан вывод о необходимости учитывать эмоциональный труд государственных служащих при формировании компетенций, влияющих на успешность внедрения клиентоцентричной культуры в органах публичной власти. Статья направлена на поиск новых теоретических и эмпирических возможностей при изучении государственной службы.

Ключевые слова

• государственная служба • государственные служащие • эмоциональный труд • клиентоцентричное государство • профессиональное развитие • стандарт клиентоцентричности • декларация клиентоцентричности •

Введение

В России с 2022 г. реализуется федеральный проект «Государство для людей», цель которого заключается в переходе к клиентоцентричной модели государственного управления. Клиентоцентричное государство сфокусировано на человеке, предоставление государственных услуг организуется с вниманием к потребностям и особенностям граждан. Утверждение декларации ценностей и стандартов клиентоцентричности[1] означает изменение культуры государства, которое не только берет на себя обязательство решать конкретные проблемы гражданина, но и делает это заботливо, проявляя эмпатию и сочувствие.

Государство трансформирует и обогащает традиционный подход, при котором публичная сфера, правительство и управление рассматривались как лишенные эмоций [25, p. 1]. Сочетание рациональности публичных органов с открытостью и эмпатией способствует пониманию проблем людей и помогает учитывать их мнение при предоставлении государственных услуг. Стремление государства стать «человечным» позволяет людям рассматривать органы власти не как враждебную силу или препятствие, а как партнера, который работает на благо общества и делает жизнь граждан комфортной и безопасной. Это улучшает отношения между гражданами и государством, укрепляет доверие и социальную стабильность.

Внимание к эмоциональной составляющей является характерным признаком «эмоционального», «аффективного поворота» в обществе и социальных исследованиях [14, с. 105]. Исследователи изучают основы человеческих переживаний, взаимосвязь разумного и эмоционального, роль эмоций в формировании социальных сообществ, социальные и политические нормы и регуляторы поведения людей [5]. Недооценка или отрицание эмоционального компонента в публичном управлении приводит к неполной картине опыта работы на государственной службе [22, p. 25].

Цель статьи – показать, что внедрение клиентоцентричного подхода в органах публичной власти требует от государственных служащих выполнения эмоциональной работы для удовлетворения потребностей и ожиданий граждан.

Концепция эмоционального труда предложена А.Р. Хокшилд в работе «Управляемое сердце: коммерциализация чувств» в первой половине 1980-х годов [18]. За прошедшее время накоплены доказательства значимости эмоций в сфере общественного труда. Как пишет О.А. Симонова, понятие эмоционального труда обогатилось – выявлены переменные, причины и аспекты феномена, появились новые классификации [15, с. 154]. С. Харрис рассматривает эмоциональный труд как широко изучаемую в рамках социологии эмоций тему и утверждает, что «каждая работа требует некоторого количества эмоционального труда».[2] С этим тезисом согласны Ж. Чернова и Л. Шпаковская, которые считают, что «эмоциональный труд становится частью профессиональных компетенций и навыков работников практически во всех сферах занятости» [19, с. 160]. В то же время необходимо учитывать, что для каждого вида трудовой деятельности требуется «детальный анализ факторов, влияющих на эмоциональный труд», включая общекультурный, социально-структурный и событийный контекст действий работников [15, с. 154]. Внимание исследователей к эмоциям углубляет понимание таких проблем как государство, власть, социальные взаимодействия, социальные институты и др. [23, p. 4].

Российские авторы учитывают возрастающую роль эмоционального капита-

[1] Стандарты клиентоцентричности // Минэкономразвития России: офиц. сайт. [Электронный ресурс]. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/ (дата обращения: 02.03.2023).

[2] Харрис С. Приглашение в социологию эмоций: учебник / пер. с англ. О.А.Симоновой. Москва: изд-во ВШЭ, 2020. С. 108.

ла, эмоциональной культуры, эмоционального труда, эмоционального интеллекта в организационном управлении. Эти концепции помогают понимать, как эмоции и чувства сотрудников влияют на работу и достижение целей организации. Несмотря на освоение эмоциональной сферы, количество исследований в этой области невелико. Так, в базе данных научных статей Elibrary.ru по запросу «эмоциональный труд» в 2020 г. было найдено 194 публикации, в 2023 г. – 278. Некоторые авторы отмечают, что эмоции занимают в исследованиях российских социологов «маргинальное положение» [17, с. 611]. Тем не менее предпринимаются попытки изучить особенности эмоционального труда у представителей профессиональных и социальных групп, например, волонтеров [4], медсестер [16], педагогов [10], интернет-селебрити [9], сотрудников таможенных органов [6], государственных служащих [13]. Концепция «эмоционального труда» привлекается для обсуждения проблем качества сервиса, его параметров и критериев [20]. В статье Т.В. Гаврилюк [7] эмоциональный труд рассматривается как часть клиентского сервиса.

Для нашей статьи ценен опыт изучения эмоционального труда в сфере государственного управления. В первую очередь укажем книгу «The Palgrave handbook of global perspectives on emotional labor in public service» [22], в которой проведена сравнительная оценка эмоционального труда государственных служащих в двенадцати странах мира. В работе O.Penz&B.Sauer [25] анализировался неолиберальный режим государственного управления и сделан вывод, что в процессе внутренней трансформации административная работа превращается в товар. Авторы отмечают возрастание эмоциональной составляющей при предоставлении служащими (нео-бюрократами) услуг. Впрочем, в работах зарубежных авторов указывается, что «хотя эмоциональный труд все чаще признается в качестве важного элемента … во взаимодействии граждан и государства, исследования эмоционального труда находятся на начальной стадии» [24, p. 240]. В российских исследованиях эмоциональная составляющая государственной службы учитывается недостаточно.

Клиентоцентричный подход в российском государственном управлении

На наш взгляд, внедрение клиентоцентричного подхода в государственное управление актуализирует тему эмоционального труда государственных служащих. В подтверждение тезиса рассмотрим основные характеристики нового государства, которые определены в стандартах клиентоцентричности. Ориентированное на клиентов государство рассматривает властные структуры как поставщиков услуг, а граждан как потребителей. Клиентский подход в публичное управление привнесен из коммерческих организаций, которые радикально изменили характер труда, когда потребитель стал ключевой фигурой на рынке [21]. Обращение к гражданину как клиенту означает постоянное улучшение взаимоотношений с клиентом на основе анализа клиентского опыта.[3]

Отметим, что специфика публичного управления повлияла на предложения дистанцироваться от утилитарного бизнес-подхода и использовать новое понятие – «человекоцентричность».[4] Исходя из предназначения, целей и задач, не вызывает сомнений, что в центре публичного управления находится человек, но в документах утвердилось понятие «клиентоцентричность».

[3] Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации / под ред. О. В. Линник, А. В. Ожаровского, М. С. Шклярук. Москва: РАНХиГС, 2020. 180 с.

[4] Всероссийский форум по государственному управлению «Проектирование госуправления 4.0» 28 апреля 2021 г. Трек 1: «Человекоцентричность». [Электронный ресурс]. URL: https://leader-id.ru/events/198897 (дата обращения: 01.03.2023)

Клиентоцентричный подход к государственному управлению соответствует международной практике, которая заключается в «уходе от чрезмерного внимания к измерению результатов и приближение к сути государственной службы: взаимодействию между государством и гражданином» [22, p. XI]. Сказанное позволяет рассматривать эмоциональный труд как ресурс в процессе перехода к клиентоцентричной модели государственного управления.

Характеристика эмоционального труда

Поясним, что мы понимаем под эмоциональным трудом. Труд определяют как целесообразную энергозатратную деятельность, направленную на создание материальных и духовных ценностей [3, с. 42]. Выделяют два вида труда – физический (мускульные усилия) и умственный (мышление). А. Хокшилд предложила рассматривать третье измерение труда – эмоциональное. Понятие «эмоциональный труд» автор использовала для обозначения управления чувствами с целью создать их выражение на лице и языке тела, наблюдаемое со стороны [18, с. 31-32].

Работники сталкиваются с необходимостью управлять эмоциональными реакциями в процессе взаимодействия с клиентами или коллегами. Однако не все осознают, что эмоциональные усилия, так же как умственные и физические, во-первых, являются ресурсом, во-вторых, имеют стоимость. Работники часто получают дополнительную оплату за интеллектуальные и физические усилия, а эмоциональный труд должным образом не оценивается. Умение правильно расходовать эмоциональные ресурсы, делая их инструментом для выполнения работы, является важным навыком и положительно влияет на результаты труда. Поэтому понимание специфики эмоционального труда важно для сотрудника и для работодателя.

Более того, С. Харрис считает, что определение эмоционального труда как оплачиваемого управления собственными эмоциями неполное, потому что работники влияют и на эмоциональное состояние потребителя.[5] Очевидно, что эмоциональный труд возникает, когда работник непосредственно взаимодействует с клиентом, поэтому в первую очередь эмоциональные навыки востребованы в сфере обслуживания [25, p. 95]. Ранее мы показали, что деятельность государственного служащего соответствует признакам, которые выделяет А. Хокшилд как общие для профессий, требующих эмоционального труда: служащий контактирует с людьми лично или по телефону; служащий внушает другим людям определенное эмоциональное состояние; работодатель контролирует эмоциональную деятельность служащих [13].

Требования к взаимодействию с гражданами в декларации и стандартах клиентоцентричности

Рассмотрим документы, которые содержат правила, регулирующие эмоциональное поведение государственного служащего. В 2022 г. разработаны «Декларация ценностей клиентоцентричности», «Стандарт “Государство для людей”», «Стандарт “Государство для бизнеса”», «Стандарт для внутреннего клиента», которые включают указание на предписанные и контролируемые эмоции во взаимодействии государственных служащих с различными категориями клиентов. В стандартах описаны общие требования, которые должны конкретизироваться в зависимости от должности и сферы ответственности служащего.

[5] Харрис С. Приглашение в социологию эмоций. С. 107.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Декларация ценностей клиентоцентричности – это программный документ, фиксирующий правила и принципы, которых придерживаются публичные органы и служащие при предоставлении государственных услуг и исполнении функций. Впервые в документе, обязательном для органов публичной власти, упоминается эмпатия. Государство обязуется быть эмпатичным и заботливым. Подобный подход – новшество для государства, которое длительное время ориентировалось на «формальную рациональность», а «бумаги замещали человеческие отношения даже там, где они органичны и необходимы» [2, с. 14]. Предполагаемая трансформация закономерна, потому что доминирующая в публичном управлении установка на бюрократическую рациональность приводит к «примитивизации человека как ее субъекта и объекта», «дегуманизации социальной среды» и «недоверию населения к субъектам управления и отчуждению от них» [2, с. 14-15].

Вернемся к эмпатии, понимаемой как «переживание переживаний другого человека, которое предрасполагает к помощи и альтруистическому поведению» [12, с. 7]. Эмпатия государства означает, что органы власти учитывают потребности и интересы граждан, стараются отвечать на них подходящим образом. Государственный служащий распознает чувства другого человека, реагирует на них, улучшая взаимодействие в соответствии с заявленными ценностями государственной службы. Фиксация как ценности проявление государством эмпатии позволяет утверждать, что в перечне профессиональных и личностных качеств (компетенций) на государственной службе востребованы чуткость, внимательность, понимание ситуации клиента, искренность, готовность помочь.

В «Стандарт “Государство для людей”» включены требования, которые раскрывают эмоциональное содержание работы на государственной службе. Рассмотрим некоторые нормы, то есть «ожидания относительно того, что следует людям чувствовать в разных типах ситуаций»,[6] в частности в общении с гражданами.

Так, при ведении телефонного разговора рекомендуется эмоционально нейтральная или позитивно окрашенная речь; использование интонаций, не содержащих безразличия, скуки, усталости, незаинтересованности в удовлетворении потребности человека.

Правила личного приема в органах власти включают доброжелательность, обеспечение эмоционального комфорта посетителя, уважение мнения, сочувствие и внимательность к жалобам, готовность разобраться в возникшей ситуации.

Особые правила касаются коммуникаций с лицами, находящимися в тяжелой жизненной ситуации. От служащего требуется моральная поддержка граждан, проявление эмпатии, чуткости и сочувствия, умение выслушать, проявлять терпение и заботу.

Декларация и стандарты клиентоцентричности подтверждают, что государство предписывает служащему выполнение эмоциональной работы и формирует новые эмоциональные нормы при взаимодействии с гражданами, исполнение которых работодатель планирует контролировать.

Однако, поскольку на эмоциональный труд не обращают должного внимания, требуется детальное исследование роли эмоций в процессе предоставления государственных услуг. Например, полезно изучить, как эмоциональная составляющая влияет на эффективность государственного управления и удовлетворенность граждан. Недооценка эмоциональной стороны труда приводит к неполному пониманию требований к работе, недостаточной мотивации и, в конечном итоге, к снижению результативности [22, p. 28]. Вместе с тем, важно учитывать, что эмоции имеют как положительные, так и отрицательные послед-

[6] Харрис С. Приглашение в социологию эмоций. С. 35.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ствия для работников, поэтому требуются эффективные стратегии управления эмоциями.

В литературе предлагают три стратегии контроля эмоционального труда персонала[7], которые применимы на государственной службе – найм, обучение и мониторинг поведения.

Во время найма проводят беседы с претендентами и выясняют наличие требуемых качеств и навыков управления эмоциями.

В ходе обучения демонстрируют одобряемые способы выражения эмоций, проводят инструктажи и тренинги, знакомят с эмоциональными нормами и стратегиями управления эмоциями.

Обратим внимание на замечание Е.В. Ефремовой [8, с. 93], которая пишет, что решение задач, связанных с эмоциональным трудом и профилактикой его негативных последствий для работника, требует не только разработки стандартов и сценариев обслуживания, но мотивации нахождения в определённой роли и в психоэмоциональном состоянии.

Важно учитывать, что эмоциональный труд бывает тяжелым и напряженным для работника, приводит к «эмоциональному диссонансу» [11, с. 506] и профессиональному выгоранию, особенно, если исполняется «поверхностно». Для того, чтобы служащие выполняли работу с минимальным воздействием на психологическое здоровье и благополучие, необходимы соответствующие ресурсы и поддержка.

Взаимодействие с людьми предполагает готовность к сложным вопросам и проблемам, поэтому служащие обучаются навыкам реагирования на эмоциональные отзывы граждан. Уметь слушать и понимать граждан, уважать права и чувства, находить решения, которые наиболее соответствуют закону и общественным интересам – неотъемлемые элементы работы государственных служащих

Навыкам управления эмоциями и конструктивного общения необходимо обучать не только государственных служащих, но и граждан. Осознание того, что служащие следуют установленным законам и правилам, поможет гражданам объективно оценивать ситуацию и находить согласованные решения без конфликтов.

Мониторинг и оценка включают наблюдение за тем, как служащие выполняют эмоциональную работу.

С учетом перечисленных стратегий, в систему выявления и поддержки сотрудников, ориентированную на клиентоцентричную модель государственного управления, необходимо включать личностные компетенции и «мягкие» навыки взаимодействия, которые обеспечивают выполнение эмоциональной работы и влияют на качество взаимодействия с гражданами.

В целом, актуальность и востребованность эмоционального труда на государственной службе определяется, на наш взгляд, следующими причинами.

Во-первых, ситуации, в которых происходит взаимодействие граждан и служащих, монопольно разрешаются государством. У человека отсутствует возможность выбора другого поставщика услуги или отказа от услуги, и это ставит гражданина изначально в невыгодное положение, вызывает недоверие и отрицательные эмоции.

Во-вторых, взаимодействие граждан и служащих нередко связано со сложными жизненными ситуациями (ограничения свобод, лишение прав, чрезвычайные события), что сопровождается сильными эмоциональными реакциями [24, p. 240-241].

В-третьих, эмоциональный труд представляет собой работу, выполнение которой основывается на желании помогать другим, что является ключевой мотивацией государственной службы [22, p. 38-39]. Это подтверждается российской

[7] Харрис С. Приглашение в социологию эмоций. С. 109.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

практикой, где гражданская служба строится на принципах служения стране и обществу. Мотивация к служению считается главным фактором, который стимулирует государственных служащих работать напряженно [1, с. 161].

Названные причины подтверждают, что позитивная эмоциональная связь между человеком и государством необходима и уменьшает отчуждение, которое испытывают граждане при взаимодействии с государственными структурами [22, p. 41], а значит, на государственной службе требуется эмоциональный труд. В отсутствии российских эмпирических данных сошлемся на опыт зарубежных стран, который показывает, что государственные служащие, выполняющие эмоциональную работу, вызывают у граждан большее удовлетворение полученными услугами и повышают доверие к органам власти [22, p. 42].

Выводы

Таким образом, эмоциональная составляющая – необходимая и фундаментальная часть социальных явлений, социальных взаимодействий и социальных структур. Внедрение клиентоцентричного подхода в органах публичной власти требует выполнения государственными служащими эмоциональной работы. Впервые государство берет на себя закрепленное документально обязательство проявлять эмпатию, понимание, уважать интересы и ожидания граждан.

Разработанные декларация и стандарты клиентоцентричности расцениваем как ориентиры для принятия решений в эмпатичном и профессиональном государстве. Декларация ценностей и стандарты клиентоцентричности подтверждают, что государство предписывает служащему выполнение эмоциональной работы. Документы включают требования к контролю эмоционального поведения служащих и эмоциональные нормы, которые направлены на формирование клиентоцентричной профессиональной культуры в органах власти.

Эмоциональный труд государственных служащих рассматривается нами как ресурс, который направлен на качественное предоставление государственных услуг и улучшение клиентского опыта граждан.

При формировании системы развития служащих, которая станет опорой при переходе к клиентоцентричному государственному управлению, необходимо учитывать аспект, связанный с управлением эмоциями. Для этого используются практики, включающие программы по эмоциональной регуляции, обмен опытом и применение инструментов для оценки уровня удовлетворения государственными услугами. Эмоциональный труд связан с высоким уровнем стресса, поэтому важно обеспечивать служащих средствами для поддержания психологического комфорта и баланса между рабочей и личной жизнью.

Список литературы:

1. Атнашев Т.М. Самоотверженные чиновники? Факторы высокой мотивации государственных служащих // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 3. С. 149-166.
2. Бабинцев В.П. Формальная рациональность и конструирование правдоподобия в публичном управлении // Власть. 2015. № 6. С. 12-15.
3. Бронникова М.Н. Некоторые проблемы определения понятия «труд» по российскому законодательству // Юридический вестник Самарского университета. 2017. Т. 3. № 1. С. 41-50.
4. Вандышева Л.В. Эмоциональный труд волонтеров: анализ опыта реализации // Фундаментальные исследования. 2014. № 9-4. С. 838-842.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

5. Виницкий И. Заговор чувств, или Русская история на «эмоциональном повороте» (Обзор работ по истории эмоций) // Новое литературное обозрение. 2012. № 5. С. 441-460.
6. Ворона А.А., Горохов А.Д. Проблема профессионального выгорания должностных лиц таможенных органов и возможные варианты сохранения человеческого капитала // Бюллетень инновационных технологий. 2022. Т. 6. № 2. С. 14-18.
7. Гаврилюк Т.В. Эмоциональная и смысловая природа труда рабочего класса в сервисной экономике: обзор проблематики в зарубежном социологическом дискурсе // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2021. № 62. С. 64-73.
8. Ефремова Е.В. Проблема профилактики «выгорания» // Взаимоотношения организации и работников: тенденции, проблемы, решения: коллективная монография / под ред. Е. Г. Ксенофонтовой. Москва: МАКС Пресс, 2021. С. 90-98.
9. Колпинец Е.В. Значение аффективного труда в культуре интернет-селебрити // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 5. С.118-137.
10. Менджерицкая Ю.Ю., Ханзен М., Хорц Х. Правила выражения эмоций преподавателями российских и немецких университетов // Российский психологический журнал. 2015. Т. 12. № 4. С.54-77.
11. Плампер Я. История эмоций. Москва: Новое литературное обозрение, 2018. 568 с.
12. Полюшкевич О.А. Социальная эмпатия: вопросы консолидации российского общества // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2015. № 6. С. 3-18.
13. Рослякова М.В. Эмоциональный труд как фактор повышения эффективности профессиональной деятельности государственных служащих // Социодинамика. 2020. № 9. С. 56-69.
14. Симонова О.А. «Эмоциональный поворот» в социологии: развитие теории и отдельных исследовательских областей (аналитический обзор) // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 11. Социология: Реферативный журнал. 2016. № 3. С. 105-130.
15. Симонова О.А. К изучению эмоциональной культуры: социологическая перспектива // Личность. Культура. Общество. 2022. Т. 24. № 2. С. 142-157.
16. 16. Симонова, О., Ядрова Е. Сообщество средних медицинских сотрудников в области кардиохирургии: социологический анализ эмоционального труда // Профессии социального государства. Москва: Вариант, ЦСПГИ, 2013. 360 с.
17. Троцук И.В. Как возможна социология эмоций, и что она дает для понимания счастья и справедливости // Вестник РУДН. Серия: Социология. 2021. № 3. С. 610-622.
18. Хокшилд А.Р. Управляемое сердце: коммерциализация чувств. Москва: Дело, 2019. 392 с.
19. Чернова Ж.В., Шпаковская Л.Л. Преподавательский труд в условиях пандемии: академический неолиберализм и эмоционализация // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 3. С. 155-178.
20. Штроо В.А., Костылева П.Ю. Искренний сервис как фактор качества в сфере услуг // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. № 2. С. 127-135.
21. Gabriel Y. Beyond scripts and rules: Emotion, fantasy and care in contemporary service work // Emotionalizing organizations and organizing emotions. 2010. С. 42-62.
22. Guy M. E., Mastracci S. H., Yang S. B. (ed.). The Palgrave handbook of global perspectives on emotional labor in public service. Springer Nature, 2019. 639 p.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

23. Holmes M., Manning N., Wettergren A. Into the 21st century // Emotions and Society. 2019. T. 1. №. 1. C. 3-8.
24. Hsieh C. W., Guy M. E., Wang D. Bibliometric mapping of emotional labor studies in public administration // Journal of Public and Nonprofit Affairs. 2019. T. 5. № 3. C. 240-260.
25. Penz O., Sauer B. Governing affects: neoliberalism, neo-bureaucracies, and service work. Routledge, 2019. 186 p.

Emotional labor of civil servants as a resource for the development of a client-centered state

Roslyakova Marina Valentinovna
Cand. Sc. (History), Associate Professor at the Department of Management Theory, Ivanovo Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Ivanovo, Russian Federation
e-mail: **strateg.Obl2014@yandex.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Abstract

The transition to a client-centered model of public administration requires the formation of a culture of customer experience management. The article proves the assumption that the new model of governance requires civil servants to perform emotional labor. A study of the declaration and standards of client-centeredness that govern the state-citizen relationship confirms that emotion management is becoming a conscious part of public service. It is concluded that it is necessary to measure the emotional work of civil servants and to implement educational programs that form competencies that affect the success of the implementation of a client-centered management culture.

Key words

• civil service • civil servants • emotional labor • client-centric state • professional development • standard of client-centricity • declaration of client-centricity •

References

1. Atnashev T.M. Self-sacrificing bureaucrats? high motivation factors of civil servants in Russia // Public Administration Issue. 2017. N 3. P. 149-166.
2. Babintsev V.P. Formal rationality and constructing credibility in the public administration // Vlast'. 2015. N 6. P. 12-15.
3. Bronnikova M.N. Some problems of definition of the concept «labour» according

to the russian law // Iuridicheskii vestnik Samarskogo universiteta [Juridical Journal of Samara University]. 2017. N 1. P. 41-50.
4. Vandysheva L.V. Emotional labor of volunteers: analysis of the experience of implementation // Fundamental research. 2014. N 9-4. P. 838-842.
5. Vinitsky I. Conspiracy of feelings, or Russian history at the «emotional turn» (Review of works on the history of emotions) // New Literary Review. 2012. N 5. P. 441-460.
6. Vorona A.A., Gorokhov A.D. The problem of professional burnout of customs officials and possible options for preserving human capital // Bulletin of Innovative Technologies. 2022. Vol. 6. N 2(22). P. 14-18.
7. Gavrilyuk T.V. Emotional and semantic nature of working class labor in the service economy: a review of the problems in foreign sociological discourse // Bulletin of Tomsk State University. Philosophy. Sociology. Political science. 2021. N 62. P. 64-73.
8. Efremova E.V. The problem of prevention of «burnout» // Relationships between organizations and employees: trends, problems, solutions : a collective monograph / E. G. Ksenofontova et al.; edited by E. G. Ksenofontova. Moscow : MAKS Press, 2021. P. 90-98.
9. Kolpinets E.V. The meaning of affective labor in the culture of Internet celebrities // Monitoring. 2021. N 5. P. 118-137.
10. Menjeritskaya Yu., Hansen M., Horz H. The rules of emotional display in lecturers of Russian and German universities // Russian Psychological Journal. 2015. Vol. 12. N 4. P. 54-77.
11. Plumper Ya. The history of emotions. Moscow: New Literary Review, 2018. 568 p.
12. Polyushkevich O.A. Social empathy: issues of consolidation of Russian society // Monitoring public opinion: Economic and social changes. 2015. N 6. P. 3-18
13. Roslyakova M.V. Emotional labor as a factor for increasing efficiency of professional activity of the government employees // Sociodynamics. 2020. N 9. P. 56-69.
14. Simonova O.A. «Emotional turn» in sociology: the development of theory and individual research areas. (analytical review) // Social and humanitarian sciences. Domestic and foreign literature. Ser. 11. Sociology: An abstract journal. 2016. N 3. P. 105-130.
15. Simonova O.A. On the study of emotional culture: sociological perspective // Personality. Culture. Society. 2022. Vol. 24. N 2. P. 142-157.
16. Simonova, O., Yadrova, E. Community of secondary medical staff in the field of cardiac surgery: a sociological analysis of emotional labor // Professions of the welfare state / edited by P.V. Romanov and E.R. Yarskaya-Smirnova. Moscow: Variant, TSSPGI, 2013. P. 91-115.
17. Trotsuk I.V. How is the sociology of emotions possible, and what does it give for understanding happiness and justice // Bulletin of the RUDN. Series: Sociology. 2021. N 3. P. 610-622.
18. Hochschild A.R. The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling. Moscow: Delo, 2019. 392 p.
19. Chernova Zh.V., Shpakovskaya L.L. Teaching during a pandemic: academic neoliberalism and emotionalization // Monitoring public opinion: economic and social changes. 2021. N 3. P. 155-178.
20. Stroo V.A., Kostyleva P.Yu. Sincere service as a quality factor in the service sector //Management in Russia and abroad. 2016. N 2. P. 127-135.
21. Gabriel Y. Beyond scripts and rules: Emotion, fantasy and care in contemporary service work // Emotionalizing organizations and organizing emotions. 2010. P. 42-62.
22. Guy M.E., Mastracci S.H., Yang S.B. (ed.). The Palgrave handbook of global perspectives on emotional labor in public service. Springer Nature, 2019. 639 p.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

23. Holmes M., Manning N., Wettergren Å. Into the 21st century // Emotions and Society. 2019. Vol. 1. N 1. P. 3-8.
24. Hsieh C.W., Guy M.E., Wang D. Bibliometric mapping of emotional labor studies in public administration // Journal of Public and Nonprofit Affairs. 2019. Vol. 5. N 3. P. 240-260.
25. Penz O., Sauer B. Governing affects: neoliberalism, neo-bureaucracies, and service work. Routledge, 2019. 186 p.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Синергия в работе команды



Гудиев Александр Валерьевич
Управляющий партнер «Центра Командных Компетенций», эксперт Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: **alex@gudiev.com**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

В статье рассматривается феномен положительной командной синергии, условия его возникновения и развития. Описываются модели, позволяющие структурировать и оценить факторы, влияющие на развитие синергии, подходы к оценке размеров синергетического эффекта, описываются методы развития синергии в командной работе и потенциала команды в целом.

Ключевые слова

• синергия • командная работа • оценка синергии • продуктивность •

Введение

Понятие «синергия» можно назвать своеобразной «визитной карточкой» командной работы, «козырной картой» приверженцев командного подхода. Так, определение команды С. Роббинса – Т. Джаджа напрямую содержит отсылки к возникновению синергии: «...группа сотрудников, усилия которых приводят к повышению производительности, превышающей сумму их индивидуальных вкладов» [22]. И действительно, кому из руководителей может не понравиться перспектива получать результат по формуле «2 + 2 ≥ 5»? А что по распространенному сейчас мнению является источником синергетического эффекта? Правильно – командная работа! По крайней мере, так пишется во многих книгах, статьях апологетов командного менеджмента.

Однако, если обратиться к работам, посвященным совместному решению задач и производительности труда, окажется, что на данный момент существует не так уж много эмпирических исследований по проблемам синергии, систематически изучавших методы её измерения, условия проявления командной синергии, механизмы, позволяющие добиться регулярного проявления синергетических эффектов [11; 15]. Более того, вплоть до сравнительно недавнего времени чаще речь шла о потерях производительности при совместной работе (по сравнению с индивидуальной). Достаточно большое число исследований, начиная от М. Рингельмана в конце XIX в. и вплоть до текущего момента, говорило о том, что в ситуациях командной работы нередко можно обнаружить снижение продуктивности, мотивации, включенности, других показателей эффективности работы – то есть «отрицательную синергию», когда «2 + 2 ≤ 3» [7; 8; 19].

Тем не менее, по мере того, как командный подход всё шире стал использоваться в самых различных областях деятельности, а методологическая база изучения командной работы совершенствовалась, росло число авторов, не просто подтверждавших потенциальную эффективность команд, но говоривших о ключевой роли командной работы в развитии организаций [4; 21], демонстрирующих преимущества, возникающие при грамотном внедрении и поддержке командного менеджмента, доказывающих наличие положительной командной синергии [7; 15; 26].

Существующая двойственность с оценкой командной результативности в целом, и с выделением синергетических эффектов, в частности, во многом связана с нерешенностью проблемы оценки результатов реальных, а не лабораторных команд. Как определить, является ли получаемый эффект именно синергетичным, или это результат роста производительности по мере накопления опыта или даже простого сложения усилий? В отличие от лабораторных экспериментов в «полевой практике» достаточно сложно «поймать» сначала ситуацию, когда члены команды выполняют свои рабочие задачи индивидуально, а затем – подобные же задачи решают совместно, и сравнить результативность, определить наличие или отсутствие синергии. Еще одной проблемой является по-прежнему открытый вопрос: как, за счет чего в принципе возникает синергия, какие условия для этого необходимы [15].

Проявление синергии

Одной из первых находок, связанных с ростом производительности при работе в группе можно назвать эффект Кёлера (Köhler effect), обнаруженный немецким промышленным психологом О. Кёлером в 1920-е гг. [13]. Этот эффект заключался в том, что при определенных условиях менее способные индивиды склонны демонстрировать большую производительность в ситуациях групповой работы, чем при индивидуальной деятельности. Например, медленный

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

альпинист проходит маршрут быстрее, когда он идет в связке с более быстрым напарником, чем в одиночку. Данный эффект многократно воспроизводился для разных видов деятельности, в том числе не связанных с физической активностью [8]. В качестве возможных причин такого изменения в поведении выступают эффекты социального сравнения (я сравниваю себя с другими, понимаю, что моя производительность ниже, начинаю «нагонять» остальных) и осознание того, что без увеличения усилий «отстающего» участника группа обречена на недостижение поставленных целей. Среди условий, способствующих проявлению эффекта Кёлера, выделяют: умеренность в различиях способности / продуктивности у разных членов группы (если разница слишком велика – пропадает стимул сравнивать усилия из-за потенциальной «недостижимости»), возможность взаимного мониторинга усилий, включение в группу представителей противоположного пола, личное взаимодействие членов группы [13]. Интересно, что эффект «прозрачности вклада», то есть доступность информации о результатах членов команды всему её составу, неоднократно подтверждался и вне экспериментов с эффектом Кёлера и нашел практическое применение, например, в подходе OKR (Objectives and Key Results).

Как уже говорилось выше, достаточно долгое время фокус внимания исследователей был сдвинут на определение форм и причин потерь продуктивности в рабочих группах. Однако, начиная с рубежа 80-90-х годов XX в., стало накапливаться всё больше и больше примеров того, как командная работа приводит к результатам, многие из которых по своему характеру или масштабу вполне могут быть определены как синергетические. Большинство этих примеров исходило от крупных компаний, начавших масштабное внедрение командного менеджмента в практику управления, такие компании, как Xerox, Procter&Gamble, Textronix, AT&T Credit Corporation, Motorola, рапортовали о кратном увеличении производительности труда, снижении издержек, увеличении скорости выполнения операций и прочем [3; 16; 28].

Для понимания роли синергии также стоит помнить, что синергетические эффекты возникают в группе / команде не только по отношению к производительности. Синергия может проявляться в большем уровне мотивированности при работе в группе по сравнению с индивидуальной работой [26], в увеличении числа креативных идей, повышении скорости обработки информации, принятия решений [15] и пр. Таким образом, можно сказать, что синергетический эффект может проявляться по отношению ко всем трём «измерениям» командной результативности – производственному, поведенческому, аффективно-мотивационному [2]. При этом важно отличать возникновение синергии как увеличения производительности / способностей группы от возникновения положительных эмоциональных реакций в ответ на достижение превосходных результатов [15]. Возможны также ситуации, когда из-за создания позитивной атмосферы, развития дружеских отношений, члены группы могут отмечать удовлетворенность ходом дел и использовать для самохарактеристики термин «синергия», хотя результаты группы при этом будут далеки от желаемых [11].

Модели усилий, измерение синергии

Одними из первых структурированных подходов к прогнозу, оценке изменений усилий в ситуациях индивидуальной / групповой работы были модель снижения продуктивности Дж. Шепперда [23] и модель коллективных усилий (Collective Effort Model, CEM) Ст. Карау и К. Уильямса [11].

[1] Социальные дилеммы – ситуации, когда частные, эгоистичные интересы личности конфликтуют с коллективными интересами

Модель Дж. Шепперда во многом опиралась на парадокс социальной дилеммы,[1] то есть на возникающее в процессе совместной деятельности снижение продуктивности либо из-за желания уменьшить индивидуальные усилия при работе в группе (из-за отсутствия прозрачности, мониторинга результатов), либо, наоборот, – из-за нежелания того, чтобы кто-то, работающий меньше, получил одинаковые преференции с высокопродуктивными членами группы.

В основе модели коллективных усилий (CEM) Ст. Карау – К. Уилльямса было положено сразу несколько предположений:

- объем прилагаемых усилий прямо связан с ожидаемой ценностью результатов;
- индивидуальная производительность / результаты должны быть заметными / значимыми для группы;
- работа группы должна приводить к получению полезных для группы и ее членов результатов.

Под результатами в данной модели понимался не только производимый продукт, но и изменения в самооценке, групповой идентичности, удовлетворенность на ценностном уровне и пр.

Поскольку в описанных моделях использовались прежде всего факты, связанные со снижением усилий, потерями производительности, Э.-К. Торка, Й. Мазай и Й. Хюффмайер предложили свой, дополненный вариант измерения командной синергии, который назвали «Модель затрат усилий членов команды» (The Team Member Effort Expenditure Model, TEEM) [24]. Авторы модели TEEM расширили подходы Дж. Шепперда и Ст. Карау – К. Уилльямса, включив инструменты, позволяющие анализировать причины повышения производительности членов команд. Важным дополнением в модели стал учет возможности взаимного влияния различных факторов не только на уровень мотивации и, как следствие, производительности, но и взаимного усиления, ослабления или нейтрализации факторов. Модель также стала включать скрытые личные побуждения, мотивы, влияющие на изменение усилий членов команды во время совместной работы. Также модель TEEM определяет так называемые переломные моменты, порождающие их факторы, т.е. отвечает на вопрос, когда и почему снижение усилий в команде меняется на равный вклад со стороны её членов и когда равные усилия могут меняться на повышенные [24].

Интересным представляется также подход Джеймса Ларсона, предложившего два уровня базовых показателей синергии в командах. Первый уровень, «слабая синергия», определяется как производительность группы, превышающая производительность типичного члена группы при работе в одиночку. Второй, «сильная синергия», определяется как производительность группы, превышающая производительность лучшего члена группы при работе в одиночку [15]. Примером слабой синергии, может служить команда продавцов, которая достигает объема продаж на одного члена команды, большего, чем средний член команды может «сгенерировать» при работе в одиночку. О сильной синергии же можно говорить, когда этот показатель становится выше результатов самого успешного из продавцов. Таким образом, появляется возможность для количественной оценки масштаба эффекта синергии на основании достаточно легко получаемых показателей (в данном примере – объемов продаж).

Следует также обратить внимание на то, что использование методов самооценки не позволяет получить объективные данные о командной синергии из-за того, что члены команды обычно неверно оценивают эпизоды снижения вклада, усилий [4; 11], игнорируя или преуменьшая их масштаб, хотя ситуации, связанные с повышением включенности, усилий, могут оценить достаточно точно [24].

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Факторы синергии

Выше мы уже начинали говорить о факторах, влияющих на изменение производительности. Возвращаясь к модели TEEM, перечислим основные факторы, влияющие на рост мотивации, связанных с этим усилий, возможность командной синергии.

Незаменимость собственного вклада. Фактор увеличения прилагаемых усилий в ситуациях, когда собственный вклад воспринимается в качестве незаменимого / крайне важного [26]. Ситуации проявления:

- у «слабого» члена команды, когда его результат имеет решающую роль в общем результате команды;
- у «сильного» члена команды, когда по его результату определяется общий результат команды;
- у члена команды, последнего «в цепи» выполняемых действий.

В рамках этого фактора может иметь место «просоциальный мотив» – быть полезным группе, мотивы, связанные с поддержанием самооценки (быть компетентным, социально ценным и тому подобное) [6]. Напротив, когда собственный вклад воспринимается как необязательный, усилия снижаются из-за стремления людей экономить собственные ресурсы [9].

Социальное сравнение. В основе лежит теория социального сравнения Л. Фестингера [5], говорящая о стремлении человека к позитивной самооценке. Члены команды стремятся соответствовать результатам своих коллег или превосходить эти результаты, так как такое сравнение может влиять на их репутацию, ощущение собственного успеха, самоутверждение [12]. Кроме того, при возможности сравнения удовлетворяется потребность в собственной компетентности.

На этот фактор влияет, снижая его значимость, слишком большой разрыв между членами команды (эффект недостижимости) или слабая значимость того аспекта, по которому проводится сравнение [5; 17].

Оценка другими. В отличие от социального сравнения, которое осуществляется самим членом команды, фактор оценки другими – это межличностный фактор. Отсутствие сравнения провоцирует желание снизить собственные усилия при групповой работе, «спрятать» свой недостаточный вклад в командный результат. Напротив, постоянный взаимный мониторинг результативности всех членов команды приводит к выравниванию индивидуальных усилий с общекомандными [27].

Состав команды. Работа в команде со знакомыми, значимыми людьми потенцирует приложение больших усилий, чем работа в командах «случайного» состава, с незнакомыми или не имеющими авторитета коллегами [11]. Авторы модели TEEM при обосновании действия этого фактора опирались на положения теории самоопределения Э. Деси и Р. Райана (Self-determination theory; SDT) и теории социальной идентичности А. Таджфеля и Дж. Тернера (Social identity theory, SIT). Теория самоопределения (SDT) предполагает, что люди особенно мотивированы в ситуациях, которые удовлетворяют их потребность в общении, а теория социальной идентичности (SIT) предполагает, что успешная работа в команде может обеспечить членам группы позитивную (социальную) идентичность со значимой для него группой [24].

Значимость задачи. Этот фактор связан с внутренней оценкой членом команды значимости выполняемой задачи. Более значимые, ценные, важные задачи будут выполняться с большей отдачей, продуктивностью. Критерии оценки значимости могут быть разными – субъективная ценность решаемой задачи, прецеденты схожих задач в профессиональном опыте или возможность повысить собственную оценку в глазах коллег в случае успеха. При этом работа над менее значимыми задачами не обязательно приводит к снижению усилий ниже определенного «среднего» уровня.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Помимо упомянутых выше факторов на развитие синергетических эффектов также влияют:

- больший стимулирующий эффект межгрупповой конкуренции по сравнению с межличностной [29];
- восприятие успеха команды как необходимого условия их личного благополучия [25];
- когнитивная стимуляция, вызванная работой в команде и приводящая к появлению более креативных идей по сравнению с индивидуальной работой [18]. Более того, было продемонстрировано, что команды могут превзойти даже лучших индивидуальных членов в решении сложных проблем;
- выигрыши от накопления опыта, обучения команды, развития неформальных коммуникаций, роста доверия [1].

Последние два пункта в большей степени связаны не с мотивационными факторами, повышающими производительность, а с координационными. К ним же относятся такие факторы, как ментальные модели команды [14], система трансактивной командной памяти [28], развитие организационного поведения в командах [20].

Примером модели, учитывающей влияние как мотивационных факторов, так и координации работ, может послужить Модель социальной поддержки внутри команд (The Model of Social Support within Teams (MSST) (рис. 1) [10]. В этой модели основными факторами синергии являются два вида социальной поддержки, оказываемой членами команды друг другу: эмоциональная (аффективная) поддержка и поддержка, связанная с непосредственным решением задач.



Рисунок 1. Модель социальной поддержки внутри команд (Hüffmeier J., Hertel G., 2011)

Модель социальной поддержки внутри команд (MSST) различает эмоциональную поддержку и поддержку, связанную с выполнением задач, как две основные формы социальной поддержки со стороны коллег по команде. В то время как эмоциональная поддержка содержит высказывания признания, поощрения со стороны коллег по команде, поддержка, связанная с выполнением

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

задачи, включает фактическую информацию, помощь со стороны коллег по команде. В модели учитываются разноуровневые (на уровне индивида, на уровне команды) факторы, опосредующие влияние социальной поддержки на усиление мотивации и повышение качества координации. Авторы модели также считают, что, хотя эмоциональная поддержка в большей степени влияет на мотивацию, а связанная с решением задач поддержка – на координацию, существует, пусть более слабое, перекрестное влияние. То есть эмоциональная поддержка в конечном счете помогает более четкой координации командных действий, а поддержка информацией, действиями – улучшает уровень мотивации членов команды. В модели MSST также учтены факторы, потенциально снижающие эффективность социальной поддержки («модераторы» – по терминологии авторов). Эти модераторы также упорядочены по своему происхождению: связанные с индивидуальными диспозициями членов команд, с особенностями задач, с особенностями команды.

Заключение

Понимание процессов, влияющих на изменение усилий, продуктивности при переходе от индивидуальной к командной работе, знание факторов, оказывающих положительное или отрицательное воздействие на результативность команды, помогает нам предсказать вероятность развития положительных или отрицательных синергетических эффектов. Накопленный теоретический и практический объем знаний позволяет предложить ряд очевидных действий, направленных на реализацию потенциала команд, в частности:

1) обеспечение возможности для взаимной поддержки членами команды через развитие соответствующей культуры, организацию необходимых процессов коммуникации;

2) создание системы мониторинга вкладов всех членов команды, информирование о значимости работ с точки зрения конечного результата, предоставление ресурсов для оказания взаимной помощи;

3) поддержание процессов само-, взаимообучения, формирование и закрепление элементов ментальных моделей команды, развитие составляющих трансактивной командной памяти, других когнитивных командных процессов; это диктует необходимость постоянной работы по отбору и развитию внутрикомандной экспертизы по отношению как к непосредственной деятельности и задачам, так и к развитию навыков командной работы и поддержания различных командных функций;

4) развитие групповых норм, организация процедур, направленных на усиление командной идентичности, развития чувства «мы», доверия, сплоченности в команде;

5) распределение задач таким образом, чтобы создать у членов команды понимание важности именно их результата, например, через уникальность задания или организацию последовательности работ, где каждый из элементов обязателен к выполнению. Это может быть особенно важно по отношению к менее сложным задачам, имеющим меньший мотивационный потенциал;

6) безусловная демонстрация лидером команды открытости, готовности к делегированию полномочий, передачи части функций команде (при её достаточной зрелости), в целом стимулирование автономности, самоуправляемости.

Представленные выше факторы, модели, рекомендации, безусловно, не являются исчерпывающими, но позволяют составить представление о теоретических основах исследований командной синергии, а также о многих практических приёмах её развития.

С точки зрения дальнейших перспектив изучения феномена командной си-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

нергии можно перечислить следующие возможные действия и направления работ.

Безусловно, необходимо дальнейшее экспериментальное исследование факторов, способствующих повышению эффективности процессов в командах. Так, следует обратить внимание на факторы, связанные с совпадением желаемой и текущей культур в команде и согласованность ценностей членов команды, её лидера и организации.

Следует увеличивать число исследований, проводимых в «полевых условиях» (бизнес-организации, государственные предприятия, органы государственного управления и тому пободных), результаты таких исследований могут подтвердить и расширить или скорректировать результаты и выводы лабораторных исследований.

Необходимо расширять концептуальные подходы к вопросам синергии, особенно интегрирующие различные её источники и рассматривающие процессы изменения производительности команд с учётом временной динамики и этапов группового развития.

Необходима оценка влияния конкретных стратегий управления персоналом (например, найм и комплектация команд, назначение руководителей проекта, использование различных мотивационных политик и так далее) как потенциального фактора повышения эффективности процессов в командах.

Представляется также важным изучение издержек, связанных с повышением эффективности процессов в командах на всех уровнях: индивидуальном (физическая и эмоциональная нагрузка, социальное давление и так далее), уровне командных процессов (например, поддержание нужного уровня сплоченности и коммуникаций и так далее), уровне управления командой (объем требуемого совместного присутствия, мониторинг действий и результативности, социальная поддержка и так далее).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Список литературы:

1. Brodbeck F., Greitemeyer T. A dynamic model of group performance: considering the group members' capacity to learn // Group Processes and Intergroup Relations. 2000. N 3(2). P. 159-182.
2. Cannon-Bowers J.A., Salas E. Reflections on team cognition // Journal of Organizational Behavior. 2001. N 22. P. 195-202.
3. Che Y.K., Yoo S.W. Optimal incentives for teams // American Economic Review. 2001. N 91(3). P. 525-541.
4. Corning P.A. Synergy and Self-Organization in the Evolution of Complex System // Systems Research. 1995. N 12. P. 89-121.
5. Festinger L. A theory of social comparison processes // Human Relations. 1954. N 7(2). P. 117–140.
6. Grant A.M. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference // Academy of Management Review. 2007. N 32(2). P. 393-417.
7. Hertel G. Synergetic effects in working teams // Journal of Managerial Psychology. 2011. N 26. P. 176-184.
8. Hertel G., Kerr N., Messe L.A. Motivation gains in performance groups: Paradigmatic and theoretical developments on the Kohler effect // Journal of Personality and Social Psychology. 2000. N 79. P. 580-601.
9. Hobfoll S.E. Conservation of resources: A new attempt at concep tualizing stress // American Psychologist. 1989. N 44(3). P. 513-524.
10. Hüffmeier J., Hertel G. Many cheers make light the work: how social support triggers process gains in teams // Journal of Managerial Psychology. 2011. N

26(3). P. 185-204.
11. Karau S.J., Williams K.D. Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration // Journal of Personality and Social Psychology. 1993. N 65(4). P. 681-706.
12. Karau S.J., Wilhau A.J. Social loafing and motivation gains in groups: An integrative review // Individual Motivation within Groups / авт. книги (Ed. S. Karau. - [б.м.] : Academic Press, 2020.
13. Kerr N.L. Köhler effect [В Интернете] // Encyclopedia Britannica. 19 May 2016. https://www.britannica.com/science/Kohler-effect.
14. Kozlowski, Steve & Ilgen, Daniel Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams // Psychological Science in the Public Interest. 2006. N 7 (3). P. 77-124.
15. Larson J.R. In Search of Synergy in Small Group Performance. New York, NY : Psychology Press, 2010.
16. Lawford G.R. Beyond success: Achieving synergy in teamwork // Journal for Quality & Participation. 2003. N 26(3). P. 23-27.
17. Messé L.A. [и др.] Knowledge of partner's ability as a moderator of group motivation gains: An exploration of the Köhler discrepancy effect // Journal of Personality and Social Psychology. 2002. N 82(6). P. 935-946.
18. Nijstad B.A., Stroebe W., Lodewijkx H.F.M. Cognitive stimulation and interference in groups: exposure effects in an idea generation task // Journal of Experimental Social Psychology. 2002. N 38(6). P. 535-544.
19. Nijstad B.A., Stroebe W., Lodewijkx H.F.M. The illusion of group productivity: A reduction of failures explanation // European Journal of Social Psychology. 2006. N 36. P. 31-48.
20. Organ D.W. Organisational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome . Lexington, MA. : Lexington Books/DC Heath, 1988.
21. Porter M.E. What is strategy? // Harvard Business Review (November/December). [б.м.] : Harvard Business Review, 1996.
22. Robbins S., Judge T. Organizational Behavior, Updated 18e, Global Edition . Essex : Pearson Education Limited, 2021.
23. Shepperd James A. Productivity Loss in Performance Groups: A Motivation Analysis // Psychological Bulletin. 1993. N 113(1). P. 67-81.
24. Torka A-K, Mazei J., Hüffmeier J. Together, Everyone Achieves More - Or, Less? An Interdisciplinary Meta-Analysis on Effort Gains and Losses in Teams // Psychological Bulletin. 2021. N 147. P. 504-534.
25. Van Dick R. [и др.] Group membership salience and task performance // Journal of Managerial Psychology. 2009. N 24(7). P. 609–626.
26. Weber B., Hertel G. Motivation gains of inferior group members: A meta-analytical review // Journal of Personality and Social Psychology. 2007. N 93(6). P. 973–993.
27. Williams K.D., Williams K.B. International Association for Cross-Cultural Psychology [Конференция] // The development of social loafing in America. Taipei, Taiwan : [б.н.], 1981, August.
28. Wilson G. Self-Managed Teamworking. The Flexible Route to Competitive Advantage. London : Pitman Publishing, 1995.
29. Wittchen M., van Dick R., Hertel G. Intergroup competition as a trigger of motivation gains in groups: A review and process analysis // Organisational Psychology Review. 2011. N 1(3). P. 257-272.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Synergy in the teamwork

Gudiev Alexander Valerievich
Managing Partner, Center for Team Competencies, Expert, Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: **alex@gudiev.com**

Abstract

The article deals with the phenomenon of positive team synergy, the conditions of its emergence and development. Models that allow structuring and evaluating the factors that influence the development of synergy, approaches to assessing the size of the synergistic effect are described, some ideas for developing synergies in teamwork and team potential in general are given.

Key words

• synergy • teamwork • synergy evaluation • productivity •

References

1. Brodbeck F., Greitemeyer T. A dynamic model of group performance: considering the group members' capacity to learn // Group Processes and Intergroup Relations. 2000. N 3(2). P. 159-182.
2. Cannon-Bowers J.A., Salas E. Reflections on team cognition // Journal of Organizational Behavior. 2001. N 22. P. 195–202.
3. Che Y.K., Yoo S.W. Optimal incentives for teams // American Economic Review. 2001. N 91(3). P. 525-541.
4. Corning P.A. Synergy and Self-Organization in the Evolution of Complex System // Systems Research. 1995. N 12. P. 89-121.
5. Festinger L. A theory of social comparison processes // Human Relations. 1954. N 7(2). P. 117–140.
6. Grant A.M. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference // Academy of Management Review. 2007. N 32(2). P. 393–417.
7. Hertel G. Synergetic effects in working teams // Journal of Managerial Psychology. 2011. N 26. P. 176-184.
8. Hertel G., Kerr N., Messe L.A. Motivation gains in performance groups: Paradigmatic and theoretical developments on the Kohler effect // Journal of Personality and Social Psychology. 2000. N 79. P. 580-601.
9. Hobfoll S.E. Conservation of resources: A new attempt at concep tualizing stress // American Psychologist. 1989. N 44(3). P. 513–524.
10. Hüffmeier J., Hertel G. Many cheers make light the work: how social support triggers process gains in teams // Journal of Managerial Psychology. 2011. N 26(3). P. 185-204.
11. Karau S.J., Williams K.D. Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration // Journal of Personality and Social Psychology. 1993. N 65(4). P.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

681–706.
12. Karau S.J., Wilhau A.J. Social loafing and motivation gains in groups: An integrative review // Individual Motivation within Groups / авт. книги (Ed. S. Karau. - [б.м.] : Academic Press, 2020.
13. Kerr N.L. Köhler effect [В Интернете] // Encyclopedia Britannica. 19 May 2016. https://www.britannica.com/science/Kohler-effect.
14. Kozlowski, Steve & Ilgen, Daniel Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams // Psychological Science in the Public Interest. 2006. N 7 (3). P. 77-124.
15. Larson J.R. In Search of Synergy in Small Group Performance. New York, NY : Psychology Press, 2010.
16. Lawford G.R. Beyond success: Achieving synergy in teamwork // Journal for Quality & Participation. 2003. N 26(3). P. 23-27.
17. Messé L.A. [и др.] Knowledge of partner's ability as a moderator of group motivation gains: An exploration of the Köhler discrepancy effect // Journal of Personality and Social Psychology. 2002. N 82(6). P. 935–946.
18. Nijstad B.A., Stroebe W., Lodewijkx H.F.M. Cognitive stimulation and interference in groups: exposure effects in an idea generation task // Journal of Experimental Social Psychology. 2002. N 38(6). P. 535-544.
19. Nijstad B.A., Stroebe W., Lodewijkx H.F.M. The illusion of group productivity: A reduction of failures explanation // European Journal of Social Psychology. 2006. N 36. P. 31-48.
20. Organ D.W. Organisational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome . Lexington, MA. : Lexington Books/DC Heath, 1988.
21. Porter M.E. What is strategy? // Harvard Business Review (November/December). [б.м.] : Harvard Business Review, 1996.
22. Robbins S., Judge T. Organizational Behavior, Updated 18e, Global Edition . Essex : Pearson Education Limited, 2021.
23. Shepperd James A. Productivity Loss in Performance Groups: A Motivation Analysis // Psychological Bulletin. 1993. N 113 (1). P. 67-81.
24. Torka A-K, Mazei J., Hüffmeier J. Together, Everyone Achieves More - Or, Less? An Interdisciplinary Meta-Analysis on Effort Gains and Losses in Teams // Psychological Bulletin. 2021. N 147. P. 504-534.
25. Van Dick R. [и др.] Group membership salience and task performance // Journal of Managerial Psychology. 2009. N 24(7). P. 609–626.
26. Weber B., Hertel G. Motivation gains of inferior group members: A meta-analytical review // Journal of Personality and Social Psychology. 2007. N 93(6). P. 973–993.
27. Williams K.D., Williams K.B. International Association for Cross-Cultural Psychology [Конференция] // The development of social loafing in America. Taipei, Taiwan : [б.н.], 1981, August.
28. Wilson G. Self-Managed Teamworking. The Flexible Route to Competitive Advantage. London : Pitman Publishing, 1995.
29. Wittchen M., van Dick R., Hertel G. Intergroup competition as a trigger of motivation gains in groups: A review and process analysis // Organisational Psychology Review. 2011. N 1(3). P. 257-272

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

ТРАЕКТОРИИ ЛИЧНОСТНОГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Ресурсы зоны ближайшего профессионального развития



Марков Василий Николаевич
Доктор психологических наук, кандидат социологических наук, доцент, независимый исследователь, Москва, Российская Федерация
e-mail: **v_n_markov@mail.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

Статья предназначена для обсуждения нового теоретического понятия – зона ближайшего профессионального развития. Анализ проводится на основании авторской типологии внутренних и внешних ресурсов, которые определяют индивидуальный потенциал профессиональной деятельности. На этой основе, определяется зона ближайшего профессионального развития, внутренние факторы, внешние условия реализации профессионального потенциала в этой зоне. В качестве основного механизма развития рассматривается взаимодействие субъекта деятельности с его окружением.

Ключевые слова

• способности • интерес • долженствования • профессиональный потенциал • зона ближайшего профессионального развития • ресурсы • факторы • условия и механизмы развития •

Введение

В последнее время проблема профессионального развития все больше оказывается в центре внимания как специалистов в области психологии, так и растущих профессионалов. В определенной степени это связано с переживаемым современным обществом кризисом (экономическим, политическим, экологическим, перечисление можно продолжить), требующим от работников максимальной мобильности и быстрой перестройки. Любое развитие, в том числе и профессиональное, опирается на определенные ресурсы.

Методологически исследование строится на основе теоретического анализа ранее введенного и операционализированного понятия профессиональный потенциал. В настоящей работе этот потенциал рассматривается с точки зрения ресурсов, стоящих за ним и с привлечением идей культурно-исторической психологии.

Классификация ресурсов

Ресурсы – это все то, что принадлежит человеку и может быть использовано для развития и самореализации. Естественно разделить ресурсы на внутренние и внешние.

Для описания внутренних ресурсов можно, с некоторыми дополнениями, использовать классическую психоаналитическую схему.

В соответствии с этой схемой во внутренних ресурсах можно выделить три основных элемента. Первым из этих элементов являются желания (их можно обозначить как фактор «хочу»), что соответствует инстанции «Ид» у З.Фрейда. При этом следует учесть, что помимо неосознаваемых желаний в жизни цивилизованного человека важную роль играют желания осознанные, например, интересы или, шире, – вся система мотивов и целей деятельности. Вторым элементом внутренних ресурсов являются возможности (фактор «могу»), которые включают опыт, знания, умения и навыки, приобретенные в ходе жизни и опирающиеся на присущие человеку способности. В психоанализе этому типу ресурсов соответствует «Эго», отвечающее за рациональное соотнесение внутренних импульсов и реальных обстоятельств. Третьим внутренним ресурсом выступает понимание своих долженствований (фактор «должен»), вытекающих из социокультурных требований к человеку. Причем это не только «Супер эго» у З.Фрейда, но и, например, знание собственных должностных инструкций в профессиональной деятельности, которое вряд ли можно отнести к категории совести. Тем не менее, ядром таких долженствований оказываются инструментальные ценности, по линии которых происходит соотнесение личного и социального в конкретный исторический период. Так, при переходе от феодализма к капитализму ценность чести во многом заместилась новой ценностью выгоды. При этом понятно, что далеко не все и сразу разделили эти ценности, однако, чем дальше развивался капитализм, тем большие преимущества получали те, кто ориентирован на выгоду, что несомненно способствовало формированию ценностной структуры у новых поколений.

Таким образом, внутренние ресурсы человека оказываются исключительно разноплановыми и на индивидуальном уровне включают в себя желания, возможности и долженствования. С этой точки зрения проблема самореализации оказывается тесно связанной с внутренними противоречиями между ними. Противоречие между хочу и могу хорошо иллюстрирует известный тост «хочу купить машину, но не имею возможности; могу купить осла, но не имею желания....» (из кинофильма «Кавказская пленница»). Еще сложнее внутреннее состояние тех, кто занимается нелюбимой работой исключительно для получе-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ния финансовых средств к существованию (тут уже возникают противоречия с необходимостью содержать семью, т.е. хочу и могу вступают в определенное противоречие с долженствованием). Устранение всех этих противоречий внутренних ресурсов личности в ходе самореализации будет заодно приводить к более оптимальной реализации её потенциала.

Главная сложность в практическом использовании идеи минимизации противоречий внутренних ресурсов состоит в том, что желания, возможности и долженствования обычно оцениваются в несоотносимом друг с другом виде. Разрешить эту проблему можно в рамках структурно-аддитивной модели потенциала [3, с. 109-132], выстраивающей могу, хочу и должен вокруг структуры профессиональных требований. В рамках этой модели движение от социальных ожиданий от личности (ну или хотя бы должностной инструкции) позволяет описать профессиональный потенциал. Если же идти от реализации желаний личности, совместимых с её социальностью, то можно описать личностный потенциал. В любом случае важно помнить, что изолированная от общества реализация личностного потенциала является редчайшим случаем, а самым распространенным вариантом оказывается использование внешних ресурсов для изменения самого себя в практической деятельности и взаимодействии с другими людьми. Именно об этом идет речь в культурно-исторической психологии (Л.С.Выготский), когда обсуждается формирование высших психических функций на основе произвольной совместной деятельности, причем ареной подобной деятельности выступает вся Земля.

Рассмотрим теперь ориентировочную типологию внешних ресурсов.

Важнейшим внешним ресурсом для человека как существа социального оказываются другие люди, с которыми выстраивается взаимодействие. Кроме того, такое взаимодействие использует различные материалы и предметы, среди которых особым статусом наделены инструменты, с помощью которых выполняются полезные действия. Все это позволяет выделить в качестве основы практической деятельности категорию материальных внешних ресурсов (люди, предметы и вещества, инструменты). Однако просто совокупности материальных внешних ресурсов недостаточно для организации деятельности. Как известно, помимо внешнего плана деятельности, обязательно должен наличествовать её внутренний план (А.Н. Леонтьев). Этот внутренний план нужен для управления процессом деятельности и естественным образом включает в себя как конкретную информацию (о доступных материальных ресурсах и обстоятельствах), так и знания (на основе которых собственно и строится сам план). Таким образом, возникает особый управляющий уровень внешних ресурсов, которые можно обозначить как метаресурсы. К категории метаресурсов можно отнести и такой важный элемент регуляции современного общества как деньги. Итак, информация, знания, опыт и деньги образуют особый тип внешних ресурсов, метаресурсы. Но и это ещё не все. Современная цивилизация опирается не просто на материальные ресурсы, а использует специально вырабатываемый универсальный ресурс, с помощью которого можно проводить изменения других материальных ресурсов. Это – энергия, прежде всего наиболее универсальная и мобильная – электрическая. Именно электричество оживляет современное производство, движет станки вплоть до самых сложных, с числовым программным управлением, питает технологические процессы (те же лазеры), т.е. выступает в качестве «крови» в теле деятельности.

Особым статусом среди внешних ресурсов обладают другие люди, с которым у субъекта профессионального развития установились отношения. Это проявляется в том, что человек имеет все атрибуты остальных ресурсов, физическое тело (как признак материального ресурса), обладает энергией, которую можно использовать (например, в качестве гребца на судне или грузчика) и ценной информацией и знаниями. Именно поэтому общение с другими людьми открывает возможность доступа к важным ресурсам для развития, что и определяет

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

само направление этого процесса.

Таким образом, внешние ресурсы включают:

- людей, способных использовать все остальные ресурсы;
- материальные ресурсы - материалы и инструменты;
- универсальные ресурсы для трансформации других ресурсов - энергия, тепловая и электроэнергия;
- метаресурсы для управления ресурсами - информация, знания, деньги.
- асимметрии и противоречия ресурсов.

Важной особенностью ресурсов является их неоднородность. Она может носить естественный характер (как состав воздуха из почти 21% кислорода, 78 % азота и совсем небольшой примеси углекислого газа, аргона, водорода, гелия и пр.) или быть искусственной (если выделить чистый водород или гелий, то станет возможным воздухоплавание на воздушном шаре или дирижабле). Естественные неоднородности всегда отличаются от искусственно полученных, и такое различие можно обозначить как асимметрию ресурсов, связанную с диспропорциями их соотношения. Асимметрия довольно часто дело рук человеческих, однако иногда редкие природные процессы (которые выступают аналогами человеческих технологий) могут также временно создавать асимметрии. Асимметрии ресурсов чрезвычайно полезны в технологиях, предназначенных для достижения людских целей, поэтому они целенаправленно изучаются и используются. Для психологии одной из важнейших выступает асимметрия между возможностями и желаниями субъекта. Именно диспропорция между ними во многом способствует развитию отдельных людей и всего человечества.

Традиционно в психологии желание рассматривают в тесной связи со склонностью к определенному виду деятельности. Под склонностью Б.М. Теплов понимал тенденцию заниматься какой-нибудь определенной деятельностью, исходя из внутренней потребности[1]. Считается, что общей основой склонностей выступают типологические особенности проявления свойств нервной системы [2, с. 161]. Другая сторона рассматриваемой асимметрии ресурсов, возможность, лучше всего раскрывается с помощью психологического понятия способности. Причем склонность рассматривается как понятие более широкое и подвижное, как и вся мотивация, испытывающая на себе значительное социальное влияние (в виде интереса), а вот способность, увязанная с биологическими задатками, выглядит более конкретной и больше определяется на индивидуальном уровне. Есть, правда, проблема в разведении склонностей и интересов, последние из которых могут быть результатом социального воздействия, моды. Такое различие приводит к определенному несовпадению способностей и склонностей, особенно остро переживаемому для узких и конкретных способностей. В результате, поиск оптимального сочетания способностей и склонностей, которое позволяет достигать требуемого результата в профессиональной деятельности, превращается в непростую процедуру и необязательно счастливо завершается. Поэтому возникает стремление к совместному рассмотрению категорий возможностей и желаний (способностей и склонностей) в рамках одного, обобщающего их понятия «профессиональный потенциал».

Методика оценки такого потенциала базируется на структурно-аддитивной модели потенциала, которая была разработана для оценки управленческого потенциала [3] и использована для оценки семейного потенциала [4]. Методологической основой изучения человеческого потенциала выступает его авторское ресурсное определение, согласно которому потенциал рассматривается как самоуправляемая система внутренних возобновляемых ресурсов личности, которые проявляются в ее деятельности, направленной на получение социально значимых результатов.[2]

[1] Теплов Б.М. Психология. М.:Учпедгиз, 1954. С. 220.

[2] См.: Марков В.Н. Личностно-профессиональный потенциал кадров управления: психолого-акмеологическая оценка и оптимизация. Автореф. дис. ... докт. психол. наук. М., 2004. С . 11.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Структурно-аддитивная модель профессионального потенциала

Методика структурно-аддитивной оценки профессионального потенциала концептуально опирается на следующие ключевые идеи.

Во-первых, любой потенциал (даже в физике) является результатом взаимодействия человека и его окружения. Имеется в виду, что человек как существо социальное выжить может только в обществе, которое, естественно, взамен предъявляет к нему определенные требования. Эти требования существенно зависят от места, которое человек занимает в социуме, и могут быть описаны в виде социальных функций, ожидаемых к исполнению от каждого члена общества. Именно набор этих функций определяет структуру потенциала (поэтому в названии модели присутствует определение «структурно-»). Применительно к склонности имеет смысл говорить об иерархической системе направленностей личности различного масштаба, поощряемой в обществе. В качестве самого крупного масштаба вполне можно принять пять типов направленностей, предложенных Е.А. Климовым: «человек-человек», «человек-техника», «человек-природа», «человек-знаковая система» и «человек-художественный образ» [1]. Диагностика таких направленностей достаточно хорошо освоена в рамках профориентации и может быть взята за основу определения желаний с последующим уточнением и конкретизацией. Однако на более низких уровнях функциональной иерархии, для целей работы в рамках определенной профессии или даже должности, выявление её функциональной структуры представляет собой отдельную нетривиальную задачу. На первый взгляд, такая задача легко решается путем обращения к должностным инструкциям специалиста или менеджера, однако практика показывает, что подобные документы часто составляются формально и не отражают реального должностного функционала, особенно с учетом включения в него неформальных моментов. Так, в деятельности руководителя могут быть выделены роли наставника, мыслителя, координатора, кадровика, дипломата, штабника, контролера, хозяйственника, трудяги и инноватора (В.Г. Асеев, Ю.В. Синягин [6, с. 44-45]). В то же время при оценке потенциала руководителя можно использовать не неформальные управленческие роли, а следующий, более частный, набор функций: приобретение знаний, организация, планирование, координация, взаимодействие с окружающими, прогноз, контроль, анализ, мотивация персонала и работа с документами. Итак, современный специалист всегда находится в поле функциональных требований к его профессиональной деятельности.

Во-вторых, наличие желания далеко не всегда и не сразу приводит к развитию способностей до требуемого на практике уровня. В частности, расхождение склонности со способностями ограничивает приобретение определенного социального опыта. Поэтому, оценивая этот опыт, можно практически попытаться решить обратную задачу – оценить способность к реализации определенной функции. А соответствующую часть потенциала имеет смысл обозначить как реализованный потенциал, уже развитых способностей личности. Иными словами, реализованный потенциал – это то, что человек уже умеет делать на приемлемом уровне, что подтверждается его опытом.

Для привнесения в рассматриваемую модель потенциала определенной динамики требуется учесть силу желаний. Если она высокая, то даже небольшой исходный уровень способности, знаний и опыта может быстро пополниться, что позволяет связать с этим аспектом ту часть потенциала, которая пока еще не реализована. Следовательно, результаты исполнения социальной (профессиональной) функции распадаются на две составляющие, в основе которых лежат способности и желания (склонности). Это реализованный и нереализованный потенциал (далее РП и НРП). Тогда общий потенциал по функции (ПОТ) можно оценить через сумму РП и НРП, т.е. в модели потенциала появляется аддитив-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ность (что отражается в её названии «аддитивная»), а соответствующая формула оценки какой-то функциональной части потенциала приобретает вид:

ПОТ = РП + НРП

Эта формула касается отдельной конкретной профессиональной функции личности, например, финансиста. Философский смысл разделения потенциала на реализованную и нереализованную составляющие состоит в использовании двух разных и взаимодополняющих моделей развития. Одна из них рассматривает развитие как повторение и постулирует, что «то, что было, то и будет».[3] Эта модель соотносится с инерционным сценарием реализации потенциала, заложенным в его реализованной части. Другая модель описывает развитие через возможное качественное изменение, что в потенциале отражается в виде его нереализованной части. Совокупность реализованного и не реализованного профессиональных потенциалов определяет интегральный профессиональный потенциал субъекта деятельности.

Возможность оценивать интегральный потенциал и его составные части позволяет от метафорического применения термина «потенциал» перейти к его операциональному определению и последующему научному изучению. Эта перспектива превратится в реальность только тогда, когда получится оценить сопоставимым образом все составные элементы профессионального потенциала. Представляется, что оценить реализованный потенциал способности можно, задавая вопросы о том, легко или нет дается конкретному человеку исполнение соответствующей функции. Эти вопросы позволяют оценить фактор «могу», играющий важную роль в структуре потенциала и выступающий в качестве внешнего проявления соответствующих способностей. Помимо оценки фактора «могу» было бы логично оценить, насколько удачно получается исполнение функции. Это фактор уровня исполнения функции. Ну и наконец, чтобы отделить фантазии от реального опыта, предлагается использовать вопросы о частоте реализации функции. В результате фиксируется фактор частоты. Таким образом, для практической оценки реализованного потенциала предлагается применять операциональную модель из трех параметров: уровня исполнения (У), частоты реализации (Ч) и фактора «могу» (М). Для последующего использования ответов на соответствующие три вопроса, определяющих реализованный потенциал, желательно психометрически их уравнять (стандартизовав на репрезентативной выборке), однако пока это задача перспективы. Поэтому в качестве упрощенного варианта такого уравнивания можно использовать применение однотипных порядковых шкал для фиксации ответов (например, из пяти градаций). Если вопросов о реализации функции будет несколько, то в итоге основой оценки реализованного потенциала станут несколько шкал Лайкерта (отдельно для фактора «могу», частоты реализации и уровня исполнения), что облегчит последующую стандартизацию вопросника. Пока же сходство устройства шкал можно использовать для мультипликативной числовой оценки реализованного потенциала (РП) по формуле:

РП = М * У * Ч

Аналогично, при оценке нереализованного потенциала (который тесно связан с желаниями), ключевым становится вопрос о том, нравится или нет исполнение соответствующей функции. В операциональной модели оценки потенциала такой вопрос получил название фактора «хочу» (Х). Вопросы о частоте (Ч) и уровне (У) исполнения остаются аналогичными тому, как они были определены для реализованного потенциала. В результате нереализованный потенциал (НРП) вычисляется следующим образом:

НРП = Х * У * Ч

[3] Екклесиаст 1:9.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Зона ближайшего профессионального развития

Интересно сопоставить индивидуальные величины реализованного и нереализованного потенциалов. Если общий реализованный потенциал превышает нереализованный, то можно ожидать определенной самоуспокоенности на достигнутом и отсутствия стремления к дальнейшему развитию. В противоположном случае, когда нереализованный потенциал больше реализованного, вполне вероятна тяга к дальнейшей профессиональной учебе и самореализации. Причем профили оценок профессионального потенциала дают наглядную картину, привязанную к функционалу профессии, и позволяют определить (развивая идею Л.С. Выготского) зону ближайшего профессионального развития. Под зоной ближайшего профессионального развития понимаются те профессиональные функции, по которым достигнут определенный уровень реализованного потенциала и, одновременно, нереализованный потенциал превышает величину реализованного. Это значит, что при небольшой поддержке других людей (коллег и начальства) именно в этой области работник сможет в перспективе существенно нарастить свои профессиональные возможности.

Помимо зоны ближайшего профессионального развития имеет смысл задуматься и о более отдаленных перспективах этого процесса. Можно говорить о двух основных фазах развития профессионального потенциала. На первой фазе происходит достаточно быстрое профессиональное развитие, основанное на достигнутой степени взаимосвязи между склонностями и способностями личности в профессиональной деятельности. Как правило, эта фаза ограничена во времени и опирается на максимальную концентрацию сил в профессии (фаза концентрации). Любая концентрация по какому-то конкретному направлению в условиях естественных ресурсных ограничений рано или поздно приводит к «провалам» по другим направлениям. Например, интенсивное развитие математика в направлении «человек-знаковая система» вряд ли будет благоприятно сказываться на реализации его направленности «человек-человек». Поскольку человек представляет собой целостную систему, такие диспропорции будут проявляться, например, в повышенной тревожности. Все это приводит к началу второй фазы, которая посвящена балансированию реализации профессионального потенциал на разных направлениях (фаза балансирования) с устранением асимметрий используемых ресурсов. При этом фокус внимания смещается с доминирующего до сих пор направления реализации одаренности и переносится на смежные с ним в поисках целостной самореализации. Такая целостность может быть достигнута двумя путями. Например, может произойти относительно полное переключение на новое направление развития (и наш математик заинтересуется коллегами). Другой путь состоит в том, чтобы творчески использовать возможности других направлений саморазвития для «подпитки» основного. На этом пути открываются интересные возможности для развития творчества (как широты ассоциаций по С. Меднику). Кроме того, как показывает опыт изучения развития профессионализма (А.К. Маркова [5]), на высшем своем уровне, как суперпрофессионалы, субъекты деятельности стремятся творчески трансформировать профессиональную деятельность «под себя» (и свои уникальные способности). Об этом же свидетельствует стремление кадров управления на определенном этапе развития реализовать свою «кровную идею» (Ю.В. Синягин [7]). При этом естественно возникает связка уровня интеллектуального развития (характеризующего такого профессионала) и творческого поиска, направленного на максимальное использование своих способностей в работе. Получается это, к сожалению, не у всех. Такая концепция хорошо соотносится с известным фактом, согласно которому нет творческих людей с низким интеллектом, но есть интеллектуалы с низкой креативностью [2, с. 198]. Следовательно, творческие действия оказываются в определенной мере вынужденным результатом несоответствия желаний и способностей, а само творчество становится естествен-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ным этапом развертывания этого процесса в ходе успешного профессионального развития.

Важным условием успешного профессионального развития оказывается доступ к необходимым для исполнения обязанностей внешним ресурсам. Для руководителя важнейшими внешними ресурсами оказываются подчиненные, сидящие в теплых и светлых помещениях, оснащенных современной техникой, а также финансы и «кровная идея», вокруг которой выстаивается стратегия развития. Таким образом, и материальные ресурсы, и метаресурсы, и универсальные ресурсы трансформации оказываются задействованными в ходе профессиональной деятельности и развития. При этом зачастую наблюдается асимметрия распределения этих ресурсов. Например, нехватка медиков и финансирования в системе современного российского здравоохранения. Т.е. функция и социальный запрос имеются, а ресурсов для их удовлетворения не хватает. В такой ситуации профессиональное развитие руководителя будет во многом направлено на устранение асимметрии, например, путем получения большего финансирования из бюджетных и внебюджетных источников, и эта работа волей-неволей будет определять стратегические особенности зоны ближайшего профессионального развития – в ней будет преобладать роль финансиста. Другой вариант профессионального развития может быть связан с творческим изменением всей системы организации работ так, чтобы уложиться в имеющиеся объективные ограничения. Именно он приводит к возникновению новых и нестандартных «кровных идей», однако подобное развитее происходит далеко не всегда. На него можно надеяться, но не стоит рассчитывать в планах более высокого уровня.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Выводы

Таким образом, ключевыми факторами, определяющими зону ближайшего профессионального развития, оказываются способности, интересы и долженствования в их индивидуальном согласовании, а к важнейшим условиям, обеспечивающим процесс, можно отнести материальные ресурсы, метаресурсы и ресурсы трансформации, которые сами по себе могут пребывать в несбалансированном (асимметричном) состоянии и требовать усилий для своего согласования. В качестве базового механизма трансформации профессионального потенциала в зоне его ближайшего развития рассматривается взаимодействие (прямое или опосредованное) с другими людьми, прежде всего коллегами по работе.

Список литературы:

1. Иванова Е.М. Субъектно-деятельностная концепция профессионального труда Е.А. Климова и её научно-практическая ценность // Вестник МГУ. Серия 14. Психология. 2010. № 2. С. 15-23.
2. Ильин Е.П. Психология творчества, креативности, одаренности. СПб.: Питер, 2009. 176 с.
3. Марков В.Н. Акмеологическая диагностика профессионального потенциала кадров управления // Акмеологическая диагностика. Под ред. А.А. Деркача и Ю.В. Синягина. М.: РАГС, 2007. С. 109-132.
4. Марков В.Н. Семейный потенциал студентов // Мир психологии. 2018. № 4. С. 224- 239.
5. Маркова А.К. Психология профессионализма. М.: Знание, 1996. 308 с.

6. Методики диагностики управленческого персонала и латентной структуры организации: методическое пособие / Под общ. ред. Ю.В. Синягина. М.: Изд-во РАГС, 2009. 142 с.
7. Синягин Ю.В. Концепция формирования руководителем управленческой команды // Практическая психология и логопедия. 2008. № 3(32). С. 4-17.

Zone of proximal development resources

Markov Vasily Nikolaevich
Doctor of Psychological Sciences, Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, independent researcher, Moscow, Russian Federation
e-mail: **v_n_markov@mail.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Abstract

The article is intended to discuss a new theoretical concept - the zone of proximal professional development. The analysis is carried out on the basis of the author's typology of internal and external resources, which determine the individual potential of professional activity. On this basis, the zone of proximal professional development, internal factors, external conditions for the realization of professional potential in this zone are determined. The interaction of the subject of activity with his environment is considered as the main mechanism of development.

Key words

• abilities • interests • obligations • professional potential • zone of proximal professional development • resources • factors • conditions and mechanisms of development •

References

1. Ivanova E.M. The subject-activity concept of professional work by E.A. Klimova and its scientific and practical value // Bulletin of Moscow State University. Series 14. Psychology. 2010. N 2. P.15-23
2. Ilyin E.P. Psychology of creativity, creativity, giftedness. St. Petersburg: Piter, 2009. 176 p.
3. Markov V.N. Acmeological diagnostics of the professional potential of management personnel // Akmeological diagnostics. Edited by A.A. Derkach and Yu.V. Sinyagin. M.: RAGS, 2007. P. 109-132.

4. Markov V.N. Family potential of students // World of Psychology. 2018. N 4. P. 224-239.
5. Markova A.K. Psychology of professionalism. M.: Knowledge, 1996. 308 p.
6. Methods of diagnostics of managerial personnel and latent structure of the organization: methodological guide / Under total ed. of Yu.V. Sinyagin. M.: Publishing House of RAGS, 2009. 142 p.
7. Sinyagin Yu.V. The concept of forming a managerial team // Practical psychology and speech therapy. 2008. N 3(32). P. 4-17.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Формирование механизма профессионального развития персонала



Евсеенко Виктория Александровна
Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры учета и аудита ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», Донецк, Российская Федерация
e-mail: **evseenko-viktoriya@mail.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

В статье представлен научно-методический подход к структурно-функциональному построению модели механизма мотивации профессионального развития персонала. Показано, что особенностью механизма является формирование многоуровневой системы мотивации профессионального развития персонала предприятий, адаптированной к современным условиям. Обоснованы цели, принципы, функции, целевые ориентиры и особенности мотивационного воздействия отдельных блоков механизма, специфика функционирования на разных экономических уровнях.

Ключевые слова

• профессиональное развитие • персонал • механизм • мотивация • многоуровневая система •

Введение

Проблема надлежащего профессионального развития персонала в последние годы быстро приобретает все большую актуальность в условиях повышения мировых требований к качеству подготовки работников на фоне ускоренной информатизации общества, глобальных инновационных процессов, усиления инновационного содержания труда. Нехватка востребованных профессиональных компетентностей по сравнению с работниками ведущих фирм и корпораций развитых государств препятствует повышению конкурентоспособности отечественных предприятий. Накопленные недостатки в организации процесса и качестве профессионального развития обусловлены деформациями в трудовом воспитании, образовании, оценке и оплате труда, перекосами во взаимодействии рынков труда и образовательных услуг, слабостью сотрудничества социальных партнеров (органов власти, учебных заведений, предприятий) в вопросах развития работников. Они приводят к низкой мобильности и слабой социализации работников, неготовности мотивировать себя к постоянному профессиональному росту, брать ответственность за собственную конкурентоспособность, состояние развития предприятия, региона, страны.

Проблематика мотивации персонала к профессиональному развитию активно исследовалась в трудах Е.А. Бюллер [1], А.Э. Галиной [2], Д.Н. Каримовой [3], Е.А. Козыревой, Л.Я. Хоронько [4], А.П. Костюковой [5], О.А. Лымаревой [6], Н.В. Романюк [7], С.А. Широковских [8] и др.

Однако, несмотря на значительные наработки ученых, научно-методическая база мотивации профессионального развития до сих пор мало исследована. В частности, недостаточно изученными остаются возможности формирования механизма мотивации профессионального развития персонала.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Методологические основы исследования

При разработке модели механизма мотивации профессионального развития персонала мы опирались на многоуровневый подход к определению истоков изучаемой проблемы и средств ее решения, и не ограничивались анализом условий предприятия, исходя из необходимости налаживать тесное партнерское взаимодействие государства, предпринимателей, профсоюзов, учебных заведений.

Научно-методический подход к формированию механизма мотивации профессионального развития персонала

Модель механизма мотивации профессионального развития персонала предприятия, предполагает достижение стратегической цели – формирования многоуровневой системы мотивации профессионального развития персонала, ориентированной на повышение конкурентоспособности данного предприятия.

Построение модели механизма мотивации профессионального развития персонала подчиняется действию экономических законов, известных из экономической теории. Речь идет об объективных экономических законах, действующих в условиях рыночной экономики: закон роста потребностей, закон спроса и предложения, закон ограниченности ресурсов, закон экономии времени, закон конкуренции. Учет этих законов позволяет, решая проблему профессионального развития персонала, акцентировать внимание на роли профессионального

самосовершенствования работников для роста производительности труда, повышения конкурентоспособности на рынке труда, эффективности капиталовложений в профессиональное обучение, приобретения востребованных рыночной средой профессиональных компетентностей и т.д.

Предложенный научно-методический подход к формированию механизма мотивации профессионального развития персонала предприятий базируется на обосновании тесной взаимосвязи между профессиональным развитием человека и развитием социума, доказывает: необходимость многоаспектного изучения развития человека; потребность изучения закономерностей профессионального роста и приобретения целостной системы характеристик в сфере труда; важность понимания системной взаимосвязи качественных изменений в профессиональных компетентностях и характеристиках работников предприятий в результате динамических изменений в развитии социума под влиянием НТП, глобальных инновационных сдвигов в развитии человечества.

Основными функциями механизма следует считать [1, с. 55-62; 2, с. 131-135; 3, с. 36-32]:

- оценку (речь идет о необходимости оценки состояния и динамики профессионального развития персонала предприятий);
- контроль (предусматривает применение социологической и экспертной оценки действенности мотивации);
- мотивацию (речь идет о сочетании внутренней и внешней мотивации персонала к постоянному профессиональному развитию);
- координацию (эту функцию на макро- и мезоэкономическом уровнях должны выполнять государственные органы власти; речь идет прежде всего о межсекторальной координации профессионального развития),
- регулирование (предусматривает гибкость в выборе или замене мотиваторов (рычагов мотивационного воздействия) в зависимости от результатов оценки профессионального развития, выявленных тенденций, противоречий в мотивации по результатам диагностики; регулирование действия механизма, осуществляется на разных экономических уровнях в соответствии с потребностями экономики страны, экономики региона, потребностей предприятия, на макро- и мезоэкономическом уровнях регуляторные функции возлагаются на государство).

Механизм мотивации профессионального развития персонала должен функционировать на макроэкономическом, мезоэкономическом и микроэкономическом уровнях (в условиях предприятия такой механизм должен одновременно срабатывать и на личностном уровне, то есть на уровне отдельного работника), соблюдая ряд следующих принципов [4, с. 2; 5, с. 205; 7, с. 9-10]:

- систематичности и гибкости мотивирования (систематичность действия экономических, социальных, административных, морально-психологических и прочих мотиваторов) необходимых для настроенности работников на постоянные усилия для непрерывного профессионального развития; такие усилия в определенные периоды работы предприятия могут быть разными в зависимости от потребностей в приобретении новых компетентностей, и поэтому должны адекватно и гибко изменяться стимулы, не теряя привлекательности для персонала;
- прозрачности и понятности мотивационных мероприятий (стимулы, предлагаемые в интересах привлечения работников к профессиональному развитию, должны быть доступными, понятными и знакомыми для работников с разным образовательным уровнем подготовки, чтобы заинтересовать в профессиональном росте);
- оптимизации способов воздействия и мотивационного обеспечения (в результате диагностики эффективности мотивации важно определять наиболее действенные мотиваторы, сосредотачивая внимание именно на их привлечении в интересах получения наибольшего мотивационного эф-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

фекта в сфере профессионального развития персонала);
- учет степени развития предприятия и персонала (этот принцип означает, что сложность задач профессионального развития и выбор мотиваторов требует адекватного учета степени развития предприятия и персонала);
- приоритетности индивидуального подхода в мотивации (этот принцип обусловлен тем, что наибольший мотивационный эффект достигается только тогда, когда мотивация является адресной, способствует удовлетворению актуальных потребностей конкретного работника, учитывает его возраст, образование, стаж, должность, достижения, конкретные результаты в труде и профессиональном развитии);
- научной обоснованности мотиваторов (этот принцип означает, что выбор мотиваторов как факторов и рычагов мотивационного воздействия на работников на разных экономических уровнях должен быть обоснованным, то есть базироваться на результатах комплексной оценки профессионального развития и его мотивации, применения методики диагностики эффективности мотивационного обеспечения профессионального развития персонала на предприятии);
- социального взаимодействия и соучастия в затратах на профессиональное обучение. Речь идет о необходимости взаимодействия социальных партнеров в решении задач профессионального развития и соучастия в затратах, связанных с функционированием механизма мотивации на предприятии (предприниматель и профсоюз), в регионе (участие объединений союза работодателей, объединений профсоюзов в регионах страны в создании и финансировании региональных центров профессионального развития), стране (участие государства в частичном финансировании проектов профессионального развития);
- социального диалога и партнерства (механизм мотивации профессионального развития на разных экономических уровнях должен функционировать на основе сотрудничества, диалога, консультаций социальных партнеров в интересах повышения результативности профессионального развития работников предприятий);
- ответственности социальных партнеров (моделью механизма предусмотрено введение ответственности социальных партнеров за деятельность в сфере профессионального развития, предусмотренную заключенными коллективными договорами и соглашениями).

Структурно-функциональное построение модели механизма мотивации профессионального развития персонала

В модели механизма мотивации профессионального развития персонала должны быть выделены рычаги и инструменты воздействия, функционирующие на разных экономических уровнях. В систему основных рычагов мотивационного влияния целесообразно включить нормы, нормативы, оплату труда, надбавки и доплаты, премии, налоги на доходы, цены, тарифы, социальные (компенсационные) пакеты, благодарности и т.д. При функционировании механизма мотивации профессионального развития персонала необходимо вовлекать нормативно-правовые, экономические, финансовые, социальные, организационные, административные, морально-психологические инструменты мотивационного воздействия.

Предложенная модель механизма мотивации профессионального развития персонала предприятий представлена на рисунке 1.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

МЕХАНИЗМ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ		
Стратегическая цель	формирование многоуровневой системы мотивации профессионального развития персонала предприятий, ориентированной на построение конкурентоспособной экономики	
Принципы	систематичности и гибкости мотивирования, прозрачности и понятности мотивационных мер, оптимизации средств воздействия, учета степени развития предприятия и персонала, приоритетности индивидуального подхода в мотивации	
Функции	оценивания, контроля, мотивации, координации, регулирования	
Экономические законы	рост потребностей, спроса и предложения, ограниченности ресурсов, экономии времени, конкуренции	
Уровни функционирования	макроуровень, мезоуровень, микроуровень	
Структурные составляющие:	приоритет – ориентация на соблюдение требований к качеству знаний и профессиональных компетенций персонала предприятий	
Блок 1. Функционирование механизма на макроэкономическом уровне (по отдельной схеме)	Целевой ориентир	Повышение качества человеческого капитала на основе обеспечения непрерывного профессионального развития занятого населения; конкурентоспособность экономики
	Особенности мотивационного воздействия	Создание законодательных основ для государственного стимулирования работодателей, организующих непрерывное обучение персонала, государственных фондов и программ профессионального обучения, проектов государственного кредитования лиц в целях образовательно-профессионального развития; социальное взаимодействие
Блок 2. Функционирование механизма на мезоэкономическом уровне (по отдельной схеме)	Целевой ориентир	Обеспечение кадровых потребностей региона посредством создания региональных центров профессионального развития; повышение эффективности экономики
	Особенности мотивационного воздействия	Создание региональных центров профессионального обучения и переобучения на основе соучастия социальных партнеров в расходах
Блок 3. Функционирование механизма на микроэкономическом уровне (по отдельной схеме)	Целевой ориентир	Обеспечение кадровых потребностей предприятия, повышение трудовой и инновационной активности персонала, его конкурентоспособности на основе непрерывного профессионального развития
	Особенности мотивационного воздействия	Внедрение экономических, социальных и нравственных поощрений постоянного профессионального развития на основе социального диалога
Научно-методическое обеспечение	Методические подходы к оценке персонала, диагностике эффективности мотивации профессионального развития, оценке соотношения влияния профессиональной компетентности персонала и мотивированности на результаты трудовой деятельности и т.д.	
Рычаги влияния	Нормы, нормативы, оплата труда, надбавки и доплаты, премии, налоги на доходы, цены, тарифы, социальные пакеты, благодарности и т.п.	

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Инструменты воздействия	Нормативно-правовые, экономические, финансовые, социальные, организационные, административные, морально-психологические и т.д.

Рисунок 1. Модель механизма мотивации профессионального развития персонала [составлено автором]

На рисунке 1 отражены цели, основные принципы действия механизма, функции, структурные составляющие – блоки механизма на разных экономических уровнях, рычаги и инструменты воздействия.

Научно-методическое обеспечение функционирования механизма мотивации профессионального развития персонала предприятий включает: методические подходы по совершенствованию технологий оценивания персонала в системе управления мотивацией профессионального развития (предусматривает процедуры поэтапной комплексной оценки профессиональных компетентностей и качественных характеристик персонала, его мотивированности в рамках профессиональных групп, а также инфографическое сопровождение такой оценки персонала); диагностики эффективности мотивации профессионального развития; оценку соотношения влияния профессиональной компетентности персонала и мотивированности на результаты трудовой деятельности; концептуальную схему связи функциональных составляющих в механизме мотивации профессионального развития персонала предприятия, определяющую характерные особенности действия механизма на микроуровне и ключевые условия его действенности [6; 8].

Среди ключевых условий действенности механизма можно выделить следующие: а) своевременная диагностика имеющихся и перспективных потребностей персонала и предприятия, согласование возможностей их удовлетворения на основе социального диалога; б) соответствие потребностей, мотивов, стимулов и условий труда; в) применение индивидуального подхода в мотивации; г) адаптированность к требованиям рыночного спроса, внешней среды.

Наиболее сложными вопросами функционирования механизма мотивации профессионального развития персонала являются, во-первых, повышение ответственности социальных партнеров за состояние профессионального развития работников и их мотивационное обеспечение, во-вторых, адаптация механизма к современным требованиям, предполагающая в целом инновационные изменения в экономической и правовой системах государства, новации в социально-трудовых отношениях, кардинальные изменения в производительности труда, доходах населения, реформировании системы образования и профессионального развития. Эта адаптация потребует длительного времени и ментальных изменений, прежде всего, качественно нового сознания и ответственности социальных партнеров за состояние профессионального развития.

Поэтому возможности адаптации механизма мотивации профессионального развития персонала предприятий к современным задачам должны обеспечиваться: во-первых, через совершенствование его мотивационного обеспечения на разных экономических уровнях; во-вторых, через расширение горизонтального и вертикального взаимодействия социальных партнеров, их соучастие в стимулировании процессов привлечения работников к непрерывному профессиональному развитию; в-третьих, через повышение ответственности социальных партнеров за состояние такого развития; в-четвертых, за счет поощрения предпринимателей органами местной государственной власти в регионах к активной деятельности в этом направлении, сотрудничеству с образовательными учреждениями, службами занятости, стимулирование их участия в организации и функционировании центров профессионального развития. Иными словами, адаптация указанного механизма станет возможной при координации функционирования всех его составляющих, включая блоки механизма на разных эко-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

номических уровнях.

Сосредоточим особое внимание на отдельных блоках механизма мотивации профессионального развития персонала предприятий.

Блок 1 «Функционирование механизма мотивации профессионального развития персонала предприятий на макроэкономическом уровне». Целевой ориентир этого блока заключается в повышении качества человеческого капитала на основе обеспечения непрерывного профессионального развития занятого населения, что будет способствовать росту конкурентоспособности экономики.

Особенности мотивационного влияния этого блока механизма состоят: во-первых, в создании законодательных основ для государственного стимулирования работодателей, организующих непрерывное обучение персонала, государственных фондов и программ профессионального обучения, проектов государственного кредитования лиц на цели образовательно-профессионального развития; во-вторых, в обеспечении социального взаимодействия государства, Федеральной службы по труду и занятости, Федерации независимых профсоюзов России, Министерства просвещения Российской Федерации, Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, общественных организаций в вопросах организации профессионального развития работников предприятий и обеспечения его надлежащего финансирования (рис. 2).



Рисунок 2. Функционирование механизма мотивации профессионального развития персонала предприятий на макроэкономическом уровне [составлено автором]

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Как видно из рисунка, действие этого блока механизма мотивации направляется, во-первых, на межсекторальную (межотраслевую) координацию профессионального развития работников предприятий, мониторинг рынка труда и социальное взаимодействие; во-вторых, на формирование новых задач в этой сфере, осуществление необходимого правового регулирования, совершенствование законодательной базы. Взаимодействием охвачены многие субъекты. Ведущая роль закономерно отведена государственному регулированию с присущими ему мотиваторами в качестве государственной поддержки профессионального развития, правового регулирования профессионального развития, финансового регулирования, государственного контроля. Фактически профессиональное развитие осуществляется, как это отмечено на рисунке, путем согласования интересов вышеназванных субъектов, формирования и реализации договоренностей между ними. Наличие государственного контроля предполагает возможность формирования новых задач, чем обеспечивается непрерывность профессионального развития как управляемого государством процесса.

Государственная поддержка профессионального развития в этом блоке механизма мотивации ориентирована на решение следующих задач: обеспечение стабильности финансирования профессионального развития с участием социальных партнеров, формирование обоснованного государственного заказа на профессии, качественной экспертизы образовательных услуг, надлежащих условий и качества профессиональной подготовки, социальную защиту и государственную поддержку талантливой молодежи.

Правовое регулирование в этом блоке механизма должно, на наш взгляд, предусматривать принятие Федерального закона «О профессиональном развитии работников», в законе в обязательном порядке должны затрагиваться вопросы стимулирования предпринимателей к инвестированию в непрерывное профессиональное развитие и повышение ответственности работодателей за состояние профессионального развития на предприятии, и соответствующее совершенствование законодательства о коллективных договорах и соглашениях, где профессиональное развитие должно рассматриваться как обязанность социальных партнеров.

Финансовое регулирование профессионального развития в этом блоке механизма предполагает координацию и обеспечение определенной доли государственного финансирования деятельности центров профессионального развития, учреждений профессионального образования, а также стимулирование предпринимателей, активно занимающихся профессиональным обучением и переобучением персонала, через предоставление дотаций, льгот, а также предоставление субсидий и кредитов лицам, которые обучаются остродефицитным профессиям, однако не имеют собственных средств.

Блок 2 «Функционирование механизма мотивации профессионального развития персонала предприятий на мезоэкономическом уровне». Целевой ориентир этого блока – обеспечение кадровых потребностей предприятий региона на основе создания региональных центров профессионального развития и координации межотраслевого профессионального развития, что будет способствовать повышению качества трудового потенциала области и эффективности экономики региона (рис. 3).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ



Рисунок 3. Функционирование механизма мотивации профессионального развития персонала предприятий на мезоэкономическом уровне [составлено автором]

Из рисунка видно, что приоритетные функции должны выполнять местные органы государственной власти, сотрудничая с социальными партнерами (предпринимателями, образовательными учреждениями, профсоюзами), на основе оценки состояния рынка труда и кадровых потребностей предприятий региона определяют государственный региональный заказ на подготовку кадров, поощряют предпринимателей к участию в финансировании подготовки работников, в которых нуждается экономика региона.

Местные органы государственной власти инициируют активизацию социального диалога в регионе по вопросам непрерывного профессионального развития работников и усиления контроля со стороны социальных партнеров за качеством рабочих мест, условиями труда и его оплаты, возможностями профессионального развития на производстве. В этом контексте необходимо совершенствование региональных (территориальных) трудовых соглашений между социальными партнерами в части обеспечения профессионального развития с определением конкретной ответственности, поощрений (вознаграждений) лучшим организаторам профессионального обучения региона (за счет средств местного бюджета) и взысканий в отношении игнорирующих их предпринимателей. Игнорирование обязательности инвестирования в профессиональное развитие персонала со стороны работодателей может сопровождаться штрафными санкциями местных органов власти, заинтересованных в повышении общего качества человеческого потенциала определенной территории (региона). Основанием для таких взысканий может быть заключенное региональное (территориальное) трудовое соглашение. Средства, мобилизованные за счет таких взысканий, могут направляться на функционирование региональных центров профессионального развития населения, поддержку профессиональной подго-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

товки работников по остродефицитным специальностям.

Следовательно, особенности мотивационного влияния этого блока механизма состоят, прежде всего, в привлечении работников и безработных к профессиональному обучению, переобучению и повышению квалификации в образовательных учреждениях региона, региональных центрах профессионального развития, которые должны быть созданы в каждом регионе на основе соучастия социальных партнеров в организации и соответствующих расходах.

Блок 3 «Функционирование механизма мотивации профессионального развития персонала предприятий на микроэкономическом уровне». Целевой ориентир этого блока – обеспечение кадровых потребностей предприятия, повышение трудовой и инновационной активности персонала, его конкурентоспособности на основе обеспечения непрерывного профессионального развития. Реализация такой цели будет способствовать повышению производительности труда на предприятии, подъему творческой активности персонала, активизации инновационной активности предприятия и росту его конкурентоспособности (рис. 4).

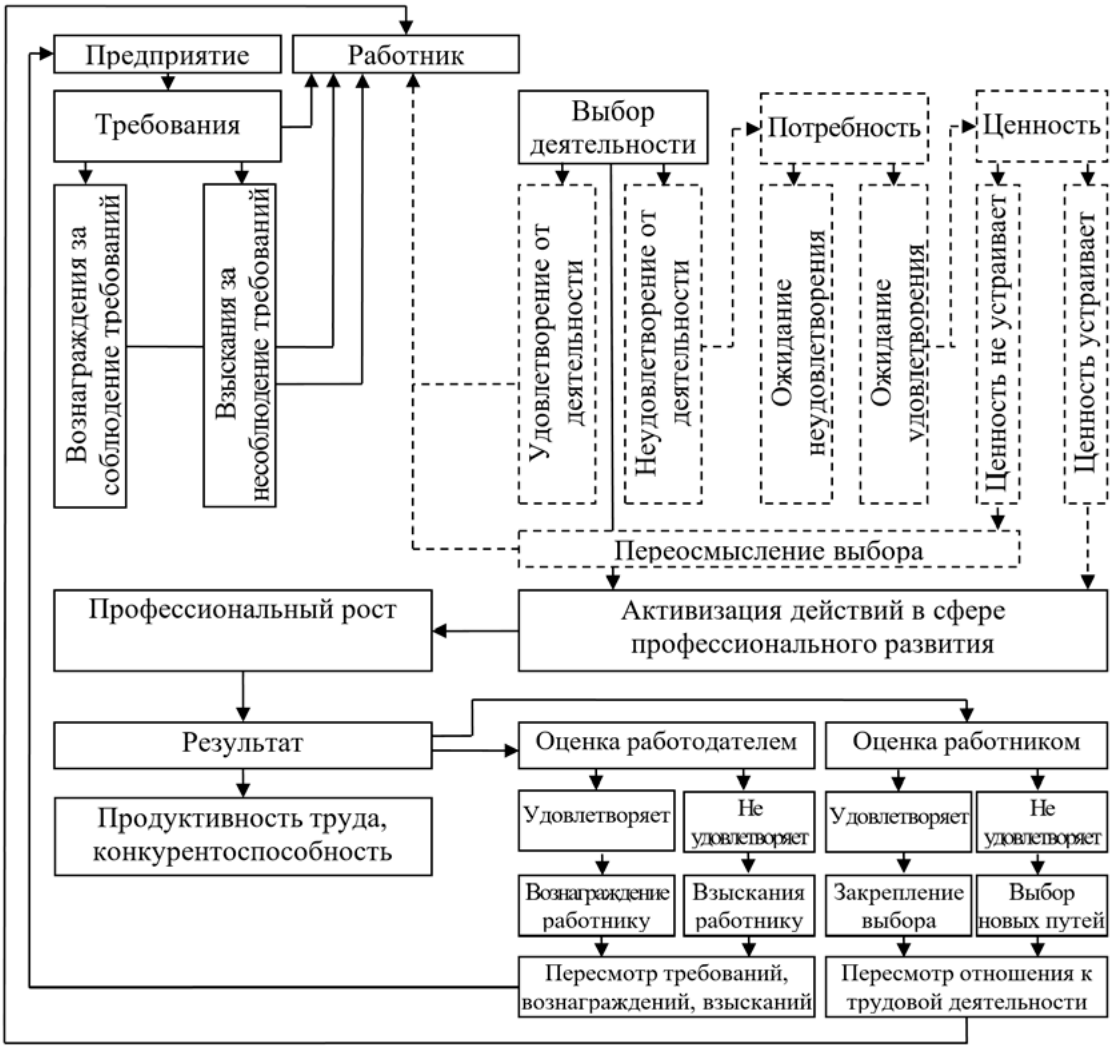


Рисунок 4. Функционирование механизма мотивации профессионального развития персонала предприятий на микроэкономическом уровне [составлено автором]

Особенности мотивационного влияния этого блока механизма состоят во внедрении экономических, социальных и моральных стимулов для привлечения работников к постоянному профессиональному развитию через совершен-

ствование коллективно-договорного регулирования труда.

Результат трудовой деятельности оценивается как работодателем, так и работником. При положительной оценке («удовлетворенности») работодателем результатов деятельности работника, его профессиональных компетентностей, последний получает предусмотренное действием механизма вознаграждение, а при «неудовлетворенности» – работник подлежит предусмотренным на этот случай взысканиям. «Удовлетворенность» или «неудовлетворенность» работодателя должна основываться на объективной оценке результатов труда и профессионального развития персонала.

Мотивация работника к постоянному профессиональному развитию зависит, прежде всего, от возможностей удовлетворения актуальных потребностей через трудовую деятельность и получения адекватного вознаграждения. В случае удовлетворенности получаемым вознаграждением работник закрепляет выбор своего трудового поведения, в случае неудовлетворенности осуществляет, как правило, выбор новых видов и путей деятельности. В целом, мотивация профессионального развития на индивидуальном уровне обеспечивается формированием со стороны работодателя определенных требований к работнику, его профессиональным компетентностям и совокупности соответствующих вознаграждений (за качественное выполнение этих требований) и взысканий (в случае невыполнения требований, например, лишение премий, возмещение стоимости обучения и т.п.).

Отметим, что сложность функционирования блока механизма связана с проявлениями внутренней мотивации работников и мотивации внешней со стороны предприятия. Разновекторность интересов преодолевается благодаря социальному диалогу и гибкому мотивационному обеспечению на основе коллективно-договорного регулирования труда (речь идет о различных методах поощрения социальных партнеров, включая персонал предприятий, к проявлению ответственного поведения в сфере профессионального развития).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Выводы

Таким образом, особенностью предложенной в исследовании модели механизма мотивации профессионального развития персонала является функционирование на макро-, мезо- и на микроэкономическом уровнях с участием социальных партнеров. Структурно-функциональное построение модели механизма основывается на признании необходимости многоуровневого мотивационного воздействия, применении предложенных средств диагностики мотивации, что позволит регулировать и стимулировать профессиональное развитие персонала предприятий с учетом современных условий, возрастающих требований к непрерывному развитию профессиональной компетентности работников. Реализация этого подхода позволит внедрить межсекторальную координацию процессов профессионального обучения, постепенно преодолеть неравномерность и низкий уровень охвата работников предприятий профессиональным развитием в разных отраслях экономики.

Список литературы:

1. Бюллер Е.А., Тлехурай-Берзегова Л.Т., Чиназирова С.К. Профессиональное развитие персонала ключ к успеху организации // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2021. № 3(285). С. 55-62. DOI: 10.53598/2410-3683-2021-3-285-55-62

2. Галина А.Э., Евдокимова К.В. Профессиональное развитие персонала как инструмент обеспечения эффективной деятельности организации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2019. № 6(150). С. 131-135.
3. Каримова Д.Н. Разработка концептуальной модели профессионально-личностного развития персонала // Вестник университета. 2022. № 2. С. 26-32. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-2-26-32
4. Козырева Е.А., Хоронько Л.Я. Социальное партнерство как условие развития регионального университетского комплекса // Интернет-журнал «Мир науки». 2018. № 4. [Электронный ресурс]. URL: https://mir-nauki.com/PDF/54PDMN418.pdf (дата обращения: 15.03.2023)
5. Костюкова А.П., Костюкова Т.П., Лысенко И.А., Саубанов В.С., Ширяев О.В. Профиль компетенций специалиста как основа формирования кадрового потенциала предприятия // Фундаментальные исследования. 2019. № 4. С. 53-57.
6. Лымарева О.А., Симиониди Я.В. Повышение эффективности работы персонала путём внедрения кадровой политики // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 6-2 (88). С. 9-12. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-6-2-9-12
7. Романюк Н.В. Оценка качества профессионального развития персонала промышленного предприятия // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2018. № 1. С. 190-198.
8. Широковских С.А. Стратегическое планирование как социально-экономический механизм управления потенциалом профессиональной продуктивности сотрудников организаций // Экономика и социум: современные модели развития. 2020. Т. 10. № 2. С. 199-208. DOI: 10.18334/ecsoc.10.2.110934

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Formation of a mechanism for professional development of staff

Evseenko Viktoriia Aleksandrovna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Audit of the Donetsk Academy of Management and Public Administration under the Head of Donetsk People's Republic, Donetsk, Russian Federation
e-mail: **evseenko-viktoriya@mail.ru**

Abstract

A scientific and methodological approach to the structural and functional construction of a model of the motivation mechanism for the professional development of personnel has been developed. A feature of the mechanism is the formation of a multi-level system of motivation for the professional development of personnel of enterprises, adapted to modern conditions. The goals, principles, functions, targets and features of the motivational impact of individual blocks of the mechanism, the specifics of functioning at different economic levels are substantiated.

Key words

• professional development • staff • mechanism • motivation • multilevel system •

References

1. Byuller E.A., Tlekhuray-Berzegova L.T., Chinazirova S.K. Professional staff development is the key to the success of the organization // Bulletin of the Adyghe State University. Series 5: Economics. 2021. N 3 (285). P. 55-62. DOI: 10.53598/2410-3683-2021-3-285-55-62
2. Galina A.E., Evdokimova K.V. Professional development of personnel as a tool to ensure the effective operation of the organization // Economics and management: a scientific and practical journal. 2019. N 6 (150). P. 131-135.
3. Karimova D.N. Creating a conceptual model for staff professional and personal development//Bulletin of the university. 2022. N 2. P. 26-32. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-2-26-32
4. Kozyreva E.A., Horonko L.Ya. Social partnership as a prerequisite for the development of a regional university complex // World of Science. Pedagogy and psychology, [online]. 2018. N 4. [Electronic resource]. URL: https://mir-nauki.com/PDF/54PDMN418.pdf (date of access: 15.03.2023)
5. Kostyukova A.P., Kostyukova T.P., Lysenko I.A., Saubanov V.S., Shiryaev O.V. The competence profile of a specialist as a basis of formation of personnel potential of the enterprISE // Fundamental research. 2019. N 4. P. 53-57.
6. Lymareva O.A., Simionidi Ya.V. Increasing the efficiency of staff work through the implementation of the hr policy// Economics and business: theory and practice. 2022. N 6-2 (88). P. 9-12. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-6-2-9-12
7. Romanyuk N.V. Evaluation of quality for professional development of personnel on industrial enterprise // Bulletin of the Donetsk National University. Series B. Economics and law. 2018. N 1. P. 190-198.
8. Shirokovskikh S.A. Strategic planning as a socio-economic mechanism for managing the potential of employees' professional productivity// Economics and society: modern models of development. 2020. Vol. 10. N 2. P. 199-208. DOI: 10.18334/ecsoc.10.2.110934

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

ДИАГНОСТИКА И ОЦЕНКА ЛИЧНОСТИ

Интеллектуальная составляющая в профессиональной деятельности государственных служащих и возможности ее диагностики и оценки



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



Гояева Зарина Маирбековна
Специалист кафедры психологии личности в системах управления факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: **goyaeva-zm@ranepa.ru**



Переверзина Ольга Юрьевна
Кандидат психологических наук, эксперт Центра современных кадровых технологий факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: **pereverzina@ranepa.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ



Трифонова Алина Владимировна
Кандидат психологических наук, эксперт Центра современных кадровых технологий факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Россйиская Федерация
e-mail: **trifonova-av@ranepa.ru**



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

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

В публикации рассматриваются проблемы измерения интеллектуальных и аналитических способностей государственных гражданских служащих. Приводится обзор теоретических и методологических оснований указанной проблемы. Описывается зарубежный и российский опыт применения различных инструментов оценки интеллектуальных способностей. Дается описание разработанной авторами тестовой методики оценки интеллектуальных и аналитических способностей государственных гражданских служащих и условия проведения теста.

Ключевые слова

• государственная гражданская служба • интеллект • мышление • аналитические способности • тесты оценки интеллектуальных и аналитических способностей •

Введение в проблему

Проблема измерения интеллекта, интеллектуальной активности, когнитивных способностей, интеллектуального потенциала достаточно хорошо разработана, поскольку уже первые измерительные инструменты в психологии были предназначены именно для изучения интеллектуальных свойств, мышления человека. При усилении внимания исследователей и практиков к задачам диагностики и оценки государственных гражданских служащих возник закономерный интерес к инструментам оценки интеллектуальных и аналитических способностей, а в дальнейшем – к возможностям оценки эмоционального интеллекта, навыков применения сервисов так называемого искусственного интеллекта и пр.

По справедливому замечанию Л.А. Соколова и В.П. Трофимовой, «очевидно, что чиновникам необходимы развитые аналитические способности. Любая работа с документами, будь то написание текста или его анализ, требует от гражданского служащего умения мыслить логически, делать правильные умозаключения. Соответственно, при проведении конкурса на госслужбу необходимо использовать тесты или иные методы оценки, проверяющие логические способности и критическое мышление кандидата. Умение оперировать числовой информацией, быстро и точно выполнять стандартные арифметические операции, анализировать диаграммы и графики необходимо особенно тем служащим, чья деятельность связана с экономикой и финансами, бюджетным планированием, государственными заказами и контрактами» [11, с. 432]. В то же время авторы, опираясь на данные, полученные ими в ходе исследования аналитических способностей кандидатов на должности в Правительстве Москвы, отмечают, что 42% респондентов анализируют информацию на уровне ниже среднего или низком. Как полагают авторы, сопоставление результатов теста на интеллект с другими позволит выстроить рейтинг кандидатов, лучшие из которых будут допущены до следующего этапа отбора [11].

Интерес представляют и работы, в которых интеллектуальная составляющая отражена через компетенции (системное мышление, анализ информации и др.). Например, Н.М. Сладкова, А.А. Степаненко, О.А. Ильченко, В.А. Шапошников рассматривают модель компетенций G20 и находят взаимосвязь данной модели с моделью цифровых компетенций государственных служащих [10], И.Б. Байханов говорит о трендах трансформации профессиональных компетенций государственных служащих в условиях цифровизации [2] и т.п.

Примечательно, что в нормативных требованиях, регламентирующих отбор и подбор кандидатов на должности государственных гражданских служащих, основное внимание уделяется личностным и профессиональным качествам (системность мышления, эффективная коммуникация, ориентация на результат, профессионализм, русский язык, владение компьютером, знание законодательства), выявляемым с помощью профессиональных тестов, интервью, ответов на обращение, экспертных заключений и анкетирования,[1] а понятие интеллектуальных и аналитических способностей не встречается вовсе. В то же время необходимость комплексного и системного подхода к оценке кандидатов подтверждена в многочисленных теоретических и эмпирических работах, в том числе, в исследованиях, которые проводятся на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС при Президенте РФ.

Так, интеллектуальные тесты, тесты оценки аналитических и специальных способностей являются одним из значимых элементов комплексного механиз-

[1] См.: Методический инструментарий по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы. URL: https://docs.cntd.ru/document/420322451 (дата обращения: 01.06.2022).

ма личностно-профессиональной диагностики гражданских служащих, технология которой разработана и активно используется на факультете [9].

В эмпирических исследованиях сотрудников факультета выявлена и доказана взаимосвязь управленческого потенциала и когнитивных характеристик руководителей разных уровней управления [3]. Иными словами, показано, что высокий уровень интеллектуальных и аналитических способностей неразрывно связан с эффективностью управленческой деятельности на разных ее ступенях.

Важно подчеркнуть, что в актуальных работах по данной тематике, как правило, в качестве ключевого рассматривается суммарный показатель эмоционального интеллекта, либо общего интеллекта, без дифференцированного подхода к различным интеллектуальным / когнитивным способностям и особенностям, т. е. при анализе результатов может быть упущена существенная доля информации. В данном же исследовании, участниками которого стали более 1000 руководителей разного управленческого уровня (n=1077), использовался как раз дифференцированный подход. Применялись два основных диагностических инструмента: опросник «Оценка управленческого потенциала» (автор Ю.В. Синягин) и методика «Оценка когнитивных характеристик кадров управления». В результате были «выявлены когнитивные характеристики, которые вносят наибольший вклад в формирование и развитие метакомпетентностей (интеллектуальная активность, способность к анализу, способность к умозаключениям и креативность и гибкость мышления), а также метакомпетентности, которые в наибольшей степени взаимосвязаны с уровнем сформированности когнитивных характеристик (готовность к саморазвитию, экспертная компетентность, настойчивость и целеустремленность и стратегическое лидерство)» [3, с. 17]. При этом было показано, что вклад когнитивных способностей в формирование управленческого потенциала руководителей разных уровней должностей различен: максимальные его значения установлены на начальных управленческих уровнях, что еще раз свидетельствует о необходимости разработки и применения инструментов оценки интеллектуальных и аналитических способностей руководителей и специалистов государственной гражданской службы.

Несмотря на актуальность и востребованность, инструментарий подобной оценки в России остается крайне скудным. Как показало изучение источников, посвященных теме диагностики интеллектуальной составляющей гражданских служащих, в основном используются давно известные методики, а число новых разработок очень невелико. Отчасти это объясняется и тем, что кадровые службы государственных органов зачастую не имеют бюджета на приобретение диагностических методик и вынуждены пользоваться инструментами в открытом доступе.

Что касается критериев и показателей, которые используются при оценке интеллектуальных способностей, в том числе у госслужащих, то они разрабатываются также с опорой на традиционные концепции интеллекта.

Теоретические и методологические основания проблемы измерения интеллектуальных и аналитических способностей

Уже более ста лет назад, в 1904 г., Ч. Спирмен предложил концепцию общего интеллекта, который считается ядром всех когнитивных способностей. Согласно концепции Ч. Спирмена, системообразующим звеном интеллектуальных способностей является умственная энергия, или так называемый фактор «G», включающий показатели уровня, степени и количества этой энергии. После его работ появились другие разнообразные модели интеллекта, которые «бросают вызов» модели общего интеллекта [цит. по: 5], хотя стоит отметить, что идея

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

генерализованного, или интегрального показателя интеллектуальных способностей остается популярной до сих пор.

Теория множественного интеллекта Г. Гарднера, в противовес идеям Ч. Спирмена, рассматривает интеллект в различных конкретных условиях, а не как доминирование одной общей способности к чему-либо. В соответствии с этим выделяются такие критерии как особенности восприятия человеком мира и информации, особенности мотивации деятельности и особенности принятия решений. Выделяется девять типов интеллекта: натуралистический, музыкальный, логико-математический, лингвистически-вербальный, экзистенциальный, межличностный, внутриличностный, телесно-кинестетический и визуально-пространственный [цит. по: 5].

Триархическая теория интеллекта Р. Стернберга рассматривает интеллект не как узкий и монолитный феномен-качество, а как взаимосвязь между аналитическими, практическими и творческими аспектами ума. Соответственно, считает автор, можно говорит о существовании аналитического интеллекта (позволяет обрабатывать информацию для решения знакомых проблем, используя стратегии манипуляции элементами проблемы и их отношениями), творческого интеллекта (используется для получения и обобщения информации, при необходимости адаптироваться к новым условиям и творчески решать задачи, а также для применения имеющихся знаний в нестандартных условиях, их трансформации в быстро меняющемся мире), практического интеллекта (используется при необходимости справляться с повседневными задачами в реальном мире). Р. Стернберг называет практический интеллект «street smart» — смекалкой, которая показывает, насколько хорошо человек приспособлен к внешней среде. Этот тип интеллекта направлен на адаптацию в окружающем мире или его изменение. Согласно Р. Стернбергу, человеческий интеллект лучше всего понимается как три вида способностей: аналитические, творческие практические. [20].

В структуре интеллекта Д. Гилфорда, или кубической модели интеллекта, выделяются три составляющие: интеллектуальные операции в осуществлении деятельности (запоминание, анализ данных и др.), содержание (форма подачи материала, например, образная, символическая и др.) и результат интеллектуальной деятельности, конечный мыслительный продукт (например, преобразование, предвидение и др.) [17]. Различные сочетания этих составляющих рождают обширный перечень частных интеллектуальных способностей.

Все модели или теории интеллекта утверждают, что ряд когнитивных факторов (например, перцептивное мышление, вербальное понимание и скорость обработки) вместе поддерживают интеллектуальное поведение. Р. Кеттелл предложил широко принятую таксономию определения интеллекта, в которой разные когнитивные способности составляют два компонента, лежащие в основе интеллекта, т.е. подвижный и кристаллизованный интеллект. Подвижный интеллект отражает способность решать сложные и абстрактные проблемы в новых ситуациях, тогда как кристаллизованный описывает способность использовать прошлые знания, опыт и навыки [цит. по: 5].

Можно привести еще ряд конструкций, которые различаются по своим теоретическим основаниям (например, «скоростная метафора» Г. Айзенка, многофакторный подход Л. Терстоуна и т.д.). Все они так или иначе характеризуют работу интеллектуальной системы в ситуации специально сконструированных экспериментальных задач или условиях реальной жизни.

Существует множество подходов к определению интеллекта, что не позволяет привести единственно правильную трактовку этого понятия. Тем не менее, большинством авторов признается, что одной из главных функций интеллекта считается его участие в регуляции поведения. В. Штерн определял его как общую приспособительную способность к условиям среды [13]. Суть приспособи-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

тельного акта заключается в решении жизненной задачи путём действий в уме [7].

Л. Полани относил интеллект к одному из способов получения знаний, при этом важным компонентом в данном случае, по мнению автора, выступает возможность переноса знаний, полученных в одной ситуации, на другую [6].

М.К. Акимова главную роль в умственной деятельности отводила именно активности, считая саморегуляцию необходимой только для поддержания определённого уровня активности [1]. Э.А. Голубева полагала, что оба эти компонента одинаково важны и добавила к ним работоспособность [4].

Уже упомянутый нами Р. Стернберг, опираясь на значение интеллекта в поведенческой активности, выделил три его компонента: вербальный, заключающийся в эрудиции, определённом наборе слов, умении понимать прочитанное и сказанное; способность решать проблемы; практический интеллект, позволяющий добиваться поставленных целей [20].

М.А. Холодная также выделила базовые свойства интеллекта: уровневые свойства предполагают определённый уровень развития познавательных функций, необходимый для осуществления психических процессов; комбинаторные свойства, проявляющиеся в способности выявлять и формировать различные связи и понятия; процессуальные – операциональный состав интеллектуальной активности; регуляторные – в управлении интеллектом психической деятельности [12]. Таким образом, интеллект можно представить как некую иерархию разноплановых способностей, свойств, состояний и процессов.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Практика оценки интеллектуальных способностей

За рубежом на первом месте находятся тесты на интеллект и познавательные способности, которые чаще всего представлены в виде набора вопросов для оценки умственных процессов соискателей. Тест интеллекта включает в себя различные типы заданий, которые измеряют конкретные умственные показатели, например, арифметические вычисления, словесные аналогии, понимание прочитанного, завершение числового ряда и др.[2]

В прошлом веке тесты IQ (коэффициент интеллекта) и тесты достижений изменили лицо образования и занятости во всем промышленно развитом мире. Их создатель А. Бине приравнивал интеллект к здравому смыслу и считал, что он представляет собой комбинацию многих навыков, которые в значительной степени формируются под влиянием окружающей среды.[3]

Некоторые его последователи продолжают считать, что интеллект представляет собой приобретённую комбинацию множеств различных навыков и способностей. Другие полагают, что интеллект – это черта, в значительной степени определяемая генетикой. Новая волна исследований сегодня поддерживает первоначальные предположения А. Бине и подтвердает, что IQ неуклонно растет во всем промышленно развитом мире. Тенденция к увеличению среднего IQ называется эффектом Флинна, который указывает, например, что у чернокожего сегодня средний показатель IQ выше, чем у белых 70 лет назад, что не может быть генетическим, поскольку генофонды человека не меняются за такие короткие периоды [23].

[2] См., например: Cognitive Ability Tests. URL: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/other-assessment-methods/cognitive-ability-tests/ (дата обращения 21.02.2022).
[3] Intelligence and Achievement Testing: Is the Half-Full Glass Getting Fuller? URL: https://www.apa.org/research/action/intelligence-testing (дата обращения 21.02.2022).
[4] Cherry K. The Wechsler Adult Intelligence Scale. URL: https://www.verywellmind.com/the-wechsler-adult-intelligence-scale-2795283 (дата обращения 24.02.2022).

К наиболее распространенным тестам интеллекта в США относится тест «Весы Векслера» (WAIS-IV – шкала интеллекта взрослых Векслера).[4] Тест был разработан Д. Векслером, считавшим, что интеллект состоит не из одного общего фактора интеллекта, а из ряда различных умственных способностей, которые можно оценить через серию задач, решение которых требует определенных знаний, способностей к абстрагированию, умений справляться с новыми ситуациями. Версия WAIS-IV была выпущена в 2008 г., включает десять основных подтестов (субтестов), пять дополнительных подтестов и оценивает перцептивное мышление, скорость обработки информации, вербальное понимание и рабочую память. В итоге WAIS-IV предоставляет оценку полномасштабного IQ и общего индекса способностей. Сегодня WAIS является наиболее часто используемым тестом интеллекта в мире.

В оценке социального интеллекта активно применяется тест социальных фигур (SST),[5] в основе которого короткие видеоролики с 4–6 геометрическими фигурами, анимированными для имитации социальных взаимодействий. Каждый такой ролик сопровождается вопросом с несколькими вариантами ответов, анализ которых позволяет спрогнозировать эффективность деятельности по критериям социальной активности.

Весьма популярным в США является SAT – тест на оценку практического интеллекта (здравого смысла). Он измеряет практические способности человека в повседневных ситуациях. По словам его разработчика Р. Стернберга [22], практический интеллект нельзя оценить с помощью традиционных тестов IQ, но его легко измерить, и знание его результатов позволяет людям эффективно адаптироваться к требованиям работы и повседневной жизни. Позже исследователь расширил понимание практического интеллекта за счет введения понятия «адаптивный интеллект» [21]. Итогом сегодня выступает усовершенствованный тест SAT, результаты которого предсказывают реальные возможности обучения в колледже более точно, чем традиционные результаты SAT.

На основе ответов тестируемых SAT позволяет определить, насколько адекватным здравым смыслом обладает тестируемый, способен ли он справляться с маленькими/большими проблемами, с которыми сталкивается ежедневно, может ли он адаптироваться к различным контекстам и избрать лучший способ действовать.

Как дополнительный вариант к тесту SAT некоторые опросники включают тест «Насколько ты умный?».[6] Он включает 15 на первый взгляд банальных вопросов. Но они только кажутся простыми и очевидными, на самом деле для их решения требуется глубокое осмысление. И хотя это достаточно забавный тест, он считается весьма показательным .

Тесты интеллекта широко используются в разных странах и играют ключевую роль почти во всех аспектах оценки. Но, несмотря на огромный вклад, который они внесли в измерение уровня интеллекта, исследователи считают, что у них есть серьезные недостатки (нет четкой схемы их интерпретации; часто тестовые задания практически неотличимы от вопросов тестов достижений; часто оценщики не могут объяснить дисперсию, выходящую за рамки общих способностей и т.п.) и предлагают от тестов IQ отказаться [18]. Тем не менее, в США активно пользуются этими тестами, ориентируясь на существующие стандарты [19].

[5] Brown M.I., Ratajska A., Hughes S.L., Fishman J.B., Huerta E., Chabris C.F. Social Shapes Test (SST) [Database record]. APA PsycTests. 2019. URL: https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Ft72257-000 (дата обращения 21.02.2022).

[6] Test: are you smart? URL: https://www.noanxiety.com/tests/are-you-smart-test.html (дата обращения 24.02.2022).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Предметом оценки, помимо интеллекта как интегративной когнитивной способности, становятся и отдельные когнитивные и социально-когнитивные характеристики. Важное значение, например, придается оценке такой характеристики как когнитивная предвзятость (близкие термины «когнитивное смещение», «когнитивное искажение») - отсутствие беспристрастности, предубеждённость, изначальная склонность к определённой позиции, доопытная готовность к тому или иному выводу, ведущие к систематическим отклонениям в поведении, восприятии и мышлении, обусловленным субъективными убеждениями (предубеждениями) и стереотипами, социальными, моральными и эмоциональными причинами, сбоями в обработке и анализе информации. Эти термины еще в начале 1970-х годов ввели А.Тверски и Д.Канеман для описания систематических ошибочных реакций людей на некоторые суждения и процесс принятия решений.

Для оценки когнитивной предвзятости используется, например, тест измерения когнитивной предвзятости[7] или тест оценки особенностей мыслительных процессов (CRT), предназначенные для измерения склонности отвергать доминантную альтернативу ответа, которая неверна, и показывающие особенности мыслительных процессов, которые приводят к правильному ответу. Методология таких тестов исходит из того, что хотя CRT и имеет существенную корреляцию с когнитивными способностями, некоторые особенности мыслительных процессов являются более мощным предиктором эффективной производительности, чем показатели когнитивных способностей, склонностей к мышлению и исполнительных функций. CRT представляет собой тест из трех суждений-вопросов. Задания предполагают измерение тенденции отвергать доминантную альтернативу ответа, которая является неправильной, и участие в размышлениях, которые приводят к правильному ответу [16; 24].

Абстрактный тест Graduate and Management Assessment (GMA),[8] тест оценки стратегического мышления, гибкости мышления или так называемого «подвижного интеллекта», оценивает способность идентифицировать новые и изменяющиеся модели, а также способность переключать внимание между разными способами мышления и разными способами видения. Этот тест с помощью вербальных, числовых и абстрактных (невербальных) рассуждений также измеряет общие способности. Тесты GMA разработаны в том числе и для выявления управленческого и карьерного потенциала. Имеется несколько вариантов теста: GMA Abstract (используется для выявления людей со стратегическим, трансформационным управленческим потенциалом); GMA Numerical (исследует умения работать с числовым контекстом); GMA Verbal (тест на навыки критического мышления высокого уровня). Отметим также, что помимо проверки навыков критического мышления высокого уровня, GMA Verbal имеет вспомогательное значение для выявления тех, кто не является носителем английского языка, но понимает достаточно тонкостей языка, чтобы эффективно функционировать там, где английский язык является родным.

Оценка критического мышления Уотсона Глейзера (W-GCTA)[9] – наиболее распространенный тип теста в этом направлении. Это тест на навыки аналитического мышления, основанный на 80 отрывках для чтения, представляющих проблемы, утверждения и аргументы для измерения пяти сторон критического мышления: построение выводов, признание предположений, дедуктивное рас-

[7] The Assessment of Biases in Cognitive. Development and Evaluation of an Assessment Instrument for the Measurement of Cognitive Bias. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/pr-16-0956-the-assessment-of-biases-in-cognition.pdf (дата обращения 26.02.2022).
[8] Graduate and Managerial Assessment series. URL: http://www.prd.co.uk/Tests/gma.tml (дата обращения 14.03.2022).
[9] Watson Glaser Critical Thinking Test. URL: https://www.assessment-training.com/watson-glaser-critical-thinking-test?gclid=EAIaIQobChMIy_Xq5ebI9gIV0z2tBh2sUgZaEAAYASAAEgIJ5fD_BwE (дата обращения 14.03.2022).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

суждение, логическая интерпретация и оценка аргументов. W-GCTA является основным инструментом оценки когнитивных способностей профессионалов, прогнозирования успеха в работе, выбора хороших менеджеров и выявления будущих лидеров. Тест позволяет сделать качественный прогноз относительно успешности кандидата в должности, требующей способностей оценивать события с разных точек зрения и строить суждения, основываясь на фактах, а не предположениях. Тест Уотсона Глейзера состоит из пяти частей (367 вопросов), каждая из которых предназначена для рассмотрения различных аспектов критического мышления (способности к критическому мышлению; общего понимания важности доказательств при принятии выводов; способности различать выводы, абстракции и обобщения посредством применения логики; способности сочетать эти навыки выше при принятии этих решений) и предсказывает тип суждений, пути решения проблем, креативность, открытость опыту и многое другое.

Тесты дивергентного мышления [15] выявляют оригинальность и измеряют творческий потенциал людей в ситуациях решения проблем. Задания на дивергентное мышление требуют от участников генерировать творческие решения поставленных открытых проблем. Сегодня имеется большое количество различных задач на дивергентное мышление [14] и обоснованы многочисленные способы их оценки (оценки скорости решения задачи, оригинальности идей, уникальности решения, а также использование мнения внешних судей, привлеченных для субъективной оценки)[10].

Представляет интерес исследование китайского ученого Zhang Li-fang, которое было посвящено самооценке аналитических, творческих и практических способностей студентов, в том числе будущих государственных служащих, а также затрагивало вопросы прогнозирования шести переменных индивидуальных различий: когнитивное развитие, способы мышления, карьерные интересы, подходы к обучению, стили мышления и личностные качества [26]. В исследовании приняли участие представители трех культурных групп: Гонконг, материковый Китай и США (N=5019). Каждая из шести переменных оценивалась с помощью самоотчета. Результаты показали, что во всех трех культурах учащиеся, которые оценили себя выше по шкале способностей, имеют тенденцию к значительно более высоким баллам по шкалам индивидуальных различий, которые обозначают положительные значения, такие как более высокие уровни когнитивного развития и творческие стили мышления.

Для разработки критериев и показателей оценки в данном исследовании были задействованы четыре теоретические модели: 1) способы мышления П. Торренса (методологическая позиция, ориентированная на познание); 2) теория типов профессионального интереса Холланда (методологическая позиция, опирающаяся на личностно-ориентированную точку зрения); 3) теория подходов к обучению Биггса (методология деятельностного подхода); 4) теория психического самоуправления Штернберга (теория, описывающая стили мышления).

Как отмечают К.Р. Сидоров с соавторами: «... независимо от теоретических оснований и, как следствия, структуры, содержания тестовых задач и специфики проведения методик, как правило, все зарубежные тесты основаны на статистических нормах. Отечественная диагностика интеллекта и умственного развития представлена критериально-ориентированными тестами: ШТУР (школьный тест умственного развития К.М. Гуревича и др., 1986, 1997), АСТУР (абитуриентов и старшеклассников тест умственного развития К.М. Гуревича и др., 1995), ТУРП (тест умственного развития подростков Л.И. Тепловой, 2000). Все перечисленные выше методики были разработаны с ориентацией не на статистическую

[10] Torrance E.P. Torrance Tests of Creative Thinking: Norms-technical manual, verbal forms A and B. Scholastic Testing Service. URL: https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjct55))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1974098 (дата обращения 15.03.2022).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

норму, а на социально-психологический норматив» [8, с. 53].

Основными (валидизированными, стандартизированными и наиболее часто использующимися как в эмпирических исследованиях, так и в психологической практике) инструментами измерения интеллекта у российских исследователей являются «Прогрессивные матрицы Д. Равена», «Культурно-свободный тест Р. Кэттелла», тест Айзенка-Горбова, тест структуры интеллекта Амтхауэра, тест Векслера и др.

Помимо традиционных форм оценки интеллекта в настоящее время существует потребность в применении альтернативных способов.

«Динамическая оценка» – это термин, который используется для описания определенного стиля тестирования, но, что более важно, в последнее время стал ассоциироваться с альтернативным способом мышления об оценке. Динамическая оценка включает в себя встраивание взаимодействия между оцениваемым и оценщиком (посредником) в оценку, а также наблюдение и регистрацию реакции и способностей оцениваемого [25].

Динамическая оценка – это интерактивный процесс между оценщиком и оцениваемым. Он отличается от обычных психометрических оценок в том смысле, что не вычисляется «нормативная оценка», такая, например, как коэффициент интеллекта. Отличие заключается также в том, что посредничество является неотъемлемой частью процесса. Оцениваемому даются задания, при этом основное внимание уделяется тому, как они выполняются. Это позволяет выделить необходимые области когнитивного развития.

Динамическое оценивание – это метод проведения оценивания, целью которого является выявление навыков, которыми обладает человек, а также его потенциал обучения. Процедура динамической оценки делает акцент на обучении в процессе, она очень интерактивная и процесс-ориентированная. Динамическое оценивание коренным образом отличается от тестирования и преследует другие цели: не сравнивать людей между собой, не ранжировать их, не предсказывать, а понимать, исследовать, советовать и разрабатывать меры вмешательства.

Таким образом, динамическая оценка может изменить образовательную перспективу человека. Во время взаимодействия и в процессе опосредования сотрудник осознает свой потенциал и компетентность.

Конечно же, результаты лишь одного теста не могут предоставить достаточную информацию, которая позволила бы отличить актуальный уровень индивидуального развития, интеллектуальную «производительность» сотрудника и потенциал его обучения.

Для оценки возможностей развития необходимо вносить изменения в сценарий оценки, в первую очередь разработать тесты с возможностью оценивать ряд параметров:

- способность испытуемого понять принцип, лежащий в основе конкретных задач, и использовать этот принцип в решении задачи;
- объем и характер вмешательства в оценку специалиста-посредника, необходимых для помощи сотруднику в решении задачи;
- степень применимости принципа постепенного усложнения при решении задач (которые постепенно усложняются с посредничеством и без него);
- дифференцированное субъективное предпочтение оцениваемым одной из нескольких различных вариаций тестов, изложенных в оценочных заданиях. Эта информация, если она конструктивно количественно определена в тестовом профиле, затем может быть использована в качестве свидетельства «когнитивной модифицируемости» человека.

Исследования показывают, что эти четыре элемента различными способами могут быть успешно включены в несколько типов процедур динамической оценки в различных условиях.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Разработка теста оценки интеллектуальных и аналитических способностей государственных гражданских служащих

В рамках государственного задания 2022 г. в ходе научно-исследовательской работы по теме «12.11 Развитие методологии оценки и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы: методики, алгоритмы, процедуры и сопровождение» разработан тест оценки интеллектуальных и аналитических способностей государственных гражданских служащих (табл. 1).

Таблица 1. Субтесты методики оценки интеллектуальных и аналитических способностей государственных гражданских служащих

Субтест	«Рабочее» название	Описание и стимульный материал	Содержательное название и описание
Способность к сравнению	Мыслительные способности	Вербальное: работа со значением слова, поиск синонимов и антонимов	Вербальные способности: понимание значения слова, способность строить синонимичные и антонимичные ряды, общая осведомленность и эрудированность
Способность проводить аналогии	Аналогии	Вербальное: поиск аналогов смысловой связи	Вербальные способности: понимание смысловой связи и чувствительность к ее видам, способность сопоставлять и сравнивать, проводить аналогии, общая осведомленность и эрудированность
Креативность и гибкость мышления		Вербальное: поиск лишнего слова, решение анаграмм	Вербальные способности: чувствительность к контексту, понимание линейных и нелинейных связей, видовых отношений, общая осведомленность и эрудированность
Интеллектуальная активность		Числовое: уравнения / пропорции, последовательности, графическое: поиск последовательностей и закономерностей	Вычислительные и пространственные способности: способность строить и вычислять пропорции и пространственные модели, мысленно манипулировать сложными числовыми и визуальными категориями

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Способность к умозаключениям	Логика	Числовое: пропорции	Логико-математические способности: способность оперативно применять арифметические операции, прослеживать логические связи, общая осведомленность и эрудированность
Способность к анализу	Аналитические способности	Графическое: анализ диаграмм	Аналитико-синтетические способности: способность оперативно анализировать информацию, представленную в разных форматах: в визуальном, числовом, текстовом, вычленять необходимые аспекты, синтезировать выводы, общая осведомленность и эрудированность

Таким образом, методика предполагает диагностику шести основных типов интеллектуальных способностей (вербальных, вычислительных, пространственных, логико-математических и аналитико-синтетических):

Вербальные способности: понимание значения слова, способность строить синонимичные и антонимичные ряды, общая осведомленность и эрудированность.

Вербальные способности: понимание смысловой связи и чувствительность к ее видам, способность сопоставлять и сравнивать, проводить аналогии, общая осведомленность и эрудированность.

Вербальные способности: чувствительность к контексту, понимание линейных и нелинейных связей, видовых отношений, общая осведомленность и эрудированность.

Вычислительные и пространственные способности: способность строить и вычислять пропорции и пространственные модели, мысленно манипулировать сложными числовыми и визуальными категориями.

Логико-математические способности: способность оперативно применять арифметические операции, прослеживать логические связи, общая осведомленность и эрудированность.

Аналитико-синтетические способности: способность оперативно анализировать информацию, представленную в разных форматах: в визуальном, числовом, текстовом, вычленять необходимые аспекты, синтезировать выводы, общая осведомленность и эрудированность.

Условия проведения теста:

- необходима фиксация решения каждого пункта, прохождения каждого субтеста и общее время работы над тестом с последующим выводом этих временных показателей;
- предъявление задания: инструкция (задание с возможностью вывода тестовой, числовой и графической информации) + 4 варианта ответа;
- только один вариант является верным, за выбор которого начисляется один (1) балл. В случае выбора неверного ответа респондент получает ноль (0) баллов;
- при предъявлении каждая шкала состоит из 6 пунктов (заданий) с 4-мя вариантами ответов, где только 1 верный: 6 пунктов*6 шкал =36 пунктов;

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

- под каждый пункт разработаны варианты условно аналогичных заданий; таким образом, общий банк вопросов включает 100 вопросов. На данный момент уровень сложности заданий не оценивался.

Таким образом, методика представляет из себя:

- шесть итоговых шкал;
- каждая шкала содержит банк вопросов (18), которые могут быть разбиты ещё на 3 банка по уровню сложности;
- участнику предъявляется всего 36 вопросов - 6 по каждой шкале (возможно: просто 6 случайных вопросов из банка шкалы);
- вопросы закрытые, 4 варианта ответа – 1 правильный.

Разработанная автоматизированная версия теста позволяет иметь:

- безмерный справочник шкал;
- безразмерный банк уровней сложности по шкалам;
- безразмерный банк вопросов в каждом уровне сложности;
- возможность изменения k – весовой коэффициент и y – коэффициент итогового значения;
- фиксация времени на ответ, ограничение времени на ответ;
- возможность выбора отдельных шкал, которые войдут в итоговый показатель.

Представленный тест прошел первичную апробацию на 350 федеральных государственных служащих и доказал свою психометрическую состоятельность. В текущий период работа над тестом продолжается, после проведения широкомасштабной апробации, стандартизации и нормирования тест будет предложен в широкую практику кадровой работы на государственной гражданской службе.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Список литературы:

1. Акимова М. К., Козлова В. Т. Диагностика умственного развития детей. СПб.: Питер, 2006. 240 с.
2. Байханов И.Б. Трансформация профессиональных компетенций специалистов государственного управления в условиях цифровых трендов // Миссия Конфессий. 2021. Т. 10, Часть 3. С. 320-327.
3. Баркова Ю. К., Селезнева Е.В., Синягин Ю.В. Взаимосвязь управленческого потенциала и когнитивных характеристик руководителей разных уровней управления // Управленческое консультирование. 2021. № 5. С. 17-31.
4. Голубева Э.А. Способности и индивидуальность. М.: Прометей, 1993. 306 с.
5. Дружинин В.Н. Психология общих способностей. 3-е изд. СПб.: Питер, 2007. 368 с.
6. Полани М. Личностное знание / Пер. с англ. М.Б. Гнедовского, Н. М. Смирновой, Б. А. Старостина. М.: Прогресс, 1985. 344 с.
7. Пономарев Я.А. Психология творчества. М.: Наука, 1976. 304 с.
8. Сидоров К.Р., Сунцова Я.С., Шрейбер Т.В., Бегунов И.А. Тест интеллектуального ресурса (ТИР 01) и его валидизация // Вестник Удмурского университета. Серия: Философия, психология, педагогика. 2014. № 4. С. 53-60.
9. Синягин Ю.В, Переверзина О.Ю., Косороткина М.С., Мударисов А.А. Личностно-профессиональная диагностика как комплексный механизм оценки компетентностей и компетенций гражданских служащих // Теория и практика общественного развития. 2013. № 11. С. 125-139
10. Сладкова Н.М., Степаненко А.А., Ильченко О.А., Шапошников В.А. Квалификационные требования к государственным служащим в модели компетенций // Государственная служба. 2020. Т. 22. № 6. С. 46-58.

11. Соколов Л.А., Трофимова В.П. Отбор кадрового состава государственной гражданской службы // Фундаментальные исследования. 2016. № 2-2. С. 430-434.
12. Холодная М.А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. 334 с.
13. Штерн В. Умственная одаренность: психологические методы испытания умственной одаренности в их применении к детям школьного возраста. СПб.: Союз, 1997. 128 с.
14. Benedek M., Fink A., Neubauer A. Enhancement of ideational fluency by means of computer-based training // Creativity Research Journal. 2006. N 18(3). P. 317-328.
15. Benedek M., Mühlmann C., Jauk E., Neubauer A.C. Assessment of Divergent Thinking by means of the Subjective Top-Scoring Method: Effects of the Number of Top-Ideas and Time-on-Task on Reliability and Validity // Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts. 2013. Vol. 1. N 7(4). P. 341-349.
16. Berthet V. The Measurement of Individual Differences in Cognitive Biases: A Review and Improvement // Frontiers in Psychology. 2021. Vol. 12. URL: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.630177/full (дата обращения 14.03.2022).
17. Guilford J.P. The nature of human intelligence. N.Y.: McGaw-Hill, 1967. 538 p.
18. Naglieri J.A. One Hundred years of intelligence testing: Moving from traditional To second-generation intelligence tests // Handbook of Intelligence: Evolutionary Theory, historical perspective, and current concepts. New York: Springer, 2015. P. 295-316.
19. Standards for Educational and Psychological Testing. Washington DC: AERA. 2014. 230 p.
20. Sternberg P.Y. Inside intelligence // American scientist. 1986. N 74 (2). P. 137-143.
21. Sternberg R.J. A theory of adaptive intelligence and its relation to general intelligence // Journal of Intelligence. 2019. N 7(4). URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/jintelligence-07-00023.pdf (дата обращения 24.02.2022).
22. Sternberg R.J., Wagner R.K., Williams W.M., Horvath J.A., et al. Testing common sense // American Psychologist. 1995. Vol. 50. P. 912-927.
23. The rising curve: Long-term gains in IQ and related measures / Ed. by U. Neisser. Washington: American Psychological Association, 1998. 415 p.
24. Toplak M.E., West R.F., Stanovich K.E. The Cognitive Reflection Test as a predictor of performance on heuristics-and-biases tasks // Memory & Cognition. 2011. Vol. 39. P. 1275-1289. URL: https://link.springer.com/article/10.3758/s13421-011-0104-1#Sec1 (дата обращения 11.03. 2022).
25. Yan Zi, Brown Gavin T.L. Assessment for learning in the Hong Kong assessment reform: A case of policy borrowing // Studies in Educational Evaluation. 2021. Vol. 68. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191491X21000110 (дата обращения 01.05.2022).
26. Zhang Li-fang. Predicting cognitive development, intellectual styles, and personality traits from self-rated abilities // Learning and Individual Differences. 2005. Vol. 15. N 1. P. 67-88.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Intellectual component in the professional activity of state civil servants and the possibility of its diagnosis and evaluation

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

Goyaeva Zarina Mairbekovna
Specialist of the Department of Personality Psychology in Management Systems, of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: **goyaeva-zm@ranepa.ru**

Pereverzina Olga Yurievna
Candidate of Psychological Sciences, expert of the Center of Modern Personnel Technologies, Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: **pereverzina@ranepa.ru**

Trifonova Alina Vladimirovna
Candidate of Psychological Sciences, expert of the Center of Modern Personnel Technologies, Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: **trifonova-av@ranepa.ru**

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

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Abstract

The article discusses the problems of measuring the intellectual and analytical abilities of state civil servants. An overview of the theoretical and methodological

foundations of this problem is given. The article describes the foreign and Russian experience of using various tools for assessing intellectual abilities. The description of the test methodology developed by the authors for assessing the intellectual and analytical abilities of state civil servants and the conditions of the test is given.

Key words

• state civil service • intelligence • thinking • analytical abilities • tests of assessment of intellectual and analytical abilities •

References

1. Akimova M. K., Kozlova V. T. Diagnostics of mental development of children. St. Petersburg: St. Petersburg, 2006. 240 p.
2. Baykhanov I.B. Transformation of professional competencies of public administration specialists in the conditions of digital trends // Mission of Confessions. 2021. Vol. 10. Part 3. P. 320-327
3. Barkova Yu. K., Selezneva E.V., Sinyagin Yu.V. Interrelation of managerial potential and cognitive characteristics of managers of different levels of management // Managerial consulting. 2021. N 5. P. 17-31.
4. Golubeva E.A. Abilities and individuality. M.: Prometheus, 1993. 306 p.
5. Druzhinin V.N. Psychology of general abilities. 3rd ed. St. Petersburg: St. Petersburg, 2007. 368 p.
6. Polani M. Personal knowledge / Translated from English by M.B. Gnedovsky, N. M. Smirnova, B. A. Starostina. M.: Progress, 1985. 344 p.
7. Ponomarev Ya.A. Psychology of creativity. M.: Nauka, 1976. 304 p.
8. Sidorov K.R., Suntsova Ya.S., Schreiber T.V., Begunov I.A. Intellectual resource test (TIR 01) and its validation // Bulletin of the Udmurt University. Series: Philosophy, Psychology, pedagogy. 2014. N 4. P. 53-60.
9. Sinyagin Yu.V., Pereverzina O.Yu., Kosorotkina M.S., Mudarisov A.A. Personal and professional diagnostics as a complex mechanism for assessing the competencies and competencies of civil servants // Theory and practice of social development. 2013. N 11. P. 125-139
10. Sladkova N.M., Stepanenko A.A., Ilchenko O.A., Shaposhnikov V.A. Qualification requirements for civil servants in the competence model // Civil Service. 2020. Vol. 22. N 6. P. 46-58.
11. Sokolov L.A., Trofimova V.P. Selection of personnel of the state civil service // Fundamental research. 2016. N 2-2. P. 430-434.
12. Kholodnaya M.A. Psychology of intelligence. Paradoxes of research: a textbook for undergraduate and graduate studies. 3rd ed., reprint. and additional M.: Yurayt Publishing House, 2019. 334 p.
13. Stern V. Mental giftedness: psychological methods of testing mental giftedness in their application to school-age children. St. Petersburg: Soyuz, 1997. 128 p.
14. Benedek M., Fink A., Neubauer A. Improving the fluency of thinking with the help of computer training // Journal of Creativity Research. 2006. N 18(3). P. 317-328.
15. Benedek M., Mulman K., Yauk E., Neubauer A.S. Evaluation of divergent thinking using the method of subjective scoring: the influence of the number of best ideas and time to complete the task on reliability and validity // Psychology of Aesthetics, creativity and Art. 2013. Vol. 1. N 7(4). P. 341-349.
16. Bertet V. Measuring individual differences in cognitive biases: Review and improvement // Frontiers of Psychology. 2021. Vol. 12. URL: https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.630177/full (accessed 14.03.2022).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

17. Guilford J.P. The nature of human intelligence. New York: McGaw-Hill, 1967. 538 p.
18. Naglieri J.A. One hundred years of intelligence testing: the transition from traditional intelligence tests to the second generation // Handbook of Intelligence: evolutionary theory, historical perspective and modern concepts. New York: Springer, 2015. P. 295-316.
19. Standards of educational and psychological testing. Washington, DC: AERA. 2014. 230 p.
20. Sternberg P.Ya. Internal intelligence // American scientist. 1986. N 74 (2). P. 137-143.
21. Sternberg R.J. Theory of adaptive intelligence and its relation to general intelligence // Journal of Intelligence. 2019. N 7(4). URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/jintelligence-07-00023.pdf (accessed 24.02.2022).
22. Sternberg R.J., Wagner R.K., Williams U.M., Horvath J. A., etc. Testing common sense // American psychologist. 1995. Vol. 50. P. 912-927.
23. Upward curve: long-term IQ gain and related indicators / Edited by W. Neisser. Washington, DC: American Psychological Association, 1998. 415 p.
24. Toplak M.E., West R.F., Stanovich K.E. Test for cognitive reflection as a predictor of tasks with heuristics and biases // Memory and cognition. 2011. Vol. 39. P. 1275-1289. URL: https://link.springer.com/article/10.3758/s13421-011-0104-1#Sec1 (accessed 11.03.2022).
25. Yan Tzu, Brown Gavin T.L. Assessment of learning in the framework of assessment reform in Hong Kong: an example of borrowing policy // Studies in the field of education assessment. 2021. Volume 68. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191491X21000110 (accessed 01.05.2022).
26. Zhang Li-fan. Predicting cognitive development, intellectual styles and personality traits based on self-assessment of abilities // Learning and individual differences. 2005. Vol. 15. N 1. P. 67-88.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Тесты знаний в практике оценки и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы



Татаринова Людмила Николаевна
Кандидат социологических наук, доцент кафедры психологии личности в системах управления факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: **tatarinova-ln@ranepa.ru**



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



Шебураков Илья Борисович
Кандидат психологических наук, эксперт Центра современных кадровых технологий факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: **sheburakov-ib@ranepa.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

В статье поднимается вопрос о тестах знаний как инструменте оценки и отбора персонала на государственной гражданской службе. Подробно рассматриваются требования к профессионализму государственных гражданских служащих. Описываются нормативно-правовые и научно-методические требования к разработке инструментов оценки. Приводятся ключевые аспекты определения модели и архитектуры теста в области оценки базовых требований, выделенные авторами по результатам анализа литературы и источников. Предлагается архитектура разработанного авторами теста оценки базовых знаний госслужащих и кандидатов на замещение вакантных должностей на государственной гражданской службе.

Ключевые слова

• государственная гражданская служба • профессионализм • базовые профессиональные знания • требования к разработке инструментов оценки • тесты знаний •

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Базовые знания как основа профессионализма государственных служащих

Вопросы профессионализма служащих изучаются на протяжении многих лет, в том числе, в аспекте оценки профессиональных знаний и возможностей их наращивания. Одним из важнейших факторов эффективной деятельности гражданских служащих является высокий уровень их профессиональной квалификации, что, в конечном итоге, оказывает влияние на эффективность деятельности государственного органа в целом.

Говоря о требованиях к профессионализму государственных гражданских служащих, нужно отметить специфичность их профессиональной деятельности:

- деятельность государственных служащих отличается сложностью, многофункциональностью и сочетает исполнительскую и управленческую составляющие (например, гражданский служащий, осуществляющий контрольно-надзорную деятельность, является исполнителем заданных этой деятельностью функций в системе государственного управления и, в то же время, является лицом, принимающим решения, по отношению к субъектам надзора);
- гражданский служащий всегда находится в рамках правового поля (действует только «как разрешено», в то время как другие могут действовать «как не запрещено»);
- деятельность гражданских служащих несет в себе существенную социальную составляющую, что требует особых информационно-коммуникативных компетенций в условиях социального взаимодействия;
- деятельность гражданских служащих отличается высокой степенью формализованности, при этом осуществляется в условиях постоянных изменений, следовательно, должна включать и вариативный компонент, позволяющий прогнозировать последствия принимаемых решений в перспективе;
- деятельность в значительной степени направлена на предоставление гражданам государственных услуг, в том числе, и в электронной форме (принятие информации от граждан, четкое отслеживание этапов исполнения запроса, оперативное формирование ответов при поступлении вопросов, предоставление обратной связи и др.)[1];
- деятельность гражданских служащих носит публичный характер и, следовательно, должна включать умения работать в виртуальном пространстве, использовать различные каналы связи (чаты, социальные сети и др.);
- осуществляется постепенный переход к безбумажному взаимодействию между государственными органами и организациями, что должно приводить к снижению нагрузки и упрощению процедур выполнения рутинной деятельности.

Как известно, любая профессиональная деятельность предъявляет к человеку как субъекту ряд безусловных требований, и в первую очередь, предполагает «...обязательное наличие специальных базовых знаний, полученных в процессе формального образования, подтвержденного соответствующим сертификатом...» [4, с. 4].

Согласно энциклопедическому словарю Брокгауза и Ефрона, знание – это «об-

[1] В том числе это связано с введением Федерального проекта «Цифровое госуправление», реализуемого в рамках национальной программы «Цифровая экономика», который содержит значительный перечень государственных услуг, предоставление которых в обязательном порядке должно происходить в цифровом виде в соответствии с так называемыми «жизненными ситуациями»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

щее выражение для обозначения теоретической деятельности ума, имеющей притязание на объективную истину».[2] Авторы словаря к характеристике знания добавляют определение «познание», считая, что оба термина, «относясь в сущности к одному и тому же предмету, различаются некоторым оттенком: первый относится более к объективной стороне и результатам умственного процесса, второй – более к его субъективным условиям», и отмечая при этом, что «...обыкновенно обоими терминами пользуются как синонимами».[3]

Что касается определения знания в какой-либо предметной области, здесь применяются более конкретные термины:

- фундаментальные знания (General subject) – систематизированные знания, основанные на модели, описывающей все значимые аспекты некой предметной области или в целом различные стороны существующего мира;
- базовые знания (Domain knowledge) – минимум знаний, необходимых человеку для успешного существования и выполнения определённой им в качестве профессии работы;
- знание предметной области (Professional knowledge) - знание конкретной специализированной дисциплины или области, в отличие от общих (или независимых от предметной области) знаний.

Таким образом, с позиций знания, профессионал – это тот, кто обладает специальными знаниями, часто в дополнение к определенной академической подготовке, в какой-то предметной области или сфере.

Чаще всего при оценке социально-когнитивной сферы человека в комплексе определяют его знания – умения – навыки.

В сфере государственной службы в соответствии с Указом Президента РФ о профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации[4] и положением о порядке его осуществления[5] предусматривается, что профессиональное развитие гражданского служащего для поддержания и повышения уровня квалификации в целях надлежащего исполнения должностных обязанностей должно включать:

- определённые знания;
- своевременное приобретение необходимых новых знаний;
- сформированные умения и профессиональные и личностные качества.

В данном контексте знание можно определить как совокупность имеющейся у гражданского служащего (или того, кто претендует на такую работу) информации, которую он может применять для результативного выполнения своей работы:

- знание об устройстве мира, истории его развития, политических основах управления государствами;
- знание об основах управленческой деятельности и принципов, на которых она строится;
- знание и понимание федеральных законов, указов и правил, определённых документов и процедуры их подготовки, а также порядка осуществления деятельности и профессионального общения;
- знание и понимание процесса деятельности на определенной управленческой позиции и т.п.

[2] Знание // Энциклопедический словарь Ф.А. Брокгауза и И.А. Ефрона. URL: http://www.terminy.info/russian-language/encyclopedia-of-brockhaus-and-efron/znanie (дата обращения 16.02.2022).
[3] Там же.
[4] «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации». Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72079524/ (дата обращения 16.02.2022).
[5] Положение о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации. URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72079524/ (дата обращения 16.02.2022).

Такие знания приобретаются не только в академическом обучении, но и в процессе конкретной деятельности, путем саморазвития и самообразования или в системе переподготовки или повышения квалификации, в том числе в режиме онлайн, весьма популярном в последние годы.

Таким образом, к базовым знаниям можно отнести все знания, необходимые гражданскому служащему для осуществления служебной деятельности, вне зависимости от ее специфического содержания.

Базовые знания говорят о «базовой готовности» специалиста замещать должность в системе государственной гражданской службы.

Должности государственной гражданской службы Российской Федерации характеризуются квалификационными требованиями, которым должны соответствовать лица, претендующие на их замещение. В число квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы входят требования к уровню профессионального образования, стажу гражданской службы или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей.[6]

Требования к базовым знаниям и умениям (вне зависимости от областей и видов деятельности) включают:

- требования к знанию государственного языка Российской Федерации (русского языка);
- требования к знаниям основ Конституции Российской Федерации, законодательства о гражданской службе, законодательства о противодействии коррупции;
- требования к знаниям и умениям в области информационно-коммуникационных технологий.

Как справедливо отмечает М.Ю. Варавва, «в современных условиях не знания вообще, а теоретические и прикладные знания становятся самостоятельным экономическим ресурсом и мощным трансформирующим фактором в процессе становления знаниевой экономики» [3, с. 120].

Если с термином «компетенция» больше связывают владение какими-то специализированными знаниями, умениями, навыками, личностно-профессиональными характеристиками, то с понятием «базовые умения, базовые знания» соотносят, скорее, грамотность в той или иной сфере. Грамотность подразумевает необходимые в современном обществе и профессиональной деятельности знания и умения, позволяющие осуществлять базовые, начальные функции вне зависимости от сферы их применения. Помимо грамотности как меры владения русской речью и русским языком в последние десятилетия появились такие термины, как «компьютерная грамотность», «правовая грамотность», «финансовая грамотность» и др.

Требования к разработке инструментов оценки базовых знаний об основах государственной службы

Тестирование представляет собой один из самых востребованных в различных сферах методов оценки. Данный метод широко используется и в системе образования, и в управленческой практике. Как специализированные методы оценки, тесты позволяют получить количественную или качественную информацию в отношении оцениваемого явления. Отличием метода тестирования

[6] «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (последняя редакция). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 10.02.2023).

является уровень стандартизации. Тесты предлагают стандартизированную процедуру сбора, обработки и интерпретации данных.

В зависимости от целей и предмета оценки выделяются различные виды тестов: психометрические тесты, тесты интеллекта, тесты способностей, тесты достижений, «знаниевые» тесты и т.п.

Тестология как междисциплинарная наука о разработке качественных и научно обоснованных измерительных диагностических методов существует уже не первое столетие. Накоплен большой и разнообразный опыт в плане как подходов к разработке, так и применения тестов, использования результатов в самых различных областях и сферах человеческой деятельности. Справедливости ради необходимо отметить, что в России первый центр тестологии был создан только в 1998 г. С развитием информационно-коммуникативных технологий и цифровых решений тестирование получило беспрецедентное распространение, особенно в системе образования (как основной метод контроля и оценки знаний).

В настоящее время можно говорить о тенденции выделения разработки тестов в отдельную отрасль народного хозяйства, своего рода индустрию на рынке услуг. Вместе с тем, на наш взгляд, необходимо обратить внимание на несколько ключевых моментов, связанных в первую очередь с качеством теста как диагностического инструмента, обязательных требованиях к его разработке, на проблемах сертификации. Кроме того, важно сосредоточиться на двух ключевых аспектах – знаниях как предмете измерения и методах измерения знаний.

На рынке услуг специализированными компаниями предлагаются диагностические инструменты, направленные на измерение знаний, навыков, умений, компетентностей, моделей поведения, инструменты оценки готовности, подготовленности к виду деятельности в той или иной сфере. Вместе с тем, содержание таких инструментов не всегда позволяет четко и объективно опеределить, насколько они соответствуют предмету оценки, особенно в отношении знания как такового.

Качество диагностического инструмента и, следовательно, получаемых результатов неразрывно связано с серьезным предварительным анализом содержания, объема и состава измеряемого знания, выделения тех или иных содержательных единиц, которые предопределяют и содержание, и форму, и структуру теста как диагностического инструмента.

Нельзя не согласиться с мнением В. Аванесова, который отмечает, что «Отсутствие системы знаний делает невозможным создание теста» [1]. Автор, апеллируя к зарубежному опыту, подчеркивает значимость научно-методологической обоснованности содержательных аспектов оцениваемых знаний, и возникающем в противном случае риске келейности и нерациональной траты средств (в том числе бюджетных) на некачественную продукцию [1].

Как и любой метод оценки, знаниевое тестирование имеет как свои очевидные преимущества, так и недостатки.

Преимуществами данного метода является возможность:

- повысить объективность в оценке знаний и снизить уровень субъективизма (как осознанного, так и не осознанного);
- оперировать количественными характеристиками;
- повысить прозрачность получаемых результатов;
- существенно расширить возможности сопоставления результатов оценки претендентов;
- сократить временные и ресурсные издержки (особенно бюджетные) на организацию и проведение тестирования и обработку результатов;
- обеспечить общий подход в рамках единой системы государственной гражданской службы.

В то же время, следует назвать и недостатки знаниевого тестирования:

- необходимость серьезных вложений на стадии разработки с учетом тре-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

бований к тесту как оценочному инструменту (в частности, закрепленных в Российском стандарте тестирования персонала);
- определенные сложности при повторном применении;
- риски компрометации;
- необходимость постоянного обновления.

С начала институциональных реформ государственной гражданской службы в Российской Федерации вопросы оценки кандидатов на замещение вакантных должностей, необходимость формирования системного и комплексного подхода к такой оценке находились в центре политического внимания. Но вместе с тем, несмотря на предпринимаемые целенаправленные усилия вопрос методологии, четкое определение целей, предмета и методов оценки претендентов при поступлении на государственную службу, по-прежнему, относится к числу наиболее дискуссионных, требующих дальнейшей проработки (как содержательной, так и технологической).

В действующем законодательстве (федеральные законы «О системе государственной службы Российской Федерации», «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и иные федеральные законы о видах государственной службы, подзаконные нормативные правовые акты) определяется, что поступление на государственную службу и замещение вакантных должностей государственной службы предусматривает в качестве основной процедуры поступления конкурсный отбор. Конкурс представляет собой процесс оценки профессионального уровня претендентов на замещение должности гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям для замещения должности гражданской службы. В статье 12 Федерального закона «О государственной гражданской службе»[7] установлено, что для замещения должности гражданской службы требуется соответствие квалификационным требованиям:
- к уровню профессионального образования,
- стажу гражданской службы или работы по специальности, направлению подготовки,
- знаниям и умениям, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей, а также при наличии соответствующего решения представителя нанимателя – к специальности, направлению подготовки.

Законом предусмотрено, что федеральным государственным органом по управлению государственной службой оказывается методологическая помощь при установлении квалификационных требований, в частности, к знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей гражданской службы. В соответствии с положениями части 8 статьи 12 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации как одним из регуляторов данной сферы был разработан Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы,[8] сформирован и поддерживается в актуальном состоянии Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, а также предложены рекомендации о составе квалификационных требований в области компьютерной грамотности, необходимой

[7] «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (последняя редакция). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 10.02.2023).
[8] Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы (Версия 3.2). URL: https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1 (дата обращения 10.02.2022).

для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими.[9]

В Методическом инструментарии выделяются базовые и профессионально функциональные требования. К числу базовых требований отнесены знания и умения вне зависимости от областей и видов профессиональной служебной деятельности. В их числе требования к знанию государственного языка Российской Федерации (русского языка), Конституции Российской Федерации, законодательства о государственной гражданской службе, законодательства о противодействии коррупции, к знаниям и умениям в области информационно-коммуникационных технологий.[10]

В процессе институциональных реформ использование тестирования как одного из основных методов оценки базового уровня знаний рассматривалось в контексте обеспечения равного доступа к гражданской службе на основе реализации общих требований к базовому профессиональному уровню. Предусматривалось наиболее полное раскрытие потенциала информационно-коммуникативных технологий, в частности, формирование Единой информационной системы управления кадровым составом (ЕИСУКС) и обеспечение возможности масштабирования использования системы качественных методов оценки, в том числе и базы оценочных заданий. Так, в Системе был размещен Комплекс тестовых вопросов на соответствие квалификационным требованиям вне зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности[11] (далее – «Комплекс вопросов»).

Несмотря на расширение практики применения комплекса оценочных заданий, в ходе проведения оценочных процедур принципиально важным моментом является аспект, связанный с переходом от комплекса вопросов к формированию теста как инструмента оценки, как диагностического инструмента.

В соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 12.05.2021 № 721[12] в период с 18 мая по 13 августа 2021 г. был проведен эксперимент по определению соответствия квалификационным требованиям претендентов на замещение должностей государственной гражданской службы и включению в резерв с использованием базы оценочных заданий. В числе задач эксперимента были выделены определение целесообразности использования тестирования для оценки базовых требований в качестве обязательного метода отбора претендентов, а также апробация новых подходов к оценке профессионального уровня претендентов с использованием ИКТ и определение эффективности и удобства применения для оценки профессионального уровня претендентов сервисов ЕИСУКС.

Результаты эксперимента свидетельствуют, что практика использования единой базы тестовых заданий для оценки базовых знаний способствует значительному снижению затрат (как человеческих и временных, так и финансовых),

[9] Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/Справочника квалификационных требований (2).pdf (дата обращения:27.12.2022).

[10] Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы (Версия 3.2). URL: https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1 (дата обращения 10.02.2022).

[11] Комплекс тестовых вопросов на соответствие базовым квалификационным требованиям. URL: https://mintrud.gov.ru/testing/default/view/4 (дата обращения:27.04.2022).

[12] Постановление Правительства Российской Федерации от 12.05.2021 № 721 «О проведении эксперимента по определению соответствия квалификационным требованиям для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы профессионального уровня лиц, претендующих на замещение должностей федеральной государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв федерального государственного органа, с использованием базы оценочных заданий». URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202105170019 (дата обращения: 27.04.2022).

и, при определенных условиях, может быть тиражирована и внедрена в практику в масштабах всей страны.

Вместе с тем, необходимо отметить ряд принципиальных моментов, которые были выявлены в ходе эксперимента.

Прежде всего, сформированный комплекс может выступать лишь основой для дальнейшей разработки и «переконструирования» теста с соблюдением требований к нему как к диагностическому инструменту (в первую очередь требований валидности и надежности). В противном случае возможны риски снижения полезности тестирования и качества результата, получаемого в ходе оценочной процедуры, искажение представления о базовом уровне профессиональных знаний и способностях их применения.

Кроме того, содержание теста непосредственно связано с его формой. Качественный тест представляет собой оптимальный вариант соединения содержания с формой.

В этой связи справедливо экспертное замечание В. Аванесова о том, что тест не сводится к испытанию, «ибо тест – это еще и концепция, содержание, форма, результаты и интерпретация – все, требующее обоснования. Этим подразумевается, что тест является качественным средством педагогического измерения» [2].

По мнению разработчиков российского стандарта тестирования, методика оценки может называться тестом только при одновременном наличии у нее следующих признаков:

- стандартизированный набор вопросов или заданий иного типа;
- одна или несколько измерительных шкал, позволяющих выразить результаты количественно;
- связь каждого ответа на каждое задание с одной или несколькими измерительными шкалами (наличие «ключей к тесту»);
- стандартизированная процедура проведения, включающая однозначную (стандартную) инструкцию для тестируемого, правила использования вспомогательной информации, правила завершения или приостановки тестирования и т.п.;
- возможность автоматической (без участия человека) обработки результатов, т.е. формализованная процедура подсчета баллов по шкалам с помощью весовых коэффициентов (ключей);
- тестовые нормы, фиксированные границы перевода тестовых баллов в оценочные категории;
- формализованная модель интерпретации результатов и/или рекомендации по принятию тех или иных решений, связанные с определенными интервалами значений на шкале (шкалах) и сочетаниями значений шкал (при наличии двух шкал и более);
- направленность на индивидуальную количественную оценку какой-либо характеристики одного человека (а не группы, коллектива и т.п.).

По мнению экспертов, тест является качественным измерительным инструментом при наличии данных, подтверждающих:

- надежность тестовых шкал на количественном уровне;
- валидность тестовых шкал как на качественном, так и на количественном уровне;
- репрезентативность тестовых норм (правил присвоения определенным тестовым результатам заданных оценочных категорий для той выборки, на которой применяется тест);
- наличие формализованных процедур, позволяющие устанавливать достоверность отдельного протокола тестирования.[13]

[13] Российский Стандарт тестирования персонала. URL: https://ht-lab.ru/knowledge/rossiyskiy-standart-testirovaniya-personala/ (дата обращения 20.03.2022).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Кроме того, в стандарте тестирования отмечается, что требования к качеству тестов носят комплексный и контекстно-зависимый характер. Нерешенными остаются вопросы соблюдения стандарта для методик и сертификация пользователей методик, сертификация данных услуг и лиц, их предоставляющих.

Анализ «Комплекса вопросов», используемых в настоящее время, подтверждает наличие множественных отклонений от базовых требований, предъявляемых к тесту как инструменту оценки. Так, в ходе оценки «Комплекса вопросов» только с точки зрения самой структуры вопроса и вариантов ответа были выявлены вопросы, абсолютно неприемлемые для определения уровня знаний (правильный ответ либо вычисляется просто логически, либо, напротив, требует узкоспециализированных или углубленных знаний), сложные для понимания формулировки вопросов и ответов, излишняя «нормативность», практически полное цитирование законодательных норм (связанное с использованием точных юридических формулировок в вопросах и вариантах ответов). Кроме того, варианты ответов на вопросы также были разбалансированы, не приведены к единому стандарту, достаточно часто в качестве правильного варианта ответа предлагалось «все вышеперечисленное верно», что свидетельствует о недостаточно качественной проработке самих вопросов и невозможности их рассмотрения как инструмента оценки. При этом основным критерием качества разработки оценочного задания является его соответствие требованиям действующего законодательства; целесообразность и результативность его использования именно в качестве оценочного инструмента не проверяется, отсутствуют и результаты оценки надежности и валидности «Комплекса вопросов», а без данной оценки задания не могут называться тестовыми.

Анализ литературы и источников в области тестологии, проведенный на факультете оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, показал, что при определении модели и архитектуры теста в области оценки базовых требований важно сфокусировать внимание на нескольких ключевых аспектах:

- необходимости обеспечения стратегической направленности оценки на государственной гражданской службе в логике единого кадрового цикла,
- формировании общего методологического подхода и единого понимания ключевых элементов оценки,
- оптимизации самого процесса оценки и качества применяемых методов в фокусе предмета, целей оценки и получаемых результатов,
- прогностичности оценочных процедур.

Принципиальным при определении архитектуры теста знаний является вопрос о структуре и уровне оцениваемых знаний.

Предлагаемая архитектура теста включает три содержательных раздела:

1. Система государственного управления.
2. Государственная гражданская служба.
3. Антикоррупционный стандарт служебного поведения.

Первый раздел, «Система государственного управления», фокусируется на ключевых понятиях и подходах теории управления:

- управленческий цикл,
- виды управленческой деятельности,
- управленческое воздействие и влияние,
- государственные решения,
- конституционные основы государственного и муниципального управления,
- типология и функционал институтов публичной власти,
- сущность гражданского общества,
- история и современные тренды развития государственного управления Российской Федерации,
- система и структура государственного управления,
- принципы и механизмы реализации государственного управления,

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

- понимание эффективности и результативности государственного управления,
- методы, инструменты и технологии государственного управления.

Второй раздел, «Государственная гражданская служба», направлен на:

- оценку уровня осведомленности в области специфики государственной гражданской службы как профессиональной деятельности,
- понимание ценностей, законодательных требований и принципов организации государственной гражданской службы,
- знание ключевых элементов правового статуса государственного гражданского служащего, особенностей прохождения государственной гражданской службы, оценки эффективности деятельности и видах ответственности государственного гражданского служащего.

Третий раздел, «Антикоррупционный стандарт служебного поведения», содержит блок вопросов, направленных на оценку:

- знаний в области правовых основ, видов коррупционных рисков и мер противодействия коррупции в системе государственного и муниципального управления,
- осведомленности в вопросах распределения полномочий органов власти в сфере противодействия коррупции,
- понимания требований к служебному поведению государственных гражданских служащих, механизмов предотвращения и урегулирования конфликта интересов на государственной гражданской службе.

Данный блок включает вопросы, связанные с ограничениями и запретами на государственной гражданской службе, обязанностями служащих по соблюдению антикоррупционного стандарта поведения, а также видов и мер ответственности за коррупционные правонарушения и преступления.

Сотрудниками факультета оценки и развития управленческих кадров Высшей школы государственного управления РАНХиГС при Президенте РФ в рамках научно-исследовательских работ по государственному заданию 2022 года по теме «12.11 Развитие методологии оценки и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы: методики, алгоритмы, процедуры и сопровождение» такой тест создан. Подготовлена автоматизированная версия теста с учетом технических требований организации и проведения тестирования: рандомизация вопросов при формировании теста для респондента, ограниченное время для прохождения тестирования, невозможность копирования и распечатки текста вопросов, невозможность возврата и изменения результатов в отвеченных вопросах, автоматизированный расчет итоговых показателей, возможность прохождения тестирования лицам с ограниченными возможностями здоровья.

К настоящему моменту тест доказал свою психометрическую состоятельность, проходит апробацию и стандартизацию.

Список литературы:

1. Аванесов В. Знания как предмет педагогического измерения. URL: http://testolog.narod.ru/EdMeasmt5.html (дата обращения 12.03.2022).
2. Аванесов В. Традиционные тесты // Теория и методика педагогических измерений. URL: http://testolog.narod.ru/Theory3.html (дата обращения 12.03.2022).
3. Варавва М.Ю. Информация, знания, научные знания как базовые категории новой экономики // Теоретическая экономика. 2018. № 2. С. 120-127.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

4. Шачнев С.А. Профессионализация государственной службы: проблемные аспекты и пути достижения эффективности // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2019. № 4. С. 3-11.

Knowledge tests in the practice of evaluating and selecting candidates for vacant positions of the state civil service

Tatarinova Lyudmila Nikolaevna
Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Personality Psychology in Management Systems, Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: **tatarinova-ln@ranepa.ru**

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

Sheburakov Ilya Borisovich
Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: **sheburakov-ib@ranepa.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Abstract

The article raises the question of knowledge tests as a tool for evaluating and selecting personnel in the civil service. The requirements for the professionalism of state civil servants are considered in detail. The regulatory and scientific and methodological requirements for the development of assessment tools are described. The key aspects of the definition of the model and architecture of the test in the field of assessment of basic requirements, identified by the authors based on the results of the analysis of literature and sources, are given. The architecture of the test developed by the authors to assess the basic knowledge of civil servants and candidates for vacant positions in the civil service is proposed.

Key words

• state civil service • professionalis • basic professional knowledge • requirements for the development of assessment tools • knowledge tests •

References

1. Avanesov V. Knowledge as a subject of pedagogical measurement. URL: http://testolog.narod.ru/EdMeasmt5.html (accessed 12.03.2022).
2. Avanesov V. Traditional tests // Theory and methodology of pedagogical measurements. URL: http://testolog.narod.ru/Theory3.html (accessed 12.03.2022).
3. Barabbas M.Yu. Information, knowledge, scientific knowledge as basic categories of the new economy // Theoretical economics. 2018. N 2. P. 120-127.
4. Shachnev S.A. Professionalization of public service: problematic aspects and ways to achieve efficiency // Proceedings of Tula State University. Humanities. 2019. N 4. P. 3-11.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Оценка компьютерной грамотности государственных гражданских служащих: новые инструменты



Рожок Анатолий Васильевич
Кандидат психологических наук, доцент, директор научно-образовательного Центра оценки руководителей и управленческих команд факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: **rozhok-av@ranepa.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

В статье рассматриваются проблемы оценки компьютерной грамотности государственных гражданских служащих. Представлен профиль компетенций, связанных с компьютерной грамотностью. Отмечается потребность в обновлении методик оценки уровня владения современными компьютерными технологиями для государственных служащих. В качестве решения проблемы предлагается использовать кейс-тесты как новый инструмент оценки компьютерной грамотности на государственной службе.

Ключевые слова

• государственная гражданская служба • цифровизация систем управления • компьютерная грамотность • оценка •

Компьютерная грамотность государственного служащего

Одно из ключевых направлений развития института государственной службы в современных условиях – это цифровизация систем управления, автоматизация повседневных процессов, а также внедрение новых технологий, которые призваны существенно упростить работу с данными. Однако цифровизация систем управления является не только важным направлением развития, но и серьезным вызовом, в особенности для государственных и муниципальных служащих.

В рамках Федерального проекта «Цифровое государственное управление» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», реализуемого в рамках государственной программы «Информационное общество» обозначается цель «цифровой трансформации», которая в том числе предполагает серьезную трансформацию компетенций служащих и методов оценки цифровых компетенций.[1]

В качестве ключевого целевого показателя выделяется увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95% к 2030 году. Это значит, что и государственные служащие, которые являются непосредственным связующим звеном между государством и населением, должны обладать комплексом умений по работе с цифровыми технологиями.

Реализуемые в рамках проекта мероприятия должны обеспечивать цифровизацию процессов предоставления государственных услуг и исполнения государственных функций государственными органами власти, а также стимулировать граждан к получению государственных и муниципальных услуг в электронном виде с использованием Единого портала государственных и муниципальных услуг.[2]

Как подчеркивают многие исследователи, для работника в период цифровизации во всех сферах деятельности, включая госслужбу, необходима компьютерная грамотность. Автоматизация основных процессов деятельности государственных органов власти становится все более распространенной практикой [см., например: 1; 2; 3].

Следует отметить, что в настоящее время в разных источниках при описании проблем, связанных с овладением знаниями, умениями и навыками в области информационных технологий и их использованием в профессиональной деятельности и быту, как практически равнозначные используются термины «компьютерная грамотность», «информационная грамотность», «цифровая грамотность» и т.п. Кроме того, зачастую по отношению к проблемам деятельности и взаимодействия человека в области информационных технологий понятия «грамотность» и «компетентность» не достаточно четко разводятся.

Как отмечают Е.В. Ковшикова с соавторами, «понятие “информационная грамотность” впервые было введено в 1977 г. в США и использовано в национальной программе реформы высшего образования. Термин “информационная компетентность” появился только в 1992 г. в проекте Совета Европы “Среднее образование в Европе”. В современных трактовках информационной компетенции определяются два ориентира ее использования и понимания: первый связан с формированием понятия информационная компетентность в смысле использования компьютерных технологий с помощью средств (компьютера, банка данных, электронных носителей и др.) (О.Н. Ионова, В.Ф. Бурмакина, М. Зелман, И.Н. Фалина, К.К. Хенер и др.); второй ориентир рассматривает инфор-

[1] Цифровое государственное управление. URL: https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/ (дата обращения: 15.05.2022).
[2] Цифровое государственное управление. URL: https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/ (дата обращения: 15.05.2022).

мационную компетентность личности как процесс восприятия информации человеком, операции с информацией в профессиональной деятельности личности (Д.С. Ермаков, Н.Н. Коровкина, Е.В. Петрова, С.В. Тришина, А.В. Хуторской и др.)» [4, с. 424].

В настоящей статье мы будем использовать термин «компьютерная грамотность», понимая под компьютерной грамотностью способность применять компьютерную технику в целях хранения, обработки и использования информации, опираясь на знание теоретических основ и понимание принципов действия компьютерной техники и используя умения и навыки в области информационных технологий.

В современных условиях государственная гражданская служба активно использует все виды информационных технологий, нуждаясь при этом в обеспечении высокого уровня информационной безопасности. Поэтому требования к грамотности и компетентности гражданских служащих в сфере информационно-коммуникационных технологий выходят зачастую на первое место. Соответственно, количество научно-исследовательских работ, посвященных компьютерной грамотности и информационно-коммуникационной компетентности гражданских служащих, значительно больше, чем работ, касающихся языковой и правовой компетентности. По словам Е.В. Ковшиковой с соавторами «для успешного функционирования государственной власти и, соответственно, государства, государственные гражданские служащие должны обладать квалифицированными умениями поиска нужной информации, анализа и обработки полученных данных, их представления и передачи, а также решать возникающие задачи с использованием современных информационных технологий <...> По нашему мнению, информационно-коммуникативная компетенция – это способность средствами коммуникации использовать цифровые технологии на основе полученного комплекса знаний, умений и навыков с целью решения коммуникативных задач» [4, с. 422, 425].

Соблюдение требований к базовым знаниям, умениям и навыкам гражданских служащих как основе их профессионализма позволяет решать одну из базовых задач совершенствования системы государственного управления, связанную с необходимостью повышения уровня удовлетворенности граждан Российской Федерации качеством предоставления государственных услуг. Эта задача также включает: увеличение возможности доступа граждан к получению услуг, в том числе и в электронной форме; упрощение получения государственных услуг предпринимателями; сокращение времени ожидания граждан при обращении в органы государственной власти Российской Федерации для получения государственных услуг.

В соответствии с Рекомендациями о составе квалификационных требований к компьютерной грамотности, необходимых для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими, утвержденными протоколом заочного голосования членов Правительственной комиссии по использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской жизни от 18 декабря 2017 г. № 3,[3] квалификационные требования к знаниям и умениям в области информационно-коммуникационных технологий включают:

- знание основ информационной безопасности и защиты информации;
- знание основных положений законодательства о персональных данных;

[3] Протокол Правительственной комиссии по использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 18.12.2017 N 3 «Об утверждении рекомендаций о составе квалификационных требований компьютерной грамотности, необходимых для исполнения должностных обязанностей федеральными государственными гражданскими служащими». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_354702/31d08f184b84e390532b6249586ac94219e3fa73/ (дата обращения 4.04.2022).

- знание общих принципов функционирования системы электронного документооборота;
- знание основных положений законодательства об электронной подписи;
- знания и умения по применению персонального компьютера.

При изучении каких-либо свойств и качеств традиционно выделяют уровни их сформированности и развития. Как правило, выделяют три уровня формирования и развития компетенций: базовый, расширенный и профессиональный [4].

Базовый (пороговый) определяет минимально-допустимые требования к освоению компетенцией и в данном случае характеризует государственного гражданского служащего как ответственного исполнителя, использующего совокупность своих знаний, умений и навыков в решении задач с элементарным использованием информационно-коммуникационных технологий, например, при обработке данных.

Расширенный, или допустимый уровень освоения заключается в проявлении у служащего внутренних мотивов к использованию информационно-коммуникационных технологий, расширенных знаниях, умениях и навыках в области информатизации, способности в применении различных информационно-коммуникационных технологий в решении профессиональных задач.

Профессиональный, или дифференцирующий уровень компьютерной грамотности определяется в привязке его к интенсивности, глобальности, быстроте решения профессиональных вопросов. Возможная характеристика достижения этого уровня компьютерной грамотности может включать:

- овладение системой знаний и умений в областях коммуникации и информатизации, проявляющихся в свободном их применении в профессиональной деятельности;
- самообучение и самореализация в использовании новейших информационно-коммуникационных технологий;
- реализация своего потенциала в развитии или разработке новых информационно-коммуникационных технологий, способствующих эффективной информационно-коммуникативной деятельности государственных служащих;
- включение в процесс информатизации государственной гражданской службы и др. [4].

Можно согласиться с Е.В. Ковшиковой и соавторами, что элементы, характеризующие профессиональный уровень представителей гражданской службы, могут отличаться в соответствии с их профессиональным интересом или убеждениями, направленностью деятельности, профессиональной ориентацией и пр. [4].

Ориентируясь на показатели уровней сформированности и развития компьютерной грамотности у государственных гражданских служащих, мы получаем возможность оценивать профессиональную готовность служащих к деятельности в условиях цифровизации.

Особое внимание должно быть уделено формированию, апробации, внедрению и развитию современных инструментов оценки знаний, включая базовые знания, которые позволят не только фиксировать наличный уровень знаний, но и станут основой для разработки программ профессионального развития государственных гражданских служащих, помогут более точно разрабатывать обучающие программы, методические материалы для обучения гражданских служащих и лиц, впервые претендующих на должности гражданской службы, станут методической основой для проведения оценки кадровыми службами государственных органов.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Разработка инструментов оценки базовых знаний современных информационно-коммуникационных технологий

Компьютерная грамотность – сложный для измерения конструкт, поскольку включает в себя не только способность использовать цифровые технологии для работы с информацией, но и информационную безопасность, этику, способность работать с нелинейным и динамическим материалом, фильтровать большой объем информации и т.д.

Кроме этого, компьютерная грамотность связана с критическим мышлением, коммуникацией, сотрудничеством, техническими навыками работы с определенными инструментами (например, браузером, почтовым клиентом и проч.), что приводит к дополнительным сложностям при её измерении. Поэтому компьютерную грамотность невозможно измерить традиционными тестами, которые ориентированы прежде всего на оценку технических навыков работы с компьютером.

В этой связи становится актуальным вопрос наличия у государственных служащих сформированных навыков работы с информацией в цифровой среде, способности использовать компьютерные технологии, инструменты коммуникации и/или сети для получения доступа к информации, управления ею, интеграции, оценивания, создания и передачи информации с соблюдением этических и правовых норм.

Компьютерная грамотность государственного служащего, с одной стороны, представляет собой элемент общей системы его профессиональной компетентности, а с другой стороны, это структурированная система знаний и умений в области профессионально детерминированных видов новых информационно-коммуникационных технологий, умений их эффективного использования, особенностей мотивационной сферы и профессионально важных качеств.

Современный профиль компетенций, связанных с компьютерной грамотностью, предполагает развитие комплекса умений в следующих областях:

- гибкие методы управления проектами и разработки цифровых продуктов;
- процессное управление;
- методы изменения потребностей пользователей информационных ресурсов и потенциальных цифровых продуктов или сервисов;
- решение слабоструктурированных задач.[4]

Анализ актуального уровня ориентированности в базовых параметрах работы с компьютером и ИКТ-технологиями показывает, что у государственных служащих имеет место недостаток знаний и практических навыков в этой области.

С.К. Камолов и П.В. Артемова[5] выделяют восемь ключевых функций информационно-коммуникационных технологий на государственной службе (табл. 1).

[4] Государство как платформа: Люди и технологии / Под ред. М.С. Шклярук. М.: РАНХиГС, 2019. 111 с. URL: https://files.data-economy.ru/Docs/GovPlatform2019.pdf (дата обращения: 20.05.2022).

[5] Камолов С.Г., Артемова П.В. Информационные технологии для государственных служащих. URL: https://mgimo.ru/upload/iblock/edf/kamolov.pdf (дата обращения: 20.05.2022)

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Таблица 1. Функции и задачи информационно-коммуникационных технологий на государственной службе (по С.К. Камолову и П.В. Артемовой)

Функции	Задачи
Коммуникационная	поиск и сбор информации хранение и распространение информации информирование граждан
Управленческая	информационное обеспечение принятия управленческих решений доведение принятых решений до нижестоящих руководителей и подчиненных
Образовательная	обучение кадрового состава министерств и ведомств через вебинары, видео-лекции, образовательные порталы контроль знаний служащих через систему электронных тестов
Административная	электронный документооборот электронное делопроизводство
Контрольная	расширение измеримых показателей работы онлайн параметральный контроль видео-фиксация и контроль
Хранения	хранение данных архивирование данных
Исследовательская	поиск новой информации изучение релевантного опыта
Безопасности	защита информации ограниченного доступа или секретной информации предотвращение и нейтрализация кибер-угроз и атак

Следует отметить существенные пересечения между подходами к общим функциям цифровой системы на государственной службе и теми требованиями, которым должны соответствовать компетенции государственных служащих в условиях цифровой трансформации.

В то же время существующий функционал по формированию оценочных заданий и работе с базой оценочных заданий требует доработки. Процесс формирования оценочных заданий в настоящее время не имеет ни нормативного, ни методического закрепления. Согласно инструкции по работе в ЕИСУКС (описывающей только порядок действий в системе), инициатором формирования оценочного задания может выступать кадровая служба государственного органа либо образовательная организация, которая также рассматривается в качестве эксперта, оценивающего задания, подготовленные государственным органом (при этом учет мнения государственных органов о качестве оценочных заданий, подготовленных образовательной организацией, не предусмотрен).

В связи с этим возникает объективная потребность в обновлении методик оценки компьютерной грамотности и навыков владения современными компьютерными технологиями для государственных служащих.

Для этого также целесообразно применять методику кейс-тестов, которые позволяют оценить степень сформированности у испытуемых навыков использования современных информационно-коммуникационных технологий (табл. 2).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Таблица 2. Навыки владения современными информационно-коммуникационными технологиями, которые выступают предметом проверки в ходе тестирования

Области проверки	Навык владения
Работа в текстовом редакторе	• Интерфейс программы Word. • Формирование документа. • Правила ввода текста. • Внесение простых изменений в документ. • Форматирование символов и абзацев. • Работа с таблицами. • Использование оглавления документа. • Проверка орфографии и правописания. • Использование Автозамены. • Подготовка документа к печати. • Разбиение документа на страницы и разделы.
Работа в редакторе электронных таблиц	• Управление рабочими листами и рабочими книгами. • Управление листами рабочей книги. • Форматирование элементов и данных рабочего листа. • Форматирование чисел и текста. • Автовычисление. Работа с функциями. • Примечания к ячейкам. • Работа со структурой данных, составление списков. • Средства автоматизации работы со списком. • Создание сводной таблицы. • Проверка орфографии и правописания.
Работа в редакторе подготовки и просмотра презентаций	• Создание презентаций. • Использование шаблонов дизайна для придания презентации единого стиля. • Создание собственного шаблона. • Создание цветовой схемы. • Работа со слайдами. • Использование разметки при конструировании слайдов. • Демонстрация слайдов. • Построение текста и объектов для демонстрации слайдов.
Компьютерные сети и информационно-телекоммуникационная сеть «Интернет»	• Понимание интерфейса информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». • Основные принципы поиска информации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». • Подключение к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». • Поиск информации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Защита информации	• Порядок работы со служебной электронной почтой, правила использования личной электронной почты, служб «мгновенных» сообщений и социальных сетей, в том числе в части наличия дополнительных рисков и угроз, возникающих при использовании личных учетных записей на служебных компьютерах. • Основные признаки электронных сообщений, содержащих вредоносные вложения или ссылки на вредоносные сайты в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая «фишинговые» письма и спам-рассылки. • Требования по обеспечению безопасности информации при использовании удаленного доступа к информационным ресурсам государственного органа с помощью информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», в том числе с использованием мобильных устройств. • Правила и ограничения подключения к служебным компьютерам внешних устройств (флэш-накопители, внешние жесткие диски), в особенности оборудованных приемо¬передающей аппаратурой (мобильные телефоны, планшеты, модемы).
Персональные данные	• Понятие персональных данных, принципы и условия их обработки. • Меры по обеспечению безопасности персональных данных при их обработке в информационных системах.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Каждый кейс-тест должен представлять собой набор конкретных заданий по работе с одним из блоков областей проверки, для решения которых респонденту необходимо выбрать верный алгоритм действий.

В рамках государственного задания 2022 года в ходе научно-исследовательской работы по теме «12.11 Развитие методологии оценки и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы: методики, алгоритмы, процедуры и сопровождение» разработано 10 кейс-тестов для проверки базового уровня компьютерной грамотности и подготовлена автоматизированная версия методики с учетом технических требований организации и проведения тестирования.

По итогам апробации тестирования кейс-тестов по оценке базовых знаний современных информационно-коммуникационных технологий будет получен набор данных, который позволит оценить, какие блоки кейс-тестов работают, а какие не предоставляют необходимую информацию об уровне компьютерной грамотности. Также будут получены данные о том, какие кейсы являются наиболее и наименее сложными, и сколько времени на выполнение каждого теста необходимо. Научная обоснованность качества кейс-тестов будет базироваться на эмпирических результатах тестирования, их статистической обработке и интерпретации результатов.

Список литературы:

1. Васильева Е.В., Пуляева В.Н., Юдина В.А. Развитие цифровых компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации // Бизнес-информатика. 2018. № 4 (46). С. 28-42. DOI: 10.17323/1998-0663.2018.4.28.42
2. Ермак А.С., Кутергина Е.А. ИКТ-компетенции в сфере государственного управления: вызовы современности // Интернет и современное общество: труды XXI Междунар. объед. научн. конф., Санкт-Петербург, 21-23 июн. 2017 г.: сб. тез. докл. СПб, 2018. С. 81-84.
3. Карапетян Н.С., Каунов Е.Н. Трансформация компетенций государственных служащих в условиях развития цифровых технологий // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 6. С. 993-1010. DOI: 10.18334/ce.14.6.110503
4. Ковшикова Е.В., Архипова Т.Г., Огарков А.А., Шиндряева И.В. Информационно-коммуникативная компетенция государственных гражданских служащих в условиях цифровизации: региональный аспект // ЦИТИСЭ. 2020. № 4(26). С. 419-433. DOI: http://doi.org/10.15350/2409-7616.2020.4.36

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Assessment of computer literacy of state civil servants: new tools

Rozhok Anatoly Vasilyevich
Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Director of the Scientific-Educational Center of Assessment of Executives And Management Teams, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: **rozhok-av@ranepa.ru**

Abstract

The article deals with the problems of assessing the computer literacy of state civil servants. The profile of competencies related to computer literacy is presented. There is a need to update the methods of assessing the level of proficiency in modern computer technologies for civil servants. As a solution to the problem, it is proposed to use case tests as a new tool for assessing computer literacy in the public service.

Key words

• state civil service • digitalization of management systems • computer literacy • evaluation •

References

1. Vasilyeva E.V., Pulyaeva V.N., Yudina V.A. Development of digital competencies of state civil servants of the Russian Federation // Business Informatics. 2018. N 4 (46). P. 28-42. DOI: 10.17323/1998-0663.2018.4.28.42
2. Ermak A.S., Kutergina E.A. ICT competencies in public administration: challenges of modernity // The Internet and Modern Society: Proceedings of the XXI International. united Scientific Conference, St. Petersburg, June 21-23, 2017: sat. tez. dokl. SPb, 2018. P. 81-84.
3. Karapetyan N.S., Kaunov E.N. Transformation of competencies of civil servants in the conditions of development of digital technologies // Creative economy. 2020. Vol. 14. N 6. P. 993-1010. DOI: 10.18334/ce.14.6.110503
4. Kovshikova E.V., Arkhipova T.G., Ogarkov A.A., Shindryaeva I.V. Information and communication competence of state civil servants in the conditions of digitalization: a regional aspect // CITISE. 2020. N 4 (26). P. 419-433. DOI: http://doi.org/10.15350/2409-7616.2020.4.36

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Инструменты оценки результативности трудовой адаптации



Комаров Вадим Владимирович
Кандидат педагогических наук, ведущий научный сотрудник Самарского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; Самара, Российская Федерация
e-mail: **komarov.snl@yandex.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

В статье рассмотрены основные подходы к оценке результативности трудовой адаптации, проведен анализ ее аспектов и инструментов. Автор предлагает свой вариант проведения оценки результативности трудовой адаптации на основе индикаторов выраженности критериев, скомпонованных в три блока: интериоризация, квалификация и функционирование; а также дополнительный инструмент оценки на основе анализа вариантов адаптации, связанных с трудностями прохождения ее стадий. Названные инструменты планируются к применению в рамках выполнения научно-исследовательской работы по изучению особенностей влияния уровня базовых компетенций молодых работников на эффективность их первичной трудовой адаптации (на примере выпускников учреждений среднего профессионального образования).

Ключевые слова

• социальная адаптация • трудовая адаптация • оценка результатов трудовой адаптации • критерии и инструменты оценки результатов трудовой адаптации • стадии (этапы) процесса трудовой адаптации •

Благодарности

Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

Введение

Термин «адаптация» является общенаучным понятием и рассматривается в контексте биологических, общеэкономических, управленческих, социологических, педагогических, психологических (социально-психологических) исследований. В психологической литературе можно заметить разделение понятий «приспособление» и собственно «адаптация». Приспособление выступает как бесконфликтная, пассивная реакция индивида к изменениям внешней среды, вызванная стремлением к гомеостазу, а адаптация рассматривается как активная реакция личности на изменения среды, продуктивное взаимодействие личности и среды, стремление личности к самоактуализации в изменяющейся социальной среде (К.А. Абульханова-Славская, Г.А. Балл, Б.Д. Парыгин, А.А. Реан, А.А. Налчаджян).[1]

Социальная адаптация (в разных источниках встречаются схожие понятия: адаптация личности, социально-психологическая адаптация, психологическая адаптация) понимается как взаимодействие личности и социальной среды, которая приводит к адекватным соотношениям целей и ценностей личности и группы.[2] Встречаясь с новой для себя социальной средой, в которой необходимо существовать, индивид вынужден (или желает) стать ее частью, при этом для успешной адаптации важно проявить активность, находя баланс личностных и социальных категорий.

Анализируя особенности адаптации личности, исследователи отмечают некоторые ее важные характеристики и особенности:

- она проходит в новой для адаптанта среде, которая не остается неизменной;
- не имеет устоявшихся способов и точных временных границ;
- особенности адаптации связаны с индивидуальными характеристиками участников, включенных в этот процесс;
- адаптация не сводится к приспособлению личности к среде, а предполагает их взаимодействие;
- в процессе адаптации личность реализует свою преобразовательную функцию, проявляет активность, стремится к самореализации;
- благоприятное течение адаптации приводит к адаптированности личности.

Главная же особенность социальной адаптации заключается в том, что это одновременно и процесс, и результат. Процесс адаптации – это само взаимодействие человека и социальной среды, а результат – степень (уровень) адаптированности личности. Таким образом, мы имеем дело с динамическим процессом, связанным со стремлением личности достичь равновесия с соответствующей средой.

Важный социально-психологический аспект трудовой адаптации – включение нового работника в сложный комплекс межличностных и деловых взаимоотношений, принятие общих норм, правил, ценностей, принципов организации работы. Процесс адаптации будет идти тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются (становятся) нормами и ценностями отдельного работника, чем скорее он принимает и усваивает их.[3] При этом новый работник может оказывать на устоявшуюся до него производственную среду

[1] Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006. С. 9.
[2] Андреева Г.М. Социальная психология: учеб. для ВУЗов. М.: Издательство «Аспект Пресс», 2021. С. 282-283.
[3] Адаптация выпускников на рынке труда: краткий курс лекций для студентов 4 курса всех направлений подготовки бакалавриата / Сост.: Н.В. Шалаева, С.С. Шалаева, И.А. Ножкина и др. // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». Саратов, 2016. С. 4.

обратное воздействие. Это воздействие в неявном виде осуществляется при любом взаимодействии, когда каждая сторона взаимодействия получает новый опыт и меняется в соответствии с ним. Кроме того, на этапе поступления на работу некоторые условия работника относительно условий труда и его оплаты, организации работы могут быть пересмотрены с учетом особых пожеланий нового сотрудника. Чем нужнее работник организации, тем больше возможностей для такого диалога.

Таким образом трудовая адаптация является процессом освоения личностью новой реальности, связанной с трудовыми отношениями, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга, то есть являются адаптивно-адаптирующими системами.

Основные подходы к анализу результатов трудовой адаптации

При рассмотрении процессов социальной адаптации следует учитывать не только процессуальный (временные характеристики адаптации, логическая последовательность этапов и связь элементов адаптационного процесса) и результативный (степень интеграции личности со средой, степень реализации внутриличностного потенциала и эмоционального фона самочувствия) аспекты, но и адаптацию как совокупность новообразований (совокупность психических качеств, которые сформировались / развились в процессе адаптации и привели к тому или иному результату).[4]

Воздействие на адаптанта факторов среды приводит к запуску определенных психических механизмов: восприятие изменений, соотнесение их со своим опытом, корректировка личностных установок, оказание влияния на внешнюю среду, поиск компромиссов и тому подобное. В результате такой психической деятельности появляются личностные новообразования, которые позволяют индивиду адаптироваться в новой среде. Степень этой адаптации может быть разной. Результатом данного процесса может быть также дезадаптация – отказ от адаптации или неспособность к ней.

Важно отметить, что в научной литературе можно встретить критику типологии социальной адаптации по критерию «активный-пассивный». Действительно, так называемая «пассивная» адаптация (конформное принятие личностью социально-психологических особенностей группы), есть ни что иное, как активное приспособление личности к требованиям среды, ее самоизменение и самокоррекция. Такой подход к типологии социальной адаптации предполагает не разделение адаптации на активную и пассивную, а рассмотрение вариантов направленности вектора активности:

- «наружу», когда происходит активное влияние адаптирующейся личности на среду, в попытках изменить ее под свои потребности;
- «внутрь», когда личность активно меняет себя, приспосабливаясь к новым условиям среды;
- поиск в социальном пространстве новой среды с высоким адаптивным потенциалом для данной личности;
- вероятностно-комбинированный тип адаптационного процесса – использование личностью всех направленностей вектора адаптационной активности.[5]

[4] Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А.А. Баранов. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006. С. 19.
[5] Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика / А.А. Реан, А.Р. Кудашев, А.А. Баранов. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006. С. 69-70.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

При выборе вектора адаптационной активности личностью учитываются не только особенности среды: сила и враждебность ее требований и напряженность влияния, – но и адаптационные особенности самой личности: ее адаптационный потенциал, особенности мотивации, социально-психологических характеристик и ценностных ориентаций.

Описанный подход к типологии социальной адаптации важно применять и при разработке методов оценки трудовой адаптации.

Во-первых, стоит рассматривать данную оценку как комплексную, учитывающую множество факторов, способствующих движению процессов адаптации к результату (под результатом трудовой адаптации будем считать работника, полностью интегрированного в трудовую среду и выполняющего в нормативном объеме и качестве свои обязанности).

Во-вторых, оценка трудовой адаптации должна включать в себя показатели адаптационного потенциала среды – особенности социально-психологического климата организации (и / или структурного подразделения), а также наличие и эффективность соответствующих программ адаптации персонала, реализуемых в организации.

В-третьих, важно учитывать и адаптационный потенциал самого адаптирующегося работника, особенности его социально-психологических характеристик.

Практика создания инструментов оценки трудовой адаптации в современных российских организациях, как правило, ориентирована на изучение мнения руководителя и / или наставника нового работника о результативности адаптации, а также мнения самого работника об удовлетворенности условиями работы на новом месте. Также применяются несколько подходов в определении направленности оценки эффективности трудовой адаптации. Первый из них ориентирован на анализ качества управленческих решений, связанных с организацией процессов адаптации персонала. Например, Н.В. Узюмова считает, что «социальная эффективность управления адаптацией новых сотрудников — есть соответствие социальных результатов деятельности руководства по обеспечению условий адаптации, с одной стороны, и позитивная оценка сотрудниками такой управленческой деятельности — с другой» [10, с. 32]. На основе данного подхода проводится оценка эффективности отдельных процессов управления персоналом в организации.

Если же мы хотим оценить степень адаптированности работника, то есть выявить объективные результаты трудовой адаптации, следует применять другой подход – исследовать критерии соответствия адаптированного работника требованиям, предъявляемым к нему организацией. Такой подход подразумевает разработку показателей эффективности процесса трудовой адаптации – соответствующие критерии, отражающие степень достижения целей адаптации [6].

Третий подход связан с соотнесением результатов управленческой деятельности с уровнем адаптированности нового работника. Такой анализ показателей трудовой адаптации в организации отобразит успешность протекания процесса адаптации конкретного сотрудника, но и в целом позволит понять, насколько организация способна создать и создает эффективную систему адаптации персонала.

Е.А. Петрова выделяет методические подходы к оценке адаптации персонала в современных российских компаниях [7]. Приведем эти подходы с собственной интерпретацией их содержания:

- оценка через удовлетворенность (работника рабочим местом и организацией; руководителей новым работником, его способностью полноценно включиться в рабочие процессы и организационную культуру);
- оценка через анализ показателей результативности и эффективности трудовой деятельности нового сотрудника;
- интегральная оценка результативности программ адаптации персонала, через которую исследуются показатели, характеризующие качество орга-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

низационно-управленческих решений в области кадровой политики: стабильность персонала, издержки по подбору и адаптации персонала, производительность труда, привлекательность HR-бренда компании.

Свой вариант анализа результатов трудовой адаптации и разработки инструментов ее оценки предлагает А.Н. Прошина, исследовавшая психофизиологический, профессиональный, социально-психологический и организационный аспекты адаптации [8, с. 66-67]. Назовем показатели эффективности трудовой адаптации в данном подходе:

- психофизиологический аспект: работоспособность; удовлетворенность рабочим местом и условиями труда;
- профессиональный аспект: результативность профессиональной деятельности; наличие должностной инструкции; системность оценки работы; возможности карьерного роста и обучения, удовлетворенность работой в целом, отсутствие желания сменить работу и профессию;
- социально-психологический аспект: включенность в коллектив, принятие общих ценностей и принципов работы; частота и характер возникающих конфликтов; удовлетворенность руководством;
- организационный аспект: принятие организационных правил и норм; понимание целей и задач организации и своей организационной роли; удовлетворенность организацией [8, с. 102-103].

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Критерии оценки результативности трудовой адаптации

Как и факторы адаптации, показатели успешности адаптации могут быть объективными и субъективными. К объективным показателям оценки результативности трудовой адаптации следует отнести:

- выполнение норм выработки при высоком качестве работы,
- инициативность в работе,
- соблюдение трудовой дисциплины,
- повышение профессионального уровня,
- участие в многосторонней жизни коллектива.

Субъективные показатели отражают степень реализации работником профессиональных интересов, удовлетворенности различными аспектами труда, в том числе профессией, специальностью, условиями и организацией труда, уровнем заработка, коллективом, социально-бытовыми условиями.[6]

Степень адаптированности нового работника можно оценить, проанализировав его показатели труда, его активность во внутригрупповой деятельности, степень усвоения необходимой для работы информации, удовлетворенность различными аспектами трудовой деятельности, поведение в межличностном и деловом взаимодействии.

В отечественных источниках мы встречаем несколько подходов к содержанию и группировке критериев результативности трудовой адаптации. Например, в работе Н.В. Узюмовой предлагается оценивать адаптацию по трем блокам:

- усвоение корпоративных стандартов, норм, вхождение в коллектив;
- владение навыками и знаниями, необходимыми для занимаемой должности;
- выполнение поставленных задач и достижение рабочего результата [10, с. 33].

[6] Козлов В.В. Психология управления: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Козлов, Н.М. Мануйлов, Н.П. Фетискин. М.: Издательский центр «Академия», 2011. С. 116.

Н.О. Орлов полагает, что следует выделить три группы целей, степень достижения которых покажет результативность трудовой адаптации. Первая группа целей – знания, которые новый сотрудник должен усвоить к концу адаптации; вторая – навыки, освоить которые необходимо в процессе адаптации; третья – психологические характеристики, с помощью которых процесс адаптации будет проходить менее болезненно [6].

Заслуживает внимания также перечень критериев результативности трудовой адаптации, приведенный в работе под редакцией О.А. Горленко:[7]

- овладение системой профессиональных знаний и навыков;
- овладение профессиональной ролью;
- выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины;
- самостоятельность при выполнении должностных функций;
- удовлетворенность выполняемой работой;
- интерес к работе;
- стремление к совершенствованию в выбранной профессии;
- информированность по важнейшим вопросам, связанным с выполняемой работой;
- социально-психологическая ассимиляция;
- ощущение психологического комфорта и безопасности;
- чувство, что совершаемые обмены справедливы;
- усилия, которые затрачиваются на работу;
- взаимопонимание с руководством.

На основе анализа аспектов и показателей трудовой адаптации, мы разработали следующий перечень критериев оценки ее результативности, сгруппированный в три блока: интериоризация, квалификация и функционирование.

1 блок. Интериоризация (усвоение целей и ценностей организации, стандартов, норм; вхождение в трудовой коллектив):

- знает и понимает миссию и цели организации;
- знает и понимает основные вехи истории организации, может дать ей общую характеристику (место в отрасли, основные продукты и услуги, основной производственный процесс, перспективы развития);
- знает и понимает основные общие правила, нормы и стандарты работы;
- знает и понимает организационную структуру организации, свое место в этой структуре, основное расположение подразделений на территории организации;
- знает и понимает цели и задачи своего подразделения, общее распределение обязанностей;
- знает и понимает систему оплаты труда, социальных льгот и гарантий;
- знаком со всеми коллегами, с которыми необходимо взаимодействовать при выполнении своих трудовых функций, понимает их задачи и полномочия;
- привык к особенностям межличностного и делового взаимодействия в коллективе, считает себя его частью;
- испытывает удовлетворение от работы, его в целом устраивает содержание и условия работы, его статус, оплата груда, отношения в коллективе;
- не допускает нарушений трудовой дисциплины.

2 блок. Квалификация (достижение необходимого уровня профессиональных знаний, умений, навыков):

- знает основные документы, регламентирующие требования к работе по должности;
- знает правила охраны труда и промышленной безопасности, специфику их выполнения в организации;

[7] Горленко О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаева. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2020. 249 с.

- освоил навыки обработки документации, поиска необходимой по работе информации;
- правильно использует инструменты и оборудование, применяемые для выполнения работы по должности;
- уровень профессиональной подготовки работника полностью соответствует требованиям по должности.

3 блок. Функционирование (выполнение работы на должном уровне: в срок и с необходимым качеством):

- демонстрирует поведение, соответствующее занимаемой должности и организационной культуре;
- проявляет самостоятельность при выполнении должностных обязанностей, не нуждается в дополнительной опеке со стороны наставника, руководителя;
- качество выполняемой работы соответствует нормативам;
- не допускает нарушения сроков выполнения заданий;
- увлечен своей работой, видит перспективы, возможность реализации своего трудового потенциала;
- понимает необходимость личностного и профессионального роста, стремится к самосовершенствованию.

В целях проведения оценки результативности трудовой адаптации индикаторы формируются в опросник. При этом предлагается использовать следующую шкалу оценки (отношение к индикатору – пункту опросника): 0 баллов – неверно; 1 балл – скорее неверно; 2 балла – скорее верно; 3 балла – верно.

Расчет показателей производится по трем блокам по формулам с учетом максимально возможного балла по каждому блоку:

- 1 блок: сумма полученных баллов / 30 (десять индикаторов);
- 2 блок: сумма полученных баллов / 15 (пять индикаторов);
- 3 блок: сумма полученных баллов / 18 (шесть индикаторов).

Итоговый показатель – среднее арифметическое показателей по всем блокам. Показатели указываются в процентах (процент от максимально возможного балла).

С использованием данных критериев оценки проводится опрос нового работника (осуществляется самооценка), и опрос его наставника (или непосредственного руководителя, если наставник не закреплен). Для большей объективности возможно проведение двух внешних оценок – наставника и непосредственного руководителя.

Стадии (этапы) трудовой адаптации

Стадии социальной адаптации отражают процесс постепенного включения индивида в социальную среду, начиная с этапа внедрения, затем прохождение этапа принятия и усвоения норм и ценностей среды и, наконец, «активное отношение субъекта к этой среде с целью наиболее полного удовлетворения обоюдных интересов».[8] Стадии трудовой адаптации соответствуют данному динамическому подходу.

Первым этапом трудовой адаптации принято считать ознакомление. На этом этапе новый работник получает первичную информацию об организации, о нормах и правилах, которым необходимо следовать. Исследователь корпоративной культуры Т.В. Персикова полагает, что первый этап трудовой адаптации

[8] Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006. С. 64.

начинается еще до приема работника в организацию.[9] Период от времени выбора компании до начала работы в ней она называет предварительной стадией, помогающей будущему работнику сделать правильный выбор, анализируя первые впечатления от новой организации, в которой ему предстоит трудиться. Далее, поступив на работу, новый сотрудник продолжает ознакомление с организацией, получает ту информацию, которая была недоступна по разным причинам на предварительной стадии. Здесь большое значение имеют также и психофизиологические аспекты адаптации: приспособление к условиям труда, проверка устойчивости психики, «превращение индивидуальных способностей в профессиональные качества».[10]

Второй этап – приспособление, когда работник соотносит свои ценности и установки с ценностями и установками, принятыми в организации, постепенно вживается в определенные социальные роли, осваивает профессиональные стандарты и принципы организации работы. В ином варианте этот этап, на котором происходит знакомство с организационной культурой, называется стадией столкновения. Если существенных противоречий в ценностях и установках работника и организации нет, то трудовая адаптация продолжается.

Третий этап – ассимиляция, полное погружение работника в социальную среду организации, идентификация с ней. На этом этапе завершается интериоризация нового работника – присвоение им целей и ценностей группы. Эта финальная стадия трудовой адаптации получила в работе Т.В. Персиковой название «метаморфоза»[11] и предполагает, что работник усвоил нормы организационной культуры, чувствует уважение коллег и ощущает себя частью организации.

Отдельные исследователи [1; 2; 3; 5] понимают этапность трудовой адаптации в организационном ключе, т.е. соотносят этапы с последовательными мерами по адаптации нового сотрудника, и трудовая адаптация в целом рассматривается как многоступенчатый процесс деятельности в области управления персоналом. Этапы в этой периодизации выглядят следующим образом:

1 этап – оценка уровня подготовленности нового сотрудника к полноценной трудовой деятельности;

2 этап – ориентация на рабочем месте, знакомство с организацией;

3 этап – непосредственная (действенная) адаптация, активное включение работника в профессиональную деятельность и внепроизводственную жизнь коллектива;

4 этап – полноценное функционирование работника, завершение процесса адаптации, полное включение в работу.

Существует мнение, что процесс трудовой адаптации может занимать до полутора лет, тем более, если он не организован и протекает спонтанно [5]. Эффективно организованный процесс адаптации на основе индивидуального и программного подходов может завершится гораздо быстрее. Если время адаптации уменьшается, финансовая выгода организации растет в обратной пропорции, особенно при наличии большого количества новичков [9].

В сокращении времени адаптации заинтересован и новый сотрудник – от скорости вхождения в новую среду будет зависеть его эмоциональное состояние, уверенность в себе, моральный дух и финансовое состояние.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

[9] Персикова Т.Н. Корпоративная культура. М.: Логос; 2015. 288 с.
[10] Козлов В.В. Психология управления: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Козлов, Н.М. Мануйлов, Н.П. Фетискин. М.: Издательский центр «Академия», 2011. С. 115.
[11] Персикова Т.Н. указ. соч.

Дополнительный инструмент оценки эффективности трудовой адаптации на основе анализа ее динамики

В научных публикациях нередко встречается классификация трудовой адаптации, связанная с вариантами ее прохождения новым работником: отрицание, конформизм (приспособление), маскировка (мимикрия), адаптивный индивидуализм (например, в статье С.Н. Казначеевой и Р.В. Репиной [3], а также в работе В.В. Травина и В.А. Дятлова).[12] Рассмотрим критерии, по которым можно определить соответствие адаптации работника тому или иному варианту из названных.

1. Отрицание:
- работник выражает несогласие с ценностями организации;
- представления работника о достойном месте работы не совпадают с реальностью;
- работник не разделяет цели организации и принятые принципы работы;
- работнику не нравится коллектив, в котором он работает, межличностные и деловые отношения не складываются;
- работник недоволен непосредственным руководителем и в целом стилем руководства в организации, не подчиняется требованиям руководства.

2. Конформизм:
- работник демонстрирует полное принятие ценностей и норм организации;
- работник считает свою организацию в целом достойным местом работы;
- работник проявляет лояльность к организации, декларируемым целям и принципам работы, подчиняется общим правилам;
- работник не высказывает недовольства относительно межличностного и делового взаимодействия в коллективе, в общении демонстрирует доброжелательность и деловой настрой;
- работник демонстрирует трудовую дисциплину, исполнительность, доверие к решениям руководителей.

3. Мимикрия:
- работник соблюдает второстепенные нормы и правила, основные может нарушать;
- работник считает, что «есть места работы и получше»;
- работник не проявляет лояльности к организации, может допускать негативные высказывания относительно целей, принципов, декларируемых ценностей и планов;
- в межличностном и деловом взаимодействии в коллективе работник зачастую проявляет отстраненность, допускает некорректное поведение;
- в общении с руководителями обычно показывает внимательность и исполнительность, при этом может не выполнить поручение, нарушить трудовую дисциплину.

4. Адаптивный индивидуализм:
- работник принимает основные норма и правила организации, при этом проявляет пренебрежение или несогласие с второстепенными;
- работник в целом доволен работой в организации, но может высказывать претензии относительно отдельных аспектов организации и условий труда;
- работник разделяет основные цели организации, принципы работы, однако может их конструктивно критиковать, предлагать лучшие решения;

[12] Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие. 5-е изд. М.: Дело. 2003. 272 с.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

- работник воспринимается коллегами как хороший работник, с большинством коллектива у него складываются нормальные деловые и межличностные отношения;
- работник имеет свое представление о том, как нужно управлять коллективом, может вступать в споры с руководством в целях совершенствования процессов.

Дополнить данную периодизацию следует вариантом успешно завершенной адаптации, во время которой работник проявил активность и социально приемлемые поведение, ценности и установки, стремился влиться в новый коллектив, усвоить его цели и ценности. Этот вариант можно назвать идентификация – успешно завершенная трудовая адаптация. Критерии этого варианта:

- работник выполняет все нормы и правила организации, на необходимом уровне выполняет свои должностные обязанности, нормативы труда и производственные планы;
- работник гордится своей организацией;
- работник полностью разделяет цели и ценности организации, принципы работы;
- работник проявляет конструктивность в межличностном и деловом взаимодействии, умеет работать в команде;
- работник лоялен руководству, исполнителен, инициативен, дисциплинирован.

С использованием указанных критериев можно провести анализ социально-психологических особенностей адаптации нового сотрудника, определить вид его трудовой адаптации (вариант адаптации). В целях проведения подобного исследования индикаторы формируются в опросник по пяти блокам: первый блок – первые индикаторы каждого вида адаптации; второй блок – вторые индикаторы каждого вида адаптации и т.п. Таким образом опросник будет иметь пять шкал (отрицание, конформизм, мимикрия, адаптивный индивидуализм, идентификация) и состоять из пяти направлений оценки:

1) отношение к правилам, нормам и ценностям организации;
2) отношение к организации в целом – как к месту работы;
3) отношение к целям организации, принципам работы;
4) отношение к коллегам;
5) отношение к руководству.

Получается, что в каждом блоке – пять утверждений, соответствующие пяти видам трудовой адаптации. Шкалы оценки (отношение к индикатору – пункту опросника): 0 баллов – нет; 1 балл – может быть (промежуточный ответ); 2 балла – да. Расчет итоговых показателей происходит путем суммирования полученных баллов по каждому виду адаптации. Работнику соответствует тот вариант трудовой адаптации (вид), который набрал наибольшее количество баллов.

Можно избежать использования дифференцированной оценки каждого утверждения, а построить опросник таким образом, что сам выбор подходящего утверждения будет формировать результат относительно определенного варианта адаптации.

Пример одной из пяти частей опросника в этом варианте:

1. Выберите подходящий вариант утверждения, характеризующего отношение нового работника к правилам, нормам и ценностям организации:

A. Работник выражает несогласие с ценностями организации;
B. Работник демонстрирует полное принятие ценностей и норм организации;
C. Работник соблюдает второстепенные нормы и правила, основные может нарушать;
D. Работник принимает основные норма и правила организации, при этом проявляет пренебрежение или несогласие с второстепенными;
E. Работник выполняет все нормы и правила организации, на необходимом уровне выполняет свои должностные обязанности, нормативы труда и произ-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

водственные планы.

Данный анализ можно рассматривать как дополнительный инструмент подведения итогов трудовой адаптации. К опросу привлекаются непосредственный руководитель нового работника, его наставник, а также свое мнение могут высказать и некоторые коллеги, которые активно взаимодействовали с адаптантом и могут дать максимально объективную оценку по аспектам опросника.

Анализ соответствия работника критериям вариантов трудовой адаптации приведет к общему пониманию эффективности адаптации конкретного работника и к необходимым организационным мерам и кадровым решениям. Зная вариант адаптации, выбранный новичком, можно спрогнозировать возможность неуспешной адаптации и его увольнение.

Заключение

Результативность трудовой адаптации во многом зависит от степени управления ею: от самого неэффективного варианта (отсутствие системы адаптации) – до наиболее успешного (создание и реализация индивидуальной программы адаптации, учитывающей стандартные подходы кадровой политики организации). Основой процесса управления адаптацией является индивидуальный подход при формировании адаптационных мер, учитывающий, с одной стороны, особенности конкретного работника; с другой стороны, при разработке программы адаптации учитываются и условия производственной среды, особенности социально-психологического климата, а также практические наработки специалистов организации, доказавшие свою эффективность.

Процесс трудовой адаптации в максимальной степени взаимосвязан с процессами, происходящими в организационной культуре: на основе корпоративных ценностей и принципов работы выстраивается программа адаптационных мер, при этом особенности межличностных отношений, свойственные организации, оказывают влияние на фон протекания процессов и могут способствовать адаптации или замедлять ее, могут также привести к дезадаптации, если субъекты взаимодействия столкнутся с непримиримыми противоречиями. Некоторые исследователи считают, что «необходимость управления адаптацией предопределяется максимальным ущербом как для организации, так и для сотрудников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных компаний» [4].

Анализ факторов, способствующих успешной адаптации персонала, определение ее критериев, поможет совершенствовать сам процесс и сделать управление системой трудовой адаптации более продуктивным. Результативность трудовой адаптации стоит рассматривать с учетом двух взаимно обусловленных аспектов:

1) производительность адаптанта, соответствующая квалификационным требованиям к должности и плановым показателям;

2) удовлетворенность адаптанта работой и трудовой средой в целом, включая межличностные отношения с коллегами и руководством.

Таким образом, результатом трудовой адаптации является новый статус работника – он перестает быть новичком, адаптантом, а становится полноценным участником производственного процесса и своим в группе коллег, т.е. процесс адаптации завершается принятием личностью корпоративных целей и ценностей и идентификацией работника с организацией. Так выглядит позитивный результат адаптации. Отрицательный результат может иметь разные формы: собственно дезадаптация (неспособность индивида приспособиться к новой среде, адекватно реагировать на требования группы), асоциальное поведение (как проявление негативного отношения к происходящему), уход из организации – перемещение в другую среду.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Список литературы:

1. Андреева Т.В. Адаптация сотрудников на рабочем месте // Управление персоналом. 2011. № 4. С. 33-35.
2. Волкова И.А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. № 51. URL: http://e-koncept.ru/2017/470001.htm (дата обращения: 12.01.2023).
3. Казначеева С.Н., Репина Р.В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте // Интернет-журнал «Науковедение». 2015. Т. 7. № 5. URL: http://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf (дата обращения: 10.01.2023).
4. Колесниченко Е.А., Смагина В.В., Радюкова Я.Ю. Инструментарий преодоления моббинга в системе межличностных отношений в государственных учреждениях // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2016. № 2. С. 261-265.
5. Мансурова М.И., Радостева М.В. Трудовая адаптация в современных российских компаниях // Вестник Челябинского государственного университета. 2018. № 8 (418). Экономические науки. Вып. 62. С. 125-132.
6. Орлов Н.О. Проблемы адаптации новых сотрудников организации // Сборник материалов VII Международной научно-практической конференции «Современные тенденции развития науки и производства». Кемерово: ЗапСиб НЦ, 2017. С. 71-78.
7. Петрова Е.А. Методические подходы к оценке системы адаптации персонала // Вестник Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3. Экон. Экол. 2015. № 3 (32). С. 79-86.
8. Прошина А.Н. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями): монография. М.: ИНФРА-М, 2017. 124 с.
9. Толмачёва К. С. Социализация личности в трудовом коллективе [Электронный ресурс] // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 12 (80). URL: https://web.snauka.ru/issues/2017/12/84888
10. Узюмова Н.В. Адаптация новых сотрудников как критерий социальной эффективности корпоративной культуры организации // Гуманитарные науки. Вестник финансового университета. 2019. № 3. С.31-34.

Tools for assessing the effectiveness of labor adaptation

Komarov Vadim Vladimirovich
Candidate of Pedagogical Sciences, Leading Researcher at the Samara Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation; Samara, Russian Federation
e-mail: **komarov.snl@yandex.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Abstract

The article considers the main approaches to assessing the effectiveness of labor adaptation, analyzes its aspects and tools. The author offers his own version of the assessment of the effectiveness of labor adaptation based on indicators of the severity of criteria, grouped into three blocks: internalization, qualification and functioning; as well as an additional assessment tool based on the analysis of adaptation options associated with difficulties in passing its stages. These tools are planned to be used as part of the research work to study the peculiarities of the influence of the level of competence of graduates of secondary vocational education institutions on the effectiveness of their labor adaptation.

Key words

• social adaptation • labor adaptation • evaluation of the results of labor adaptation, • criteria and tools for evaluating the results of labor adaptation • stages (stages) of the labor adaptation process •

Acknowledgements

The article was prepared as part of the research work of the RANEPA state task.

References

1. Andreeva T. V. Adaptation of employees at the workplace // Personnel management. 2011. N 4. P. 33-35.
2. Volkova I.A. Personnel adaptation as a way of forming the personnel policy of the organization // Scientific and methodological electronic journal «Concept», 2017. N 51. URL: http://e-koncept.ru/2017/470001.htm (accessed: 12.01.2023)
3. Kaznacheeva S.N., Repina R.V. Problems of personnel adaptation in personnel management // Online journal «Science Studies», 2015. Vol. 7, N 5. URL: http://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf (accessed: 10.01.2023).
4. Kolesnichenko E.A., Smagina V.V., Radyukova Ya.Yu. Tools for overcoming mobbing in the system of interpersonal relations in public institutions // RISK: Resources, information, supply, competition. 2016. N 2. P. 261-265.
5. Mansurova M.I., Radosteva M.V. Labor adaptation in modern Russian companies // Bulletin of Chelyabinsk State University. 2018. N 8 (418). Economic sciences. Issue 62. P. 125-132.
6. Orlov N.O. Problems of adaptation of new employees of the organization // Collection of materials of the VII International Scientific and practical Conference «Modern trends in the development of science and production». Kemerovo: ZapSib NC, 2017. P. 71-78.
7. Petrova E.A. Methodological approaches to the assessment of the personnel adaptation system // Bulletin of the Volgogr. state University. Ser. 3, Ekon. Ecol. 2015. N 3 (32). P. 79-86.
8. Proshina A.N. Personnel adaptation in Russian organizations: social and managerial analysis (on the example of employees with disabilities): monograph. M.: INFRA-M, 2017. 124 p.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

9. Tolmacheva K.S. Socialization of personality in the labor collective [Electronic resource] // Modern scientific research and innovation. 2017. N 12 (80). URL: https://web.snauka.ru/issues/2017/12/84888
10. Uzyumova N.V. Adaptation of new employees as a criterion of social effectiveness of corporate culture of the organization // Humanities. Bulletin of the Financial University. 2019. N 3. P. 31-34.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

СИСТЕМА ОЦЕНКИ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

Развитие системы оценки на государственной гражданской службе: требования, этапы и методы



Шебураков Илья Борисович
Кандидат психологических наук, доцент, декан факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: **sheburakov-ib@ranepa.ru**



Татаринова Людмила Николаевна
Кандидат социологических наук, доцент кафедры психологии личности в системах управления факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: **tatarinova-ln@ranepa.ru**



Воробьева Ольга Александровна
Директор программы научно-образовательного Центра оценки руководителей и управленческих команд факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: **olga_mailpost@mail.ru**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

В статье анализируются подходы к оценке, затрагиваются проблемы неэффективности кадровой политики на государственной гражданской службе, обосновываются направления, позволяющие повысить уровень зрелости системы оценки на современном этапе. Авторами отмечаются риски применения нерелевантных и ненадежных инструментов оценки, что в конечном счете снижает качество принимаемых кадровых решений и кадровой политики в целом. Развитие системы оценки на государственной гражданской службе связывается авторами с четким определением предмета оценки, сбалансированностью централизованного и вариативного этапов оценки, обеспечением надежности, валидности, релевантности и «лицензионной» чистоты применяемого оценочного инструментария.

Ключевые слова

• государственная гражданская служба • кадровая политика • оценка • методы и технологии оценки • компетенция • компетентность • квалификационные требования •

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Введение

Система формирования корпуса государственных служащих является важным маркером, отражающим не только особенности организации и функционирования государственной службы, но и в целом эффективности государственного управления. От того, что закладывается в основу подбора / отбора, напрямую зависят характеристики кадрового состава и, как следствие, качество принимаемых решений и степень их влияния на социально-экономические процессы.

Практика реализации институциональных реформ государственной службы свидетельствует о важности скоординированности отдельных элементов кадровой политики, так как именно в этой сфере риски некомплектности, непоследовательности, подмены новых инструментов их имитацией крайне высоки [7]. В условиях новых вызовов, высокой бифуркационности внешней социальной среды возрастают требования к качеству кадровой политики, к четкому формулированию и обеспечению достижения заявленных результатов, формируется «запрос» на изменение принципов и процедур принятия и реализации кадровых решений.

Факторы, определяющие необходимость совершенствования системы оценки на государственной гражданской службе

Как правило, под воздействием меняющихся социальных условий трансформируются и модели, и формы профессионализма. Содержательный смысл профессионализма выходит за рамки простого соответствия устоявшегося набора требований, предъявляемых к человеку в определенной сфере деятельности.

Традиционно понятие профессионализма неразрывно связано с понятием «профессия», «квалификация». Профессионализм и его содержание рассматривается и сквозь призму особенностей самой деятельности, требующей определенных знаний, умений и навыков, и с позиции дефицитарного, нормативного и ресурсного подходов в практиках оценки и личностно-ориентированного подхода в управленческих практиках в целом. В контексте психолого-акмеологического подхода профессионализм рассматривается как качество деятельности, определяемое личностными возможностями. Профессионализм связывается со свободой выбора способов деятельности, основой профессионализма, согласно данной точке зрения, является высшая квалификация, мастерство и целеполагание в трудовой деятельности [3]. В настоящее время внимание фокусируется на качествах и личности профессионала как целом, как субъекте деятельности, на его направленности, отношении к внешнему миру. В центре внимания современных исследований находится мотивационно-целеполагающая составляющая (мотивы, понимание смысла профессиональной деятельности, ценностные ориентации), а также результативность и качество деятельности, определяемое личностно-профессиональными ресурсами, которые предопределяют как выбор способов деятельности, так и стилевые особенности в условиях неопределенности [2; 5]. Не случайно на повестку дня выходят вопросы профессиональной идентичности и зрелости, отождествление себя с профессиональной группой и умение соотносить свои личностно-профессиональные ресурсы, возможности с профессиональными требованиями, которые к ним предъявляются, субъектностью, готовностью и способностью государственного гражданского служащего к непрерывному саморазвитию [1; 4; 6; 8].

Сущность и содержание кадровой политики на государственной гражданской службе невозможно рассматривать в отрыве от исторического и социокультурного контекстов, без согласования кадровой политики со стратегическими це-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

лями (аттрактором) развития государственной службы, без определения ценностно-нормативного соответствия и обеспечения уровневой когерентности, которая отражает идентичность видения ожидаемых результатов на различных уровнях управления (в том числе руководства и рядовых государственных служащих).

Несмотря на целый ряд предпринятых усилий в области обеспечения единства принципов и реализации системного подхода уровень зрелости кадровой политики в целом, применяемых методов и технологий оценки как при поступлении, так и в процессе прохождения государственной гражданской службы различаются как в разрезе органов власти, так и уровней управления. По-прежнему сохраняется акцент на правовых регуляторах, при этом ключевые аспекты, связанные с методологическим обеспечением, носят преимущественно рекомендательный характер.

Зачастую компромиссные решения, закрепляемые в нормативных актах положения, определяющие те или иные методики в области оценки, содержат различное толкование ключевых положений, что серьезно усиливает содержательные разрывы и создает дополнительный диссонанс в процессе формирования кадрового корпуса государственной гражданской службы.

Формирование общего смыслового пространства в контексте определения предмета, объекта, методов оценки и использования результатов является одной из ключевых задач развития государственной гражданской службы. Поскольку и в правовом поле, и в практике управления находят применение различные концептуальные подходы и модели, используются не только различные первоэлементы (знания, умения, компетенции, навыки), но сами понятия наполняются различным содержанием. Рассматривая подходы к определению требований, предъявляемых к государственным гражданским служащим, необходимо отметить, что их формирование и изменение неразрывно связаны с особенностями самой организации системы государственного управления в рамках национальных моделей, спецификой и традициями государственной службы.

В настоящее время в нормативных правовых актах наблюдается различное содержательное наполнение ключевых понятий «квалификационные требования», «профессиональный уровень», «знания» и «навыки», «умения», «личностные», «личностно-деловые качества», «компетенция» и «компетентность», «профессионализм». Не вполне очевидна картина того, что является предметом оценки в процессе того или иного этапа прохождения государственной гражданской службы, той или иной оценочной процедуры. По-прежнему отсутствуют и системные взаимосвязи между различными видами оценки.

Кроме того, разительным образом отличается и практика правоприменения подходов в области оценки как в разрезе субъектов Российской Федерации, так и конкретных органов власти. Ситуация усугубляется и тем, что процесс формирования системы требований на государственной гражданской службе не был долгое время синхронизирован с процессами формирования национальной системы квалификаций, трансформацией системы образования, процессами подготовки и переподготовки, профессионального развития государственных гражданских служащих. Целесообразным представляется повышение сбалансированности в области принятых решений в контексте определения уровней квалификации и их содержательного наполнения.

Направления совершенствования системы оценки на государственной гражданской службе

Направления совершенствования системы требований, на наш взгляд, неразрывно связаны с тремя фокусами внимания:

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

- во-первых, необходимо определить, что и зачем оценивается с учетом изменений внешнего контекста с позиции единой логики оценки как «сквозного процесса» в кадровом цикле;
- во-вторых, следует понять, каково качество методологического обеспечения системы оценки на каждом из этапов;
- в-третьих, необходимо пересмотреть сами оценочные процедуры с точки зрения их актуальности и целесообразности в контексте развития государственной гражданской службы.

Содержательные изменения и эффективность нормативного правового регулирования квалификационных требований неразрывно связаны с повышением общего уровня зрелости данной кадровой практики на основе формирования единой системы и общей методологии оценки кандидатов и государственных гражданских служащих.

Существующая система оценки на государственной гражданской службе громоздка, формальна и перегружена различными рекомендуемыми методами и оценочными процедурами, ожидаемые результаты которых не всегда понятны в контексте принятия качественных кадровых решений. Разнообразие практики, применение разных подходов и нерелевантных, невалидизированных методов и инструментов оценки приводит к существенным искажениям получаемой информации.

Ключевым в области оценки квалификационных требований является четкое определение того, что и каким образом мы оцениваем, на каком этапе, как результаты одного вида оценки применяются в процессе прохождения гражданской службы, каким образом используются результаты оценки в жизненном цикле государственных гражданских служащих, как происходит осмысление роли самих служащих в управлении собственным личностно-профессиональным и карьерным развитием. Острыми являются и проблемы, связанные с осмыслением роли кадровых служб в системе оценки, эффективности их деятельности и готовности к изменениям. Каждый из элементов системы оценки, используемый при поступлении на гражданскую службу, должен быть стандартизирован и регламентирован, обеспечен методически и ресурсно. В частности, важно четко зафиксировать предмет оценки (что и на каком этапе оцениваем), обязательные элементы, порядок и условия, описание процессов и процедур, способов и форматов прохождения оценки и др.

Как в экспертном сообществе, так и практиками артикулируется запрос на повышение качества, надежности и прогностичности оценки на государственной гражданской службе, на устранение разрывов и определение четкого целевого предназначения оценочных процедур и технологий. Необходимо отметить, что действующее законодательство признает два вида оценки: условно базового, который связан с определением самой возможности замещения должности гражданской службы в пределах определенной группы должностей, соответствия базовым требованиям и отсутствием ограничений/запретов) и специального, задачей которого является определение соответствия профессионального уровня претендента профилю конкретной должности гражданской службы.[1]

Необходимо предусмотреть обязательную (централизованную) и вариативную части оценки. Обязательная часть оценки должна обеспечивать единый высокий уровень качества ее реализации вне зависимости от государственного органа и располагаемых им ресурсов (человеческих, финансовых, материально-технических). Вариативность оценки должна зависеть от её целей и реализовываться в зависимости от специфики и уровня должности.

[1] См.: федеральные законы «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 N 58-ФЗ (последняя редакция). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/ (дата обращения: 12.02.2023); «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция). URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 10.02.2023).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

За счет централизации обязательной части оценки уровень качества оценки в масштабах всей системы гражданской службы может быть достаточно быстро и экономично поднят до заданных стандартов. Такая обязательная часть может быть основана на принципе барьерометрии как способе первичной оценки большого пула претендентов на государственную гражданскую службу для отбора среди них наиболее перспективных и, напротив, отсева кандидатов, не соответствующих минимальным базовым требованиям. Оценка общих требований (гражданство, возрастной и образовательный ценз) и квалификационного минимума (знаниевый компонент, оценка способностей и личностных характеристик) может проводиться на основе цифровых решений с использованием автоматического документарного анализа и унифицированных методов оценки (но при этом надежных, релевантных и валидных) в масштабах всей страны.

Вариативная часть оценки может быть связана с возможностью донастройки под различные цели (модели / конструктор компетенций, оценка потенциала и / или актуальной готовности и др.). Например, оценка лиц, претендующих на управленческие должности, может предполагать оценку управленческого потенциала или управленческих компетенций, оценка лиц, претендующих на коррупциоемкие должности, может проводиться с применением специализированных методов, связанных с оценкой кадровых рисков.

Наличие сопоставимых и прозрачных результатов оценки в рамках единой системы оценки открывает дополнительные возможности для формирования и развития кадрового потенциала на государственной гражданской службе, позволяя выходить за рамки конкретного государственного органа / государственной гражданской службы субъекта РФ, открывая большие возможности для полноценной реализации принципа системности в организации государственной службы.

Совершенствование системы оценки государственных гражданских служащих целесообразно осуществлять комплексно, с учетом достигнутых результатов, а также на основе анализа причин проблем, препятствующих эффективному развитию практик оценки. Такие предложения должны быть ориентированы на реализацию в масштабах всей системы гражданской службы, а не только на локальном уровне отдельных федеральных государственных органов или в субъектах РФ.

Выводы

В условиях актуализации повышения качества кадровой политики внедрение новых подходов и технологий, направленных на повышение уровня зрелости кадровых практик в органах власти, повышает значимость оценки и управления кадровыми рисками в контексте повышения эффективности и результативности кадровых решений.

Создание инфраструктуры единой методологии оценки, формирование общего алгоритма и определение возможностей и условий широкоформатного внедрения системы унифицированных методов оценки при поступлении на гражданскую службу позволит не только интегрировать в практику управления лучшие технологии и инструменты оценки, но, в первую очередь, обеспечивать эффективность решения как стратегических, так и оперативных задач в области кадрового обеспечения государственной гражданской службы, позволяет оптимизировать затраты и снизить угрозу «ведомственного сепаратизма».

Стратегическая задача управления кадровыми процессами на государственной гражданской службе заключается в формировании высококвалифицированного кадрового состава и создании условий для непрерывного личностно-профессионального развития. Изменения требований к квалификации и профессиональному уровню государственных гражданских служащих нераз-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

рывно связаны с переосмыслением сущности государственной гражданской службы, особенностей самой профессиональной деятельности, изменением роли оценки и обеспечением возможностей «бесшовной» интеграции с управлением личностно-профессиональным развитием в условиях меняющихся контекстов.

Список литературы:

1. Бондаренко В.В. Основные направления формирования профессиональных компетенций госслужащих / В.В. Бондаренко, С.В. Полутин, Е. В. Кузнецова, В. А. Юдина // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2019. № 4 (52). С. 127-137. DOI 10.21685/2072-3016-2019-4-13.
2. Васильева Е.А. Профессиональная деятельность государственных служащих: компетентностный подход // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2019. Т. 12. № 4. С. 329-349.
3. Зазыкин В.Г., Чернышев А.П. Акмеологические проблемы профессионализма. М., 1993. 47 с.
4. Колмыкова М.А., Селиверстова Н.И. Профессиональная идентичность как основа профессиональной культуры чиновника // Вестник Поволжского института управления. 2017. Т. 17. № 2. С. 71-78.
5. Синягин Ю.В. Оценка управленческих кадров: проблемы и направления развития // Личность: ресурсы и потенциал. 2020. № 3. С. 6-12.
6. Синягин Ю.В., Селезнева Е.В. Взаимосвязь эффективности деятельности руководителей на государственной гражданской службе и их личностно-профессионального потенциала // Вопросы управления. 2016. № 4(22). С. 98-105.
7. Шебураков И.Б., Атнашев Т.М. Резервы управленческих кадров: от патронажа к меритократии // Государственная служба. 2019. №3 (119). С. 38-47.
8. Sinyagin Y.V. The components of managerial alacrity of government Executives // European Research Studies journal. 2018. Vol. 21. N 1. P. 295-308.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Development of the assessment system in the state civil service: requirements, stages and methods

Sheburakov Ilya Borisovich
Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: **sheburakov-ib@ranepa.ru**

Tatarinova Lyudmila Nikolaevna
Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor of the Department of Personality Psychology in Management Systems, Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: **tatarinova-ln@ranepa.ru**

Vorobyova Olga Alexandrovna
Program Director of the Scientific-Educational Center of Assessment of Executives And Management Teams of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: **olga_mailpost@mail.ru**

Abstract

The article analyzes approaches to assessment, touches upon the problems of inefficiency of personnel policy in the state civil service. The substantiation of the direction, which allows to increase the level of maturity of the assessment system at the present stage, is given. The authors note the risks of using irrelevant and unreliable assessment tools, which ultimately reduces the quality of personnel decisions and personnel policy in general. The development of the assessment system in the state civil service is associated by the authors with a clear definition of the subject of assessment, the balance of the centralized and variable stages of assessment, ensuring the reliability, validity, relevance and "licensed" purity of the used tools for assessment.

Key words

• state civil service • personnel policy • assessment • assessment methods and technologies • competence • professionalism • qualification requirements •

References

1. Bondarenko V.V. Main directions of formation of professional competencies of civil servants / V.V. Bondarenko, S.V. Polutin, E. V. Kuznetsova, V. A. Yudina // News of higher educational institutions. Volga region. Social sciences. 2019. N 4 (52). P. 127-137. DOI 10.21685/2072-3016-2019-4-13.
2. Vasilyeva E.A. Professional activity of civil servants: competence-based approach // Bulletin of St. Petersburg University. Sociology. 2019. Vol. 12. N 4. P. 329-349.
3. Zazykin V.G., Chernyshev A.P. Acmeological problems of professionalism. M., 1993. 47 p.
4. Kalmykova M.A., Seliverstova N.I. Professional identity as the basis of an official's professional culture // Bulletin of the Volga Institute of Management. 2017. Vol. 17. N 2. P. 71-78.
5. Sinyagin Yu.V. Evaluation of managerial personnel: problems and directions of development // Personality: resources and potential. 2020. N 3. P. 6-12.
6. Sinyagin Yu.V., Selezneva E.V. The relationship between the effectiveness of managers in the civil service and their personal and professional potential // Management issues. 2016. N 4(22). P. 98-105.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

7. Sheburakov I.B., Atnashev T.M. Reserves of managerial personnel: from patronage to meritocracy // Public service. 2019. N 3(119). P. 38-47.
8. Sinyagin Y.V. The components of managerial alacrity of government Executives // European Research Studies journal. 2018. Vol. 21. N 1. P. 295-308.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Основные концептуальные модели оценки результативности деятельности



Шебураков Илья Борисович
Кандидат психологических наук, доцент, декан факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: **sheburakov-ib@ranepa.ru**



Сазонова Мария Геннадьевна
Кандидат экономических наук, независимый эксперт, Москва, Российская Федерация
e-mail: **Sazonova.mg@gmail.com**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы теории и практики оценки и стимулирования результативности профессиональной деятельности на государственной гражданской службе. В рамках теории результативного управления описывается понятие «оценка», а также некоторые терминологические особенности входящих в оценку элементов. Анализируется и сопоставляется ряд моделей оценки результативности деятельности организации, среди которых, по мнению авторов, наиболее перспективной для оценивания эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих является модель BSG (Balanced Score Card).

Ключевые слова

• государственная гражданская служба • профессиональная деятельность • оценка результативности • BSG • OKR • KPI •

Введение

Вопросы теории и практики оценки и стимулирования результативности профессиональной служебной деятельности в настоящее время изучаются с позиций различных наук и все более широко обсуждаются в научной литературе и на практике. В то же время некоторые аспекты управления результативностью деятельности носят фрагментарный и дискуссионный характер и требуют уточнения. Очевидной является необходимость более широкого комплексного подхода к разработке вопросов повышения результативности деятельности как государственных органов в целом, так и каждого государственного служащего. По-настоящему качественно новое решение, на наш взгляд, возможно при использовании личностно-ориентированного подхода к управлению и оценке результативности деятельности персонала, который предполагает учет психологических закономерностей организационного поведения, а также вовлечение, мотивацию и стимулирование служащих к выбору субъектной позиции и повышению личной ответственности в отношении целей органов публичной власти.

Целью исследования явилось развитие некоторых методологических положений оценки результативности и эффективности деятельности на государственной гражданской службе с позиций системного подхода и концепции управления по результатам, а также формирование методического обеспечения их реализации.

Важность методологического значения данной цели видится в том, что качественное построение системы оценки деятельности государственных гражданских служащих в русле единой теоретической традиции, имеющей непротиворечивую систему принципов, приводит нас к концепции будущей результативности, позволяющей не только выдерживать максимальную направленность функционирования системы оценки деятельности на результат, реализуя ее целенаправленное и целедостигающее значение в системе управления органом власти в краткосрочном периоде, но и формирует основу, обеспечивающую достижение неизменно высоких результатов его деятельности и в будущем.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Понятие «оценка» в контексте теории результативного управления

Общепризнанным можно считать тот факт, что любая организация (и органы публичной власти не исключение) осуществляет свою деятельность ради достижения определенных целей. Сущность концепции управления по результатам весьма проста: чтобы управлять объектом и повышать эффективность этого управления, необходимо измерять его характеристики. Однако прежде чем перейти непосредственно к предмету анализа настоящей статьи, а именно систематизации существующих в отечественной и зарубежной теории и практике подходов к классификации характеристик, показателей и критериев измерения (оценки) результативности деятельности государственных гражданских служащих, представляется ценным остановиться на общетерминологическом значении самого слова «оценка» и производных от нее «оценивание», «оценочная деятельность», обозначить важные с точки зрения нашего исследования характеристики данной категории, ее значение в контексте теории результативного управления и научного познания.

Понятие «оценка» – одна из самых сложных категорий обыденной жизни, философии, педагогики, психологии, менеджмента. Она реализуется во всех без исключения формах жизнедеятельности человека, в ходе осуществления которых он познает окружающий мир и самого себя. В словаре русского языка под

редакцией А.П. Евгеньевой дано следующее определение: «оценка – мнение, суждение о качестве, достоинстве, значении и т.д. кого-либо, чего-либо».[1] Следовательно, ключ к пониманию констатируемой в литературе [см., например, 1; 5; 7] многоаспектности данной дефиниции кроется в сущностном субъективизме самой оценочной деятельности как таковой, т.е. ее множественности (по определению). Оценка – есть универсальное свойство субъекта вообще и субъекта управления в частности, благодаря которому он из всего многообразия окружающего мира выбирает для измерения, сравнения с эталоном или целевыми значениями только те объекты и их характеристики, которые являются для него ценностно значимыми, важными, необходимыми для существования, удовлетворения собственных потребностей, реализации управленческих задач, достижения целей государства и общества. Таким образом, оценка выступает не только в качестве одного из действенных инструментов управления в узком смысле, но и в качестве способа вербализации, реализации ценностей субъекта управления в своем расширенном толковании. Следовательно, оценка невозможна вне субъекта и является уникальной настолько, насколько могут быть уникальными цели – ценности системы управления конкретной организацией.

В связи с этим сложно переоценить значение выбора предмета оценки (системы факторов, показателей, критериев и их эталонных/целевых значений) в системе управления деятельностью организации, ибо именно здесь закладывается содержательная основа, фундаментальная база, выступающая системой координат, относительно которой впоследствии выносятся оценочные суждения.

Ввиду общеизвестности структурного содержания системы оценки персонала конкретизируем в соответствии с целями настоящей работы некоторые терминологические особенности входящих в оценку элементов:

- цель оценки – отражает субъективные потребности, ожидания, видения субъекта управления;
- субъект оценки – лицо, группа лиц, социальный институт, непосредственно или опосредовано разрабатывающие, проводящие оценку и использующие ее результаты;
- объект оценки – персонал (индивидуумы, группы) или характеристики персонала;
- предмет оценки – часть объекта, которому приписывается ценность, или объекты, ценности которых сопоставляются;
- факторы – с одной стороны, «то, что влияет» и представляется субъекту важным, ценностно значимым в контексте достижения наилучших результатов деятельности организации, с другой, набор частных характеристик предмета, подлежащих оценке;
- показатель – степень выраженности характеристик, подлежащих оценке;
- критерий – своего рода порог / интервал, в пределах которого значение показателя будет удовлетворять или не удовлетворять нормативным требованиям, поставленных перед системой задач («лакмусовый тест»);
- эталон – набор итоговых факторов (параметров) оценки и нормативных значений показателей по ним, выступающих в качестве основания оценки, образца для сравнения, измерения [4].

Очевидно, что качество результатов функционирования системы оценки деятельности напрямую зависит от определения качественных оценочных критериев, ибо невозможно достигнуть результата, если ошибка содержится в исходной базе. Следовательно, основная задача при проектировании системы

[1] Словарь русского языка: В 4-х т. / АН СССР, Ин-т рус. Яз.; Под ред. А. П. Евгеньевой. 3-е изд., стереотип. М.: Русский язык, 1985-1988. Т. 2. К-О. С. 730.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

оценки деятельности государственных гражданских служащих, с одной стороны, вычленить то существенное, что оказывает критическое влияние на потенциальную успешность, результативность их деятельности и достижение целей органов публичной власти, с другой, установить четкие критерии, позволяющие классифицировать саму деятельность как успешную либо неуспешную.

Оценка по результатам – признанный способ определения успешности любой деятельности. Результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной, экономической и социальной деятельности регионов, отраслей, групп предприятий и организаций, деятельность которых регулируют органы публичной власти, а также через социально-экономические условия трудовой деятельности подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивация персонала и т.п.) Результат труда специалистов определяется, исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними функциональных обязанностей.

В том случае, если результаты деятельности персонала могут быть легко выражены количественно, применяются прямые показатели, характеризующие цели деятельности в качественном, количественном, временном и стоимостном измерениях. При оценке результатов труда в отечественной практике используются также косвенные показатели – критерии, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов. К таким факторам результативности относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т.п.

Вместе с тем, дальнейшее развитие практики оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих требует, в первую очередь, прояснения содержания самих понятий эффективности и результативности. Существуют определенные научные традиции, связанные с использованием этих или других синонимичных терминов. Например, экономические науки оперируют терминами «эффективность», «результативность», «производительность», психологические – «продуктивность», «работоспособность» и т.д. Причем определение одних терминов очень часто дается через использование других, а сами термины довольно часто рассматриваются как синонимы.

Ориентированная на результат деятельности оценка возникла в русле популярной концепции управления, известной сегодня как управление по результатам [6]. Управление по результатам – итог естественного процесса совершенствования управления, она представляет собой обобщенную интегрированную концепцию, объединяющую в себе многие современные направления (стратегическое управление, ситуационное управление, организационное развитие и т.д.). Это целая философия, система мышления и организационного поведения, которая создает условия для совершенствования и комплексного развития организации. Если целевое управление делает основной упор на планирование, то концепция управления по результатам больше акцентирует внимание на реализации процесса управления, на оценке и мотивации достижения результата.

Перечислим основные принципы концепции управления:

- это постоянный, стимулирующий активность персонала процесс, в котором методы и средства рассматриваются как вспомогательные;
- он способствует целенаправленному развитию творческой деятельности организации на всех уровнях;
- это постоянное взаимовлияние руководителя и его подчиненных, причем подчиненные участвуют в разработке задач и принятии решений и таким образом сами заинтересованы в их осуществлении;
- подобная организация не боится перемен, главное для нее участие самого персонала в планировании, знание персоналом его результатов и достаточно общая информированность;

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

- такая организация старается быстро реагировать на изменение ситуации и другие неожиданности и отвечать на них гибкостью работы и самой организации;
- она постоянно использует получаемую в результате наблюдений информацию в анализе причин успешности и неуспешности, принимает соответствующие решения, а не ограничивается только поиском «виновных лиц» [6].

В мировой практике управления по результатам KPI (Key performance indicators) выступают неизменным элементом не только оценки деятельности отдельных исполнителей, тех или иных технологических процессов и проектов, но и системообразующей подсистемой мониторинга, стратегического управления и повышения эффективности деятельности организации/органа власти/субъекта и пр. в целом.

В теории и практике управления накоплено огромное количество моделей по оценке результатов деятельности организации: от традиционных, фокус анализа которых направлен на выявление динамики финансовых показателей как интегрированного результата деятельности организации (EVA – Economic Value Added, модели финансового анализа, управленческого и бухгалтерского учета), до комплексных, которые наряду с финансовыми параметрами (ориентированными по своей сути на прошлую результативность), оценивают также и нефинансовые параметры деятельности организации, обусловливающие ее будущую эффективность (BSC, Performance Prism, Tableau de bord).

На современном этапе все больше внимания фокусируется на учете роли меняющихся контекстов, отдаленных и вариативных последствий внедрения в управленческую практику инструментов управления по результатам. В силу того, что в условиях изменений процессы государственного управления становятся крайне многообразными, вариативными и интенсивными, все в большей степени актуализируется потребность максимальной структуризации деятельности и органов власти, и служащих, и в целом государственной гражданской службы с позиций «ресурсов» и «результатов». Общая логика рассмотрения эффективности и результативности раскрывается в трех ключевых концептуальных контурах: культура реализации, измерение и оценка, придание смысла задачам.

Несмотря на политический и социальный запрос в области повышения эффективности и результативности государственной гражданской службы и системы государственного управления в целом, необходима комплексная систематическая работа по продолжению процессов формирования культуры управления результативностью как на уровне реализации государственной политики, организационном (органы власти) и индивидуальном – конкретный государственный гражданский служащий. Внедряемые процессы в области управления эффективностью и результативностью деятельности не должны стать очередной дополнительной работой, важно «опривычивание» новой практики в деятельности органов власти.

На наш взгляд, необходимо еще раз подчеркнуть, что стратегии, программы, система показателей, представляют собой только инструменты, реальные же изменения непосредственно связаны со знаниями, желанием и умением, способностями провести изменения и принятием сущности управления по результатам, т.е. с изменениями в ценностно-смысловом, культурном и деятельностном пространствах.

Достаточно сложным оказался процесс изменения в понимании сущности управления по результатам не как некоего направления организационно-функциональных изменений, имеющего четкий формат применения (например, в области бюджетирования, в рамках проектного управления или в оценки процесса государственных услуг), а как новых принципов государственного управления, распространяемого на все аспекты, уровни управления и на все виды

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

результатов. Уже на начальных этапах внедрения системы показателей и элементов управления по результатам в систему управления возникли серьезные риски, связанные с установлением системы показателей, так как внедрение ненадежной, необъективной и несбалансированной системы показателей может повлечь за собой еще более серьезные последствия, чем вообще отсутствие системы оценки. С другой стороны, оценка деятельности государственных гражданских служащих в логике управления по результатам позволяет на новом качественном уровне синхронизировать ключевые аспекты деятельности: и управление кадровыми процессами, и отношения с потребителями государственных услуг, и финансовые ресурсы, и организацию внутренних административных процессов, и обучение и профессиональное развитие государственных гражданских служащих.

Надежная система показателей открывает дополнительные возможности для совершенствования системы планирования, способствует формированию приверженности в профессиональной среде служащих стратегическим целям, формируя у них четкое представление о личном вкладе в достижение планируемых результатов, в реализацию стратегии, государственных политик, в достижении национальных целей развития. Наличие как опережающих показателей, характеризующих факторы эффективности в будущем, так и показателей за прошедшее время, позволяют проводить ретроспективный анализ, концентрировать усилия и своевременно принимать корректирующие решения.

Кроме того, управление результативностью позволяет увидеть отчетливо выраженную причинно-следственную стратегическую взаимосвязь между всеми ключевыми аспектами деятельности органов власти и государственных служащих, что играет важную роль и в признании значимости общих принципов культуры человекоцентричности как принципов государственной службы, развитии субъектности государственных служащих в условиях распределенной ответственности, повышении качества культуры исполнения, формировании внутреннего потенциала субъектов управления и их готовности к эффективной деятельности по достижению запланированных результатов.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Модели оценки результативности деятельности организации

С точки зрения развития методических основ оценивания эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих наиболее перспективной, по нашему мнению, является модель Balanced Score Card (BSC – сбалансированная система оценочных показателей результативности деятельности организации), так как, демонстрируя основные необходимые и достаточные элементы, она в то же время не усложняет систему оценки путем включения в нее излишних подсистем.

BSC – это система измерения эффективности деятельности всей организации (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты ее деятельности. Система включает специальные методы проектирования, автоматизации, внедрения, поддержки и адаптации.

Важнейшими характеристиками подхода являются:

- акцент на стратегической повестке организации,
- отбор небольшого числа отслеживаемых данных,
- сочетание финансовых и нефинансовых данных [2].

В самом общем виде BSC представляет собой систему стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее результативности по набору упорядоченных, сбалансированных показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные (с точки зрения реализации страте-

гии организации) аспекты ее деятельности. В качестве базового варианта BSC, предложенного Р. Нортоном и Д. Капланом в 1992 г. [2], основатели методологии предлагают использовать четыре подсистемы (в терминологии BSC эти подсистемы называются «перспективами»):

- финансы (financial perspective) – оценка результативности деятельности организации с точки зрения отдачи на вложенный капитал,
- клиенты (customer perspective) – оценка полезности товаров и услуг с точки зрения конечных потребителей,
- внутренние бизнес-процессы (internal perspective) – оценка результативности внутренней организации бизнес-процессов (производство, качество и т.д.),
- развитие и обучение (learning and growth perspective) – оценка человеческих ресурсов организации, способность персонала к восприятию новых идей, гибкость, ориентация на постоянное улучшение.

Следовательно, оценка – это не просто оценка «прошлого», уже достигнутых результатов, но и факторов, предпосылок, обусловливающих будущую результативность и эффективность (анализ потребностей клиентов и потребителей услуг; структурированность, качество внутренних процессов; уровень развития человеческих ресурсов организации) посредством текущих «срезов» и измерений в целях осуществления правильных управленческих воздействий как залога их будущего (потенциального) состояния.

Основное назначение данной концепции – воплотить стратегическое видение высшего руководства в реальность, а также связать стратегию с оперативной деятельностью.

Главная особенность системы BSC в госсекторе, на наш взгляд, заключается в том, что оценка начинается не с финансовой подсистемы, а с подсистемы удовлетворения потребностей клиентов и общества и тесно связана с «правильными», оптимальными внутренними процессами, которые направлены на удовлетворение потребностей клиентов и в которые вовлечен весь персонал органа власти и государственные гражданские служащие в целом. Финансовая же составляющая становится актуальной, в первую очередь, в контексте выделенного бюджета для достижения программных целей государственного органа и именно в контексте идеологии «бюджетирования, ориентированного на результат». BSC-модель отражает расширение информационных и сигнальных возможностей системы управления путем добавления нефинансовых показателей в структуру так называемых «приборных панелей менеджеров» (дашбордов), которые реализуются на основе платформенных решений и/или посредством создания специальных программных приложений и позволяют оценивать и отслеживать динамику результативности деятельности организации для достижения целей управления. Нефинансовые критерии оценки деятельности органов публичной власти как правило более тесно связаны с ключевыми факторами успеха госуправления.

Objective Key Results (OKR – Цели и Ключевые результаты) — это методология постановки, синхронизации и отслеживания целей и ключевых результатов деятельности персонала, команд и организации в целом. Метод OKR был разработан в корпорации Intel, после чего получил распространение в ряде крупных технологических компаний, в том числе в Google, LinkedIn, Zynga.

Суть метода состоит в том, что определяется несколько сложных ключевых целей на некоторый промежуток времени (квартал или год), притом они задаются как для всей компании (или отдела), так и для конкретных сотрудников. Для каждой из поставленных целей определяются 3-5 измеримых параметров, по которым можно судить о достигнутых на данном направлении результатах. По истечении заданного времени степень готовности по каждому из ключевых параметров оценивается по шкале от 0 до 1. Оценка производится самим сотрудником; при этом итоговый показатель не рассматривается руководством в

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

качестве индикатора успешности работы данного сотрудника. Цель считается достигнутой, если суммарно выполнено 70-75% от задуманного. Если оказывается, что задача выполнена на 100%, считают, что была поставлена недостаточно амбициозная цель.

Ключевое отличие метода OKR от прочих подобных методик заключается в том, что сформулированная цель не является заведомо выполнимой. Предполагается, что сотрудник должен чувствовать себя немного некомфортно при постановке задачи. На каждый год и квартал сотрудник задаёт себе по четыре-пять целей. Цели и ключевые результаты на год могут периодически пересматриваться, что позволяет компании оперативно реагировать на ситуацию на рынке. При этом цели на квартал менять не рекомендуется.

Исходя из приведенных выше определений OKR и KPI, сложно понять разницу (обе методологии направлены на повышение эффективности деятельности), но разница есть и существенная. Главное отличие в том, что OKR применяются при управлении изменениями и инновациями (change and disrupt), а KPI – при управлении отлаженными, привычными процессами (run). Если говорить проще, то OKR – это про амбиции, развитие и кардинальные изменения, новый опыт и прорыв, когда важна внутренняя мотивация и большая свобода действий, а KPI – про стабильность, понятные алгоритмы, удержание планки, контроль достижения результатов текущей процессной известной деятельности: сотрудник видит чётко определённые показатели, знает, как их достичь, и выполняет штатную работу.

Модель Лоренца Мейсела (Lawrence S. Maisel) была предложена в 1992 г. [9]. Она имеет то же название, что и модель Нортона – Каплана. В своей структуре Л. Мейсел также определяет четыре перспективы, на основе которых должна быть оценена результативность деятельности организации. Однако вместо подсистемы обучения и роста как в исходной модели Л. Мейсел использует перспективу «Человеческие ресурсы». В ней акцент сделан на измерение инноваций, а также такие факторы, как обучение персонала, развитие клиентоориентированности и уровня предоставления услуг, компетентность и организационная культура. Следовательно, различие между двумя моделями не очень велико. Причина использования Л. Мейселом отдельной перспективы человеческих ресурсов заключается в том, что руководство организации должно быть более внимательным к своему персоналу и оценивать результативность не только процессов и систем, но и ее сотрудников. В 1990 г. (параллельно с исследованиями Нортона и Каплана) К. МакНейр (C.J. McNair), Р. Ланч (Richard L. Lunch) и К.Ф. Кросс (Kelvin F. Cross) представили модель, которую они назвали «Пирамида результативности» (в некоторых источниках – эффективности) [10]. В этой модели цели и показатели связывают стратегию организации с ее оперативной деятельностью. Другими словами, цели передаются вниз по структуре организации, в то время как показатели – собираются снизу вверх.

К.Адамс (C. Adams) и П.Робертс (P. Roberts) в 1993 г. предложили модель, которую назвали EP2M (Effective Progress and Performance Measurement; «You are what you measure» в журнале «Manufacturing Europe»).[2] Согласно Адамсу-Робертсу, важно прежде всего то, что организация делает в следующих четырех направлениях: обслуживание клиентов и рынков; совершенствование внутренних процессов (рост эффективности и рентабельности); управление изменениями и стратегией; собственность и свобода действий.

В соответствии с теорией управления, стратегический менеджмент включает две последовательные фазы: формулирование стратегии и ее внедрение. Формулирование – это аналитический процесс, который позволяет ответить на во-

[2] Цит. по: Григорьева Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2011. 460 с.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

прос «Что делать?». Внедрение – это, с одной стороны, организационный процесс, помогающий ответить на вопросы «Как делать?» и «Кто будет делать?», с другой стороны, – это процесс, способствующий развитию управленческих способностей и управлению изменениями. Цель системы заключается не только в том, чтобы обеспечить внедрение стратегии организации, но и в том, чтобы формировать организационную культуру, в которой постоянные изменения считаются нормой. Показатели результативности должны обеспечить руководителей, принимающих решения и отвечающих за реализацию стратегии, быстрой обратной связью.

Следует отметить, что использование систем стратегического управления позволяет более полно представить реальное положение дел в организации. Это не означает, что финансовые показатели стали менее важными, а говорит о том, что их необходимо сбалансировать другими – нефинансовыми. Наиболее перспективной из этих концепций представляется BSC-модель, позволяющая представить конкретную деятельность и стратегию через достаточно полный набор показателей, которые фактически образуют систему стратегического контроля и управления.

Изучение зарубежного опыта управления по результатам на государственной службе позволяет выделить два типа инструментов оценки индивидуальной результативности деятельности: 1) соглашения о выполнении работ и 2) оценка эффективности работы. Использование соглашений о выполнении работ в большей степени распространено в таких странах, как США, Канада, Новая Зеландия, Австралия. В рамках индивидуальной оценки деятельности такого рода персональные соглашения заключаются между служащим и государственным органом или его структурным подразделением (например, департаментом). Заключение соглашения предполагает взаимную договоренность между служащим и его руководителем относительно планируемых достижений на определенное время. Практикуется установление таких соглашений на сроки от трех до шести месяцев или на один год.

Практика подобных соглашений действительно была принята на вооружение государственными органами в ходе изучения положительного опыта коммерческих организаций. Так, известный американский менеджер Ли Якокка, возглавлявший в свое время такие гиганты автомобильной промышленности США, как «Форд» и «Крайслер», вспоминает в своей книге «Карьера менеджера» о том, что на протяжении многих лет раз в три месяца встречался индивидуально с каждым из своих непосредственных подчиненных (ключевых менеджеров) для того, чтобы подвести итоги проделанной работы за прошедший период и совместно установить ключевые цели на следующие три месяца [8]. По мнению Ли Якокка, такого рода встречи позволяют не только упорядочить управление и повысить эффективность контроля, но и обладают высочайшим мотивационным зарядом для подчиненных, которые значительно более охотно разделяют с руководителем ответственность за достижение целей и задач как своего, так и более высокого управленческого уровня.

Необходимо отметить, что заключение соглашений о выполнении работ должно осуществляться по каскадному принципу, начиная с верхних уровней управления и спускаясь вниз, возможно, вплоть до уровня технических исполнителей. Не только за рубежом, но и в нашей стране многие предприятия широко используют подход, когда непосредственные руководители проводят полугодовые или годовые интервью – appraisal review (возможно чаще, но, как правило, не реже) со своими подчиненными, в результате которых формируются и корректируются планы работы и выставляется итоговая оценка подчиненным в зависимости от уровня их вклада в достижение командных целей.

К минусам подобного подхода эксперты относят увеличение объема бумажной работы (так как заключение соглашений требует соответствующего документального оформления), особенно, если соглашения заключаются достаточ-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

но часто, например, раз в квартал. Следствием этого может быть повышение формального отношения руководителей к заключению соглашений и выставлению оценок за прошедший период, в том числе тенденция усреднения таких оценок. Кроме того, само понятие «соглашение» содержит указание на его договорной (не обязательный) характер, что требует формирования специфической организационной культуры в государственном органе. Более того, использование такого подхода должно быть основано также и на развитии особой культуры управления.

Второй подход к оценке индивидуальной результативности основан на оценке эффективности работы служащих (employee performance). В рамках этого подхода проводится как минимум ежегодная аттестация служащих с предоставлением им обратной связи. Такой подход в большей степени распространен в европейских странах: ФРГ, Бельгии, Дании, Нидерландах, Швейцарии, Швеции. В Швеции подобная аттестация осуществляется только в отношении руководителей.

Оценка результативности деятельности предполагает по результатам оценочного периода заполнение специального аттестационного листа, который может содержать установленные обобщенные показатели результативности, такие, как, например, объем выполненной работы или ее качество, или конкретные показатели результативности.

Как в отечественной, так и в зарубежной практике в бизнес-структурах, также достаточно распространен этот подход. В сферу государственного управления он был перенесен именно из их опыта. В рамках этого подхода для каждого руководителя или специалиста устанавливаются индивидуальные KPI. Количество KPI не должно быть слишком большим – как правило, от трех до пяти с тем, чтобы ответственное лицо действительно могло сосредоточиться на их достижении. При этом KPI не призваны охватывать все поле деятельности специалиста или руководителя. Оставшаяся часть поля деятельности описывается в терминологии задач функционирования – функций или должностных обязанностей, которые носят постоянный характер и являются частью повседневной работы должностного лица. KPI фиксируют ключевые задачи, как правило, актуальные в течение определенного времени. Чаще всего KPI вытекают из задач развития и носят проектный характер, хотя могут устанавливаться и на основе задач функционирования, ориентируя должностное лицо на соблюдение или превышение установленных стандартов деятельности.

Формирование системы показателей неразрывно связано с целеполаганием, показатели должны отражать содержательную сторону ожидаемого результата, а также позволять выносить решение. При использовании показателя надо избегать ситуаций, когда измеряются результаты, отличные от необходимых («побочные эффекты») Чтобы избежать возможных «побочных эффектов», следует добавить второй показатель (для того, чтобы удержать в равновесии всю систему). Предпочтение должно отдаваться «рассредоточенным» показателям, а не показателям, основанным на среднем значении.

Показатель должен предоставляться с определённой периодичностью, позволять проводить сравнения во времени, в пространстве, а также сравнивать различных исполнителей, быть абсолютно понятным или чётко объяснённым, независимым от возникновения непредвиденных ситуаций внутри организаций. Надежность должна быть неоспорима и основываться на:

- точности механизмов измерения,
- отсутствии ошибок или известных пределах возможных отклонений.

Кроме того, затраты на расчёт показателя должны быть умеренными.

К показателям результативности предъявляются следующие общие требования:

- независимость (источник сбора и обработки показателей должен быть независимым от служащего, подлежащего оценке);

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

- регулярность сбора (информация должна собираться на регулярной основе);
- – экономичность (стоимость сбора информации по показателю должна быть адекватной его значимости);
- точность (величина погрешностей должна быть умеренной и не приводить к искажению оценки результатов деятельности);
- комплексность (показатель не должен сужать ответственность служащего, особенно, когда одни результаты улучшаются за счет ухудшения других);
- релевантность (показатели должны точно характеризовать ситуацию по соответствующей задаче или функции).

Кроме того, решающее воздействие на значение показателя должна иметь деятельность служащего, которому вменяется показатель.

Проблемы, которые возникают при оценке эффективности работы, часто связаны с путаницей между процессом деятельности служащего, его усилиями, намерениями и результатами его деятельности. Кроме того, в качестве KPI иногда устанавливают показатели в области индивидуального развития (например, повышение квалификационного разряда). Такой подход в принципе правомерен, если используется более «продвинутая» версия MBO, получившая название Performance Management (PM). Важно, чтобы при этом показатели результативности полностью не вытеснялись показателями оценки личности или ее служебного поведения. В практике оценки деятельности, например, в США метод аттестации работника, при котором комплексно оценивается и результативность, и профессионально-личностные качества, и организационное поведение, называется методом рейтинговых шкал. При этом показатели результативности при суммировании результатов оценки обладают большим весом, что подчеркивает их первостепенную важность [3].

Другая проблема, возникающая при использовании такого подхода к оценке, – это субъективизм оценщика, в роли которого чаще всего выступает непосредственный руководитель. Субъективизм может проявляться, например, в стремлении усреднить результаты работников одного структурного подразделения (ошибка центральной тенденции) или в снисходительности к работникам, которые работают хуже других (ошибка снисхождения). Чаще всего это связано с проблемой морального выбора, когда руководителю по разным причинам психологически трудно кого-то из своих подчиненных выделить в лучшую сторону, а кого-то в худшую. Иногда в таких случаях вводят такой метод оценки, как принудительное распределение, когда руководитель, выставляя низкие или высокие оценки, вынужден придерживаться установленных квот [3]. Например, в некоторых госорганах Великобритании руководитель периодически вынужден принимать решение о премировании не более 15% своих подчиненных. В Сингапуре корпус чиновников принудительно ежегодно обновляется на 5% – служащие, получившие оценку «D», подлежат увольнению.

Оба описанные подхода – и соглашения о выполнении работ, и оценка эффективности работы – иногда используются комплексно. Так, несмотря на распространение в США соглашений о выполнении работ, широко практикуется метод установления для служащих ключевых, не ключевых и дополнительных показателей результативности.

Заключение

Сложность, многоаспектность процессов, происходящих в современном обществе, экономике и системе государственного управления, а также необходимость повышения результативности государственной службы в условиях неопределенности, обусловливает актуальность развития методических основ оценивания эффективности и результативности деятельности государственных

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

гражданских служащих в целях формирования качественного инструментария информационной поддержки принятия управленческих решений и мотивации достижения целевого общественно значимого результата.

Чтобы система ключевых показателей эффективности способствовала непрерывному повышению эффективности органа власти и результативности деятельности структурных подразделений и служащих, необходимо периодически осуществлять ревизию взаимосвязи этих показателей со стратегией органа власти, т.е. система ключевых показателей результативности деятельности должна развиваться вместе с реализацией стратегии органа публичной власти. При этом должны учитываться наиболее существенные изменения социального контекста в целом и факторов внешней среды организации в частности, что, в свою очередь, потребует постоянного анализа и периодической корректировки как отдельных показателей результативности, так и всей системы управления по результатам. Если анализ целесообразности применения того или иного показателя результативности своевременно не осуществляется, это может приводить к рискам снижения или девальвации их роли в системе управления эффективностью. В ряде случаев подобные показатели должны быть исключены из применения или перераспределены или переформулированы.

Особого внимания требует система управления результативностью деятельности в течение первого цикла отчетности после ее внедрения. Для этого целесообразно проводить внутренние исследования – групповые сессии с участниками, фокус-группы, в центре внимания которых будет обсуждение возникших сложностей в работе системы управления по результатам. Целью такой работы является профилактика применения неверных и не способствующих повышению эффективности показателей результативности, а также идентификация и распространение лучших практик по использованию показателей результативности системы в структурных подразделениях.

Система управления результативностью должна быть интегрирована во все основные управленческие процессы в органе власти: планово-бюджетную систему, управленческую отчетность, планирование и постановку текущих задач, оценку потенциала наиболее перспективных сотрудников и текущих результатов деятельности сотрудников, изменение и корректировку размера оплаты труда и т.д. Для каждого линейного руководителя могут быть сформированы дашборды, которые должны включать необходимые для контроля над ходом выполнения задач показатели и критерии результативности.

Принципиальным фактором успеха внедрения показателей результативности будет являться корректная связь достижения показателей с материальной и нематериальной составляющими системы стимулирования сотрудников. Необходимым представляется и учет информации о личностно-профессиональных достижениях в системе оценки результативности профессиональной служебной деятельности.

Список литературы:

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2003. 256 с.
2. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 3-е изд. испр. и доп. / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2021. 320 с.
3. Монди Р.У., Ноу Р.М., Премо Ш.Р. Управление персоналом / Пер. с англ. 8-е изд. СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004. 640 с.
4. Половинко В.С., Сазонова М.Г. Система оценки персонала в концепции управления по результатам Монография. ОмГУ им. Ф.М. Достоевского. Омск: Изд-во ОмГУ, 2008. 255 с.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

5. Стадник А. Путеводитель по кадровому менеджменту. Выпуск 2. Оценка персонала. М.: Бегин групп, 2005. 170 с.
6. Управление по результатам: Пер. с финск. / Общ. ред. и предисл. Я.А. Лейменна. М.: Издательская группа «Прогресс», 1993. 320 с.
7. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала: современные системы и технологии. Настольная книга кадровой службы. М.: Финансы и статистика, 2004. 172 с.
8. Якокка Л., Новак У. Карьера менеджера / Пер. с англ. 2-е изд. Мн.: Попурри, 2002. 416 с.
9. Maisel L.S. Performance measurement: the Balanced Scorecard approach // Journal of Cost Management. 1992. Vol. 6. N 2. P. 47-52.
10. McNair C.J., Lynch R.L., Cross K.F. Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? // Management Accounting. 1990. Vol. 72. N 5. P. 28

Basic conceptual models of performance evaluation

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Sheburakov Ilya Borisovich
Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Dean of the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: **sheburakov-ib@ranepa.ru**

Sazonova Maria Gennadievna
Candidate of Economic Sciences, Independent expert, Moscow, Russian Federation
e-mail: **Sazonova.mg@gmail.com**

Abstract

The article deals with the theory and practice of evaluating and stimulating the effectiveness of professional activity in the state civil service. Within the framework of the theory of effective management, the concept of «evaluation» is described, as well as some terminological features of the elements included in the evaluation. A number of models for evaluating the effectiveness of the organization's activities are analyzed and compared, among which, according to the authors, the BSG (Balanced Score Card) model is the most promising for evaluating the effectiveness and efficiency of state civil servants.

Key words

• state civil service • professional activity • performance assessment • BSG • OKR • KPI •

References

1. Borisova E.A. Evaluation and certification of personnel. St. Petersburg: Peter, 2003. 256 p.
2. Kaplan R.S., Norton D.P. Balanced scorecard. From strategy to action. 3rd ed. ispr. and add. / Translated from English M.: CJSC «Olymp – Business», 2021. 320 p.
3. Mondi R.U., Know R.M., Premo S.R. Personnel management / Trans. from English 8th ed. St. Petersburg: Publishing House «Neva», 2004. 640 p.
4. Polovinko V.S., Sazonova M.G. Personnel evaluation system in the management concept based on the results of a monograph. OmSU named after F.M.Dostoevsky. Omsk: Publishing House of OmSU, 2008. 255 p.
5. Stadnik A. A guide to personnel management. Issue 2. Personnel assessment. Moscow: Begin Group, 2005. 170 p.
6. Results management: Trans. from Finnish. / General ed. and preface by Ya.A. Leimenna. M.: Publishing group «Progress», 1993. 320 p.
7. Khrutsky V.E., Tolmachev R.A. Personnel assessment: modern systems and technologies. The Personnel Service handbook. M.: Finance and Statistics, 2004. 172 p.
8. Iacocca L., Novak U. Manager's career / Translated from English 2nd ed. Mn.: Potpourri, 2002. 416 p.
9. Maisel L.S. Measuring efficiency: an approach to a balanced system of indicators // Journal of Cost Management. 1992. Vol. 6. N 2. P. 47-52.
10. McNair J.J., Lynch R.L., Cross K.F. Should financial and non-financial performance indicators coincide? // Management accounting. 1990. Vol. 72. N 5. P. 28.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

СОВРЕМЕННЫЕ КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Практика кадровой работы: современные платформенные решения для организации личностно-профессиональной диагностики и оценки



Клычникова Кристина Андреевна
Директор программы Центра оценки руководителей и управленческих команд факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: **klychnikova-ka@ranepa.ru**



Новожилова Ирина Анатольевна
Ведущий специалист Центра современных кадровых технологий, факультет оценки и развития управленческих кадров факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Российская Федерация
e-mail: **novozhilova-ia@ranepa.ru**



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

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Аннотация

В статье рассматриваются автоматизированные современные платформенные решения российского производства (кадровые платформы), которые представляют собой «экосистему» и содержат различные инструменты и сервисы для реализации широкого спектра задач: проведения личностно-профессиональной диагностики и оценки кадров, привлечения, отбора и подбора кадров, а также для личностного и профессионального развития персонала организации. Представленные материалы полезны как руководителям и специалистам кадровых служб, которые определяют запрос на цифровизацию кадровых процессов, процессов всего цикла управления персоналом, особенно оценки и диагностики кадров, так и специалистам по развитию и оценке персонала.

Ключевые слова

• личностно-профессиональная диагностика • оценка • автоматизированные платформенные решения • кадровые технологии •

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Сегодня деятельность специалистов государственной службы весьма сложна, ключевые функции органов управления должны реализовываться бесперебойно на регулярной основе, чтобы принимаемые решения были своевременными и эффективными. Важную роль в этом играет подбор и расстановка кадров, чему способствуют личностно-профессиональная диагностика и оценка, направленные на подбор эффективного руководителя и его команды, определение их ресурсов, траекторий развития в целях повышения продуктивности деятельности и эффективности управления.

Здесь, как и во многих других сферах деятельности, все более востребованными становятся онлайн-услуги. Круглосуточный доступ к необходимым услугам, более удобный вариант индивидуальной диагностики привели к тому, что такая персонализация в HR-деятельности стала трендом последних лет, а благодаря новым технологиям личностно-профессиональная онлайн-диагностика популярна в среде не только рекрутеров, но и пользователей.

Активная цифровизация предоставила массу технологических возможностей организовать индивидуальную диагностику на интернет-ресурсах, которых сегодня уже достаточно много и среди которых наиболее эффективными, являются автоматизированные системы, включающие в себя и оценку, и подбор кадров, и эффективное управление ими, также предоставляя возможности для роста и развития этих кадров.

Современное программное обеспечение организации процедур личностно-профессиональной диагностики и оценки можно условно разделить на две группы: точечные решения и платформенные решения.[1] Эти два типа решений сильно различаются по гибкости и масштабируемости, и у каждого из них есть свои сильные и слабые стороны.

Традиционно точечные решения определяются как программы, созданные для преодоления какой-то одной проблемы, например, автоматизации процесса подбора, оценки и расстановки кадров, т. е. эффективного и действенного решения именно этой точечной задачи.

Плюсы точечного решения:

1) незначительный (ограниченный) объем программного пакета, что может ускорить как развертывание и запуск такого ресурса, так и сам процесс будущей диагностики на нем;
2) этот вариант обычно дешевле, чем более сложные варианты разработки и содержания платформы;
3) целенаправленное (точечное) приложение часто (хотя и не всегда) обеспечивается конкретным значительным опытом их решения, имеющимся у организации этого интернет-ресурса.

Минусом точечного решения является то, что такой вариант работает только для изначально предполагаемого использования (решения одной точечной задачи). Для других задач необходимо другое или дополнительное программное обеспечение, что требует новой разработки ресурсов, взаимодействия с другими решениями и приложениями. Также точечные решения обычно не масштабируются по мере роста задач (в нашем случае - диагностики), поскольку им сложно адаптироваться к новым факторам, добавляющим дополнительные уровни в процессы. Следует учитывать и то, что управление многоточечными решениями является громоздким для такого варианта оценки и может привести к разрыву связи между ее составляющими.

Таким образом, точечные решения создаются для решения одной проблемы, варианты же применения платформы обеспечивают основу для более много-

[1] Platforms vs Point Solutions: Weighing Your Options. URL: https://www.docuphase.com/blog/point-solutions-v-platform-solutions (дата обращения 09.03.2022).

сторонних задач и более массовых и массивных, но при этом гибких инструментов, которые используются для создания пользовательских рабочих процессов и автоматизированных систем и могут заменить практически любые бумажные процессы или повторяющиеся задачи. Эти решения по своей конструкции обладают широкими возможностями настройки, поэтому их можно применять в различных сценариях использования в каждом отделе или отрасли.

Платформенные решения предлагают инструменты, необходимые для систематического пересмотра всех возможных процессов и взаимосвязей этих, казалось бы, отдельных частей, что можно использовать для организации более сложных задач, которые стимулируют рост возникновения новых возможностей при осуществлении поиска, оценки, развития кадров и т.д., а также снижают затраты на диагностику и оценку.

Плюсы (превосходства) платформенных решений таковы:

1) они могут быть адаптированы для удовлетворения различных отраслевых требований, интеграций, правил или оборудования;
2) платформы масштабируются вместе с ростом запросов и расширением задач, удовлетворяя новые потребности и обеспечивая решение новых задач с помощью адаптируемых процедур и рабочих процессов;
3) гибкость их программной реализации позволяет с течением времени или по мере надобности проводить дальнейшую оптимизацию в зависимости от результатов;
4) весь процесс может быть организован в едином пакете программного обеспечения, повышая прозрачность, эффективность и взаимодействие всех необходимых составляющих;
5) новые сотрудники быстрее начнут работать, поскольку им нужно будет изучить только одну систему процессов;
6) платформы позволяют хранить пользовательские данные на облачных серверах, что помогает защитить информацию от потери в случае поломок локальных носителей или случайного удаления, сделать данные доступными из любой точки мира при наличии доступа в интернет.

Кроме качества контента, важнейшей характеристикой любой платформы являются вопросы конфиденциальности и безопасности данных. Это еще один важный плюс платформ перед другими интернет-ресурсами. По данным платформы Gartner к 2024 г. 30% предприятий (по сравнению с менее чем 5% в 2019 г.) будут использовать именно платформы для обеспечения безопасности своих данных, поскольку их программные решения предоставляют более высокие уровни безопасности данных и быстрое расширение возможностей в сфере услуг и продуктов.[2]

Конечно, платформенное решение имеет и минусы, основным из которых являются значительные финансовые затраты за комплексный набор инструментов, что обычно влечет за собой более высокие первоначальные инвестиции, чем покупка одного точечного решения.

Платформа как автоматизированная информационная система позволяет значительному (часто неограниченному) числу пользователей в режиме онлайн и в удобное для них время удовлетворять их функциональные запросы. В области личностно-профессиональной диагностики с помощью платформ можно обеспечить разнообразные виды оценок, интерпретацию их результатов специалистами, консультации экспертов, развитие и обучение, обмен видео-контентом, построение карьерных траекторий и т.п.

К важным характеристикам таких платформ относят в первую очередь то, что пользовательский интерфейс должен быть ярким, привлекательным и простым в применении.[3] Все его основные функции должны быть легко доступны,

[2] Gartner Privacy Policy. URL: https://www.gartner.com/en/about/policies/privacy (дата обращения 27.03.2022).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

а сам инструмент должен быть прост в эксплуатации и освоении. Интерфейс должен включать функции, предназначенные для диагностических процедур, размещения всего необходимого инструментария, дальнейшего сопровождения и обучения кадров, повышения их вовлеченности и производительности, предоставляя пользователям надежную и безопасную базу данных клиентов и сотрудников и возможность своевременно и последовательно получать обратную связь. Также частью хорошего программного обеспечения для оценки и управления персоналом в режиме реального времени являются аналитика и отчеты, которые должны быть представлены визуально и содержать все необходимые данные. А размещенный на платформе инструмент должен обеспечивать бесшовную интеграцию со сторонними приложениями для повышения удобства работы пользователей.

На данный момент все более распространенной становится практика, когда как государственные, так и негосударственные организации не закупают те или иные цифровые платформенные решения, которые предлагает рынок, а создают собственные разработки, отвечающие конкретному запросу или набору запросов, закрывая все потребности или даже полный HR-цикл компании. Данный факт объясняется тем, что особенности некоторых организаций требуют выхода за рамки стандартного функционала, точечной адаптации платформенных решений под специфику их деятельности, конкретные сервисы и оказываемый набор услуг. В то же время предложения, имеющиеся на рынке, не отвечают данному запросу, поскольку являются стандартными и не гибкими, либо не устраивают с точки зрения обеспечения безопасности и хранения данных. Также приобретение различных ПО для разных целей организации, например, HR-аналитики, системы обучения LMS, является затруднительным при одновременном использовании сотрудником и самостоятельной интеграции информации из этих платформ.

Сравнительный анализ существующих в России практик разработки программных продуктов и технологических решений в области оценки и личностно-профессиональной диагностики, существующих на российском рынке и являющихся как лидерами в области оценки, так и новаторами в области ИКТ-решений, проведен на основе ряда критериев:

- реализация функционала, при котором участник на основе саморегистрации или других конфигураций входа в систему может принимать участие как в текущем проекте, так и в будущих открытых проектах (конкурсах), проводимых другими заказчиками при условии соответствия требованиям и задачам конкурсных процедур;
- реализация функционала участия разных ролей в конфигурации конкурсных мероприятий: Участник, Рекомендатель, Специалист, Администратор, Эксперт по оценке, Заказчик (Работодатель);
- автоматизированный набор специальных инструментов оценки, позволяющих собирать необходимые данные об участнике;
- реализация функционала специализированной обработки результатов оценки и возможность разработки различных методик обработки данных, позволяющего готовить отчеты и резюме для каждого участника в самой системе и загружать отчеты непосредственно в ЛК участника;
- обеспечение обезличенного хранения результатов диагностики каждого проекта в консолидированной базе данных системы, возможность выгружать обезличенные результаты в табличном формате;
- функционал «Обмен данными» с другими платформенными решениями;

[3] Top 10 BEST People Management Platforms Of 2022. URL: https://www.softwaretestinghelp.com/people-management-platforms/#People_Management_Software (дата обращения 16.03.2022).

- функционал блока/модуля системы «Статистика и аналитика».

Рассмотрим ряд платформенных решений российского производства, которые будут интересны и полезны для понимания трендов разработок в данной сфере и определения направлений для «создания «кадровой» платформы» в госсфере, а также различных полезных сервисов для ее обновления и развития. Представленные аналитические материалы полезны также и руководителям кадровых служб госорганов, которые определяют запрос на цифровизацию кадровых процессов, процессов всего цикла управления персоналом, особенно оценки и диагностики кадров. Понимание возможностей российских платформенных решений и их ограничений взаимодействие с «провайдерами услуг» в данной сфере будет более профессиональным и содержательным.

Одной из таких организаций на российском рынке является Публичное акционерное общество «Сбербанк России» и их собственная разработка – платформенное решение, которое еще находится на стадии доработки: HR-платформа «Пульс».[4] Данное платформенное решение не похоже на стандартные и привычные HR-системы, поскольку имеющиеся в нём сервисы затрагивают почти все существующие процессы в компании, а искусственный интеллект помогает руководителям при принятии тех или иных решений на основе алгоритмов и моделей.

Платформенное решение «Пульс» затрагивает весь спектр задач, которые входят в HR-цикл (от оценки и личностно-профессиональной диагностики до непрерывного обучения и личностно-профессионального развития сотрудников на основе полученных оценок) и позволяет любому члену организации иметь доступ ко всем кадровым сервисам в режиме реального времени в одном интерфейсе на каком угодно устройстве.

Данное платформенное решение является экосистемой, которое содержит следующий набор сервисов:

- поиск, подбор и найм персонала (интеграция с сайтами вакансий, такими как HeadHunter, Работа.Ру);
- разграничение уровней доступа к цифровому процессу отбора для нанимающего руководителя, бизнес-партнера по персоналу, рекрутера, будущих коллег;
- оформление внутренних документов (отпуска, справки);
- аналитика о состоянии команды;
- прогноз модели поведения сотрудника (выгорание, возможное увольнение) исходя из встреч, времени в офисе, динамики доходов и т.д.;
- отчеты о выполнении целей, рейтинги эффективности;
- развитие навыков и компетенций сотрудников;
- управление карьерой, рекомендации путей для карьерного роста и обучения на основе моделей поведения пользователя;
- цифровой профиль сотрудника;
- элементы геймификации, викторины и квесты;
- образовательный портал;
- система виртуальных и материальных наград (трата баллов в мерчандайзинговом магазине, конвертация баллов в «СберСпасибо»);
- тестирование участников (например, психометрические тесты, собственная разработка – SberQ);
- алгоритмы искусственного интеллекта (например, компьютерное зрение, которое распознает информацию в отсканированных документах и сокращает длительность процесса оформления; рекомендации о повышении сотрудника или направлении на обучение).

[4] https://sber.ru/legal/pulse/ (дата обращения: 18.03.2022).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Еще одним платформенным решением, затрагивающим ответвление экосистемы в части оценки и подбора, разработанным компанией Midot, является оценочная платформа Podium.[5] Данное цифровое платформенное решение управляет процессом подбора кадров от назначения тестирования и оценки до решения о найме, позволяет сторонним организациям формировать и размещать оценочные тесты, выгружать сформированные отчеты с результатами, а также управлять всем циклом отбора и найма.

Платформа обладает следующим набором функций:

- приглашение участников тестирования с применением самостоятельной или предварительной регистрации; рассылка массовых приглашений;
- просмотр результатов тестирования, комментариев и заметок рекрутеров, справочной информации, прикрепленных документов участника;
- контроль за тестированием участников с помощью веб-камеры, который позволяет проверять личность кандидатов;
- возможность одновременного тестирования тысяч кандидатов;
- размещение собственных тестовых разработок; возможность интеграции с имеющейся базой данных тестов.
- автоматизация расчета баллов и принятия решений по найму.

Зачастую цифровые платформенные решения имеют различные сертификаты, подтверждающие соответствие стандарту информационной безопасности. Оценочная платформа Podium обладает сертификатом ISO 27001 с 2008 г., а также соответствует требованиям Общего регламента ЕС о защите данных (GDPR) и национального законодательства.

Организацией, которая относит свои разработки к передовым технологиям HR-автоматизации и управления талантами, является компания «Websoft» и ее одноименное платформенное решение WEBSOFT HCM (Human Capital Management).[6] Под системой управления талантами подразумевается функционал, как и на платформе Podium, подбора, а также адаптации сотрудников, их обучения, развития и управления знаниями организации.

Цифровое платформенное решение WEBSOFT HCM позволяет автоматизированно управлять карьерой, дает сотрудникам возможность оценивать перспективы своего роста и развития, предлагает помощь в выстраивании планов личностно-профессионального развития. Платформа также позволяет формировать и визуализировать карьерные маршруты пользователей платформы на основе оценённых компетенций и уровня требований по ним для каждой позиции, т.е. у сотрудников есть возможность сравнивать свои результаты с так называемыми «эталонными» показателями. Сформированные карьерные планы включают как обучение и адаптационные программы, так и работу с наставниками и кураторами, стажировки и перемещения между разными должностями.

Достаточно редким функционалом на платформенных решениях является функционал формирования планов преемственности, который реализован на платформе WEBSOFT HCM. Данный план заключается в том, что для начала оценке подлежат ключевые должности организации в контексте возможных рисков, далее происходит оценка потенциальных преемников данных топ-менеджеров. Для потенциальных преемников формируется план обучения и подготавливается релевантная система наставничества.

WEBSOFT HCM также обладает функционалом формирования и ведения кадрового резерва организации и сопровождения кандидатов в резерв на всех этапах отбора (самовыдвижение в резерв, оценка, определение степени готовности к назначению, автоматизированные организационные вопросы по фор-

[5] https://midot.com/russian/product/podium/ (дата обращения 03.06.2022).
[6] https://hcm.websoft.ru/hcmhome (дата обращения 03.06.2022).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

мированию кадровых комитетов).

WEBSOFT HCM имеет настраиваемый уровень доступа и индивидуальный интерфейс у рекрутера и руководителей подразделений при поиске, подборе и оценке персонала. WEBSOFT HCM обладает функционалом, позволяющим интегрироваться с существующими карьерными платформами через API, а также с социальными сетями, поддерживает функцию чат-ботов для взаимодействия с кандидатами.

Особое внимание на данном платформенном решении уделяется вопросам обучения и его организации. Например, разработан функционал автоматизации любых форматов обучения – очного, дистанционного, мобильного, существует возможность построения смешанных программ, индивидуальных траекторий, учебных событий и модульного обучения, встраивание элементов геймификации, а также присутствует набор стандартных отчетов, которые позволяют осуществлять мониторинг и просматривать результаты обучения.

Возможности платформы WEBSOFT HCM:

- единое решение для подбора персонала;
- постановка и оценка целей на период испытательного срока;
- формирование модели компетенций с привязкой учебных программ, и электронных курсов;
- планирование обучения кадрового резерва;
- подбор кандидатов по базе резервистов;
- оценивание компетенций претендентов.

Плюсы:

- содержит единую базу данных всех HR-процессов;
- единый интерфейс для сотрудников/руководителей/HR;
- возможно выбрать автоматизацию только необходимых HR процессов за счет гибкой комплектации;
- быстрая настройка системы;
- работает на устройствах и в браузере, есть мобильное приложение для офлайн-доступа;
- чат-боты: viber, telegram, skype.

Минусы:

- излишнее количество функций в настройках;
- курсы разрабатываются в конструкторе CourseLab (приобретается отдельно).

Далее мы рассмотрим платформенное решение Mirapolis HCM, разработанное российской IT-компанией «Mirapolis».[7] Данное платформенное решение способствует созданию передовых IT-решений для трансформации существующих HR-процессов. В основу платформенного решения положена идея реализации комплексного подхода в управлении развитием человеческого капитала и автоматизации HR-процессов компаний среднего и крупного бизнеса.

Данное платформенное решение предназначено для цифровизации и повышения эффективности процессов:

- подбора и найма сотрудников – автоматизация полного цикла подбора с момента появления потребности до выхода на работу нового сотрудника;
- адаптации сотрудников – автоматизированный и понятный процесс адаптации новых сотрудников;
- обучения – автоматизированное решение для организации и управления всеми видами и формами обучения для компаний любого масштаба;
- оценки деятельности (оценка KPI) – автоматизированная оценка эффек-

[7] https://www.mirapolis.ru/ (дата обращения: 03.06.2022).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

тивности деятельности персонала и их роли в достижении стратегических целей компании;
- управления вознаграждениями – управление процессами льгот и вознаграждений, планами премирования и пересмотром заработных плат сотрудников;
- оценки потенциала, оценка компетенций;
- управления развитием сотрудников и построения кадрового резерва компании (кадровый резерв на ключевые должности, HiPo и пр.) – автоматизация карьерных целей, управление развитием сотрудников, преемственностью по ключевым должностям;
- управления коммуникациями.

Платформенное решение Mirapolis HCM интегрируется с системой дистанционного обучения Mirapolis LMS, которая позволяет организовать мультиформатное обучение, сформировать базу знаний, развивать и контролировать компетенции сотрудников. В систему обучения также внедрены элементы геймификации, которые выражаются в опыте и игровой валюте за прохождение курсов, тестов или другие действия в системе. Кроме того, платформенное решение имеет конструктор кейсов.

Платформенное решение Mirapolis HCM позволяет формировать глубокую аналитику и отчёты. Для пользователя доступно более 40 шаблонных готовых отчетов, которые направлены на контроль результатов обучения, получение разнообразной аналитики, в том числе по активности пользователей.

Система Mirapolis HCM зарегистрирована в Реестре российского программного обеспечения (Приказ Минкомсвязи от №538 от 08.11.2016).

Организация VK цифровые технологии и платформенное решение VK People Hub[8] развивает экосистему сервисов, которые способствуют социализации сотрудника и управлению его опытом. Данная платформа разработана для повышения вовлеченности и эффективности персонала компании. Решение обеспечивает единое коммуникационное пространство, доступ к сервисам самообслуживания, возможности для формирования команд, обучения, создания кадрового резерва, построения индивидуальной траектории развития сотрудников.

VK People Hub также зарегистрирована в Едином реестре российских ПО. Разработана на программно-аппаратной платформе российского производства и готова к установке на оборудование компании.

TalentTech ООО «Севергрупп ТТ» и платформенное решение Potok.io[9] — это программный комплекс, который позволяет автоматизировать процесс поиска кадров в организации, а также вести аналитику по вакансиям и рекрутерам. У Potok.io имеется интеграция с рекрутинговыми сервисами.

Potok.io относится к семейству ATS и имеет соответствующие функциональные возможности, такие как:
- добавление, удаление, редактирование и публикация вакансий;
- синхронизация вакансий и кандидатов с ресурсами по поиску;
- работы;
- добавление, редактирование, продвижения по этапам подбора и удаление кандидатов;
- обработка персональных данных кандидатов, а также деперсонализация последних;
- назначение событий: встреч, напоминаний;
- формирование и выгрузка аналитики подбора.

[8] https://tech.vk.com/product/vk-people-hub (дата обращения: 18.03.2022).
[9] https://idnetwork.potok.io/open/jobs (дата обращения: 18.03.2022).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Таким образом, Potok.io позволяет вести отчетность на всех этапах подбора кадров по конкретно взятым вакансиям, а также вести аналитику подбора по каждому сотруднику кадровой службы.

Компания Detech рекомендует для проведения максимально эффективной оценки персонала использовать на начальной стадии отбора онлайн-тестирование и интервью и, если речь идет о руководящих позициях, то на финальной стадии сочетать с центрами оценки. Для этих целей компания Detech разработала полностью дистанционную систему тестирования персонала ONTARGET.[10]

Преимущества применения онлайн-оценки:

- кандидаты могут входить в систему с любого компьютера вне зависимости от его месторасположения;
- кандидаты могут самостоятельно заполнять тесты (не нужен администратор);
- сотрудник компании сможет увидеть результаты тестирования любого кандидата сразу после его завершения;
- результаты кандидатов представляются в рейтинговом порядке;
- есть возможность генерировать индивидуальные отчеты по итогам тестирования для каждого кандидата;
- тестирование кандидатов может проводиться в любое время и в любом порядке.
- как и в бланковой версии тестов, у кандидатов есть возможность перед началом теста в удобном для них темпе поработать с примерами;
- автоматическая рассылка кандидатам приглашений на тестирование;
- онлайн-оценка объединяет в себе доступность, скорость обработки информации и высокую надежность методов;
- инструменты системы переведены и адаптированы на различные иностранные языки, включая английский, французский, турецкий, сербский и др.

Основным диагностическим инструментом являются тесты ONTARGET: тесты разработаны командой психологов, обладающих опытом разработки и адаптации к использованию в России зарубежных методик оценки персонала, в том числе тестов профессиональных способностей. Тесты ONTARGET – это тесты профессиональных способностей (другое их название – тесты на профпригодность), которые делятся на разные группы по уровням сложности и рассчитаны на специалистов разных уровней. Тесты профессиональных способностей ONTARGET имеют три уровня сложности, а их комбинации модифицируются в зависимости от квалификации кандидатов. Уровень сложности напрямую зависит от того, на какую должность претендует кандидат. Основой профессиональных тестов ONTARGET является проверка базовых способностей сотрудников: умение работать с информацией, текстами, таблицами, диаграммами, проверяются навыки работы с приказами, отчетами, прайс-листами, статьями в прессе, аналитическими записками.[11]

Возможности тестов ONTARGET:

- две формы тестирования: на бланках (в очном формате) и в электронной (онлайн) версии;
- рандомный выбор вопросов из банка заданий;
- все тесты выполняются на время (от 10 до 25 минут в зависимости от типа теста);
- наличие возможности без ограничения времени решить тренировочные задания (примеры), которые позволяют познакомиться с типовыми вопро-

[10] https://ontarget.ru/ (дата обращения: 18.03.2022).
[11] Assessing Data Silos: The Good, The Bad, and The Ugly. URL: https://www.protegrity.com/resource-center/assessing-data-silos-the-good-the-bad-and-the-ugly (дата обращения 27.03.2022).

сами каждого профессионального теста;
- наличие в тестах нескольких вариантов ответов, из которых кандидату необходимо выбрать один правильный ответ;
- сотрудники компании-работодателя могут видеть результаты тестирования любого кандидата сразу после завершения тестирования;
- заполнив тесты, каждый кандидат получает индивидуальное электронное сообщение о своих результатах (если этого хочет работодатель);
- по результатам оценки готовится комплексный отчет;
- если оценку проходят несколько кандидатов, то по ним делается сравнительный анализ;
- система тестирования имеет возможность оперативной интеграции с системами заказчика.

Несмотря на преимущества системы, все же стоит отметить и ее недостатки:
- тесты имеют узкую направленность на проверку базовых способностей – умения анализировать числовую и вербальную информацию;
- функционал участия разных ролей в конфигурации оценочных мероприятий не прописан;
- нет данных о роли эксперта по оценке.

Виртуальный центр оценки (ВЦО)/Digital Assessment компании АО «ЭКОПСИ-консалтинг».[12] Разработанные АО «ЭКОПСИ-консалтинг» тесты адаптированы для российского рынка и используются в кадровой практике как государственных, так и частных российских компаний, а также для аудита сотрудников или формирования кадрового резерва.

В рамках Виртуального центра оценка осуществляется с помощью набора инструментов.
- Cut-e – это инструмент оценки поведенческих характеристик, способностей и профессиональных качеств. Переведен на 40 языков и адаптирован для российского рынка.
- Тесты способностей SWITCH разработаны для набора линейного персонала и менеджеров среднего звена. Тесты оценивают умение быстро ориентироваться в большом объеме вербальной, числовой и графической информации.
- Тест Potential in Focus (PiF) – это расширенный набор инструментов по выявлению человеческого потенциала, используемый при отборе кандидатов на работу, стажировки, кадровые конкурсы. С его помощью оценивают качества, которые могут прогнозировать успех на новой должности.
- Dark personality inventory test (DPI) выявляет три деструктивные черты характера: нарциссизм, макиавеллизм, психопатия.
- Web@ssessment– дистанционный центр оценки (онлайн ассессмент-центр).
- DEEP – выстраивание компетенций.
- ENGAGE – определение мотивации сотрудников.
- BOND – определение паттернов совместной работы сотрудников и орг. структуры.
- Предоставление обратной связи методом 360 градусов.
- Индивидуальное интервью.

Возможности тестов:
- автоматически генерируемые задания, которые имеют больше 3 тысяч возможных комбинаций;
- адаптивность, сложность задач меняется в зависимости от ответов кандидата, если человек отвечает неправильно, следующая задача будет легче, если правильно – сложнее;

[12] https://www.ecopsy.ru/services/ocenka-personala (дата обращения: 15.04.2022).

- время установлено для всего тестирования, а не для каждой задачи;
- результаты оцениваются в автоматическом режиме, исключая человеческий фактор;
- по результатам тестирования, кандидат получает персональный отчет с решением работодателя; отказы мотивируются; даются рекомендации по дальнейшему развитию.

Отметим некоторые ограничения данной системы виртуального центра оценки (ВЦО)/Digital Assessment:

- основной упор делается на проведение разного вида тестирования;
- в основе всех методик лежат зарубежные аналоги;
- прохождение теста PiF занимает около 120 минут, достаточно долгое время;
- платформа не дает понимания функционала участия разных ролей в оценочных мероприятиях;
- не ясен функционал «Обмена данными» с другими платформенными решениями.

Система оценки компетенций NAVIGATOR компании Талент Q.[13] Talent Q (Талент Кью) – это одна из организаций, которая разрабатывает психометрические тесты для различных компаний, использующих тесты при приеме на работу. Такие российские компании как Росатом, Сибур, Газпромбанк, сети Пятерочка и Магнит, и другие используют тесты этого провайдера. Talent Q также является одним из разработчиков тестов конкурса Лидеры России.

Возможности тестов Talent Q Aptitude:

- адаптивность, вопросы задаются в зависимости от уровня сложности, который подходит тестируемому;
- тесты Talent Q используют алгоритм сравнения всех соискателей и выявления лучших из них;
- опросники разработаны как конструктор, критерии оценки подбираются под Заказчика из библиотеки;
- существует ипсативный механизм предъявления вопросов для защиты от социальной желательности;
- доступ к системе участник получает через web-браузер, не требуется установка дополнительных программ;
- по окончанию тестирования формируется индивидуальный отчет для участника с результатами тестирования и рекомендациями по развитию компетенций.

Некоторые ограничения цифровой автоматизированной системы оценки компетенций NAVIGATOR:

- большей частью тесты используются для таких отделов, как продажи, поддержка клиентов и маркетинг, в наименьшей степени для тестирования госслужащих;
- это набор стандартных тестов: вербальные, числовые и логические, для оценки для оценки навыков чтения, понимания и анализа текстовой информации;
- опросник расположен на платформе разработчика опросника и не интегрируется с другими системами;
- широкого внедрения опросник еще не имеет, так как представлен на рынок в 2020 г.

Тесты и опросники Saville Assessment компании Formatta.[14] Методология Formatta использует инструменты оценки персонала, разработанные совмест-

[13] https://talent-q.ru/online-instruments/for-personals/onlayn-otsenka-kompetentsiy-pri-podbore-sistema-otsenki-kompetentsiy-navigator-lite/ (дата обращения: 18.03.2022).

но с британским агентством Saville Assessment. Исходя из конкретных задач, оцениваются молодые специалисты, директоры по работе с ключевыми клиентами, топ-менеджеры.

Набор инструментов оценки Formatta:

- личностные опросники и психометрические тесты. Тест Wave Professional Styles, при помощи которого можно спрогнозировать успех человека на работе;
- тесты способностей FORtitude, для различных категорий персонала и профессиональных групп при помощи которых исследуется склонность и готовность сотрудника проявлять имеющиеся навыки;
- скрининговый опросник Work Strenghs, который оценивает сильные стороны, ограничения и прогноз успеха в работе менеджеров и специалистов;
- центр оценки и развития – ассесмент-центр;
- интервью по профкомпетенциям, которое проводится внешними отраслевыми экспертами или менеджерами клиента.

Возможности тестов Wave Professional Styles:

- набор вербальных, числовых и абстрактных тестов способностей для топ-менеджеров, среднего менеджмента, профессионалов, выпускников вузов, для торгового, административного персонала и сотрудников сферы обслуживания клиентов;
- по итогам оценки заказчик получает профиль способностей и потенциала сотрудника в разрезе 36 компетенций, структурированных по 4 кластерам: решает проблемы, влияет на людей, адаптирует способ действия, достигает результатов;
- есть возможность сформировать индивидуальный профиль личности с точки зрения командных ролей;
- формируется индивидуальный профиль, который позволяет охарактеризовать уникальный стиль лидерства и осознать ограничения и преимущества этого стиля.

Сервис онлайн-оценки персонала Hrscanner.[15] Hrscanner – это интернет-сервис для оценки кандидатов и персонала для малого и среднего бизнеса, персонала, находящегося на фрилансе, ИП, направленный на повышение эффективности подбора персонала и снижения ошибок в процессе найма. Программный продукт Hrscanner от компании Langes Pils предназначен для проведения тестирования и измерения знаний и навыков у кандидатов, а также у текущих сотрудников, путём ответов на текстовые вопросы и при помощи видеоинтервью. Hrscanner включает набор из пяти специализированных тестов и платформу для проведения видеоинтервью.

Набор инструментов оценки Hrscanner:

- набор из пяти специализированных тестов (экспресс-оценка эффективности кандидата, оценка личности соискателя по 10 показателям, оценка способности разумно мыслить и принимать решения, универсальный тест для подбора менеджеров по продажам);
- платформа для проведения видеоинтервью.

Возможности инструментов оценки Hrscanner:

- система Hrscanner может быть установлена на Облако (SaaS);
- информация по кандидатам хранится в едином облачном хранилище, доступном 24/7 без необходимости установки дополнительных программ;
- в системе могут работать несколько HR-специалистов, а в случае увольнения сотрудника ценная информация о соискателях остается в компании;

[14] https://formatta.ru/service/ocenka-personala (дата обращения: 18.04.2022).
[15] https://hrscanner.ru/ (дата обращения: 18.04.2022).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

- вся информация по тестированию хранится в карточке соискателя;
- поддерживает в своём интерфейсе следующие языки: русский, английский, латвийский, китайский;
- возможна интеграция с работными площадками (HH.ru, SuperJob, Huntflow, Корпоративные CRM);
- в результате тестирования формируется график и расшифровка к нему с описанием и рекомендацией;
- онлайн-система автоматического проведения собеседований позволяет провести в день любое количество собеседований;
- указываются вопросы, на которые должен ответить соискатель и выставляется время на ответ;
- готовый видеоответ (интервью) кандидата можно посмотреть в любое удобное время;
- наличие блока статистических данных по итогам прохождения тестирования.

Слабые стороны облачной системы Hrscanner:

- сервис рассчитан на узкий сегмент: малый и средний бизнес;
- нет опыта проведения оценки госслужащих, руководителей высшего звена;
- минимальный набор инструментов для проведения оценки;
- система видео-интервью не предполагает «живого» общения с кандидатом, что приводит к потере сенсорных наблюдений.

Платформенные решения процедур личностно-профессиональной диагностики и оценки не только упрощают работу по подбору, оценке и назначению специалистов, представляя также возможности для их развития, но и позволяют вести более масштабные работы по поиску кандидатов. По данным, приведенным на диагностической платформе компании Criteria, в среднем на каждую открытую вакансию подается не менее 250 резюме. Некоторые лица, ищущие работу, известные как «рассылатели резюме», распространяют свои резюме массовыми рассылками, не обращая внимания на требуемую квалификацию или пригодность для работы. Кандидаты тратят в среднем всего 76,7 секунды, читая описание каждой вакансии, а рекрутеры потом сообщают, что более 50% претендентов на работу не соответствуют основным требованиям, изложенным в описании вакансии. Поэтому автоматизация процедуры оценки и назначения специалистов может иметь огромную ценность для организаций, стремящихся найти подходящие кадры, и существенно облегчает труд рекрутеров.[16]

Как было отмечено выше, хорошую платформу характеризуют показатели соблюдения конфиденциальности и безопасности данных. Развитие технологий, несмотря на все усилия и разработки по защите баз данных и приложений, децентрализация инфраструктуры и сложные взаимозависимости существенно усложняют меры по безопасности контента, расположенного на платформах. Этому же подвержены и современные многооблачные среды, сторонние интеграции и новые архитектуры на основе API (интерфейсов прикладного программирования) и контейнеров – все они из-за своей сложности и многозадачности подвержены риску потери конфиденциальности и нарушения безопасности. Лишь специалисты в области безопасности и управления рисками могут значительно снизить такие риски за счет упрощения использования данных и повышения их ценности, в том числе и за счет перехода от точечных предложений по обеспечению конфиденциальности и безопасности данных к платформам, обеспечивающим более простую и согласованную комплексную защиту.

[16] What are Pre-Employment Tests? URL: https://www.criteriacorp.com/resources/definitive-guide-validity-of-preemployment-tests/what-are-pre-employment-tests (дата обращения 15.03.2022).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

При этом следует учитывать, что согласно недавнему опросу DZone, только 2% организаций заявляют, что они полностью эффективны в защите и обмене данными.[17]

Чтобы избежать ряда проблем, важно, чтобы на платформе было четко указано, как компания использует данные и соблюдает конфиденциальность. Политика конфиденциальности данных важна не только для соблюдения различных законов о конфиденциальности, но и для формирования позитивного мнения посетителей веб-сайта: она дает понимание, какие типы данных собираются на платформе, зачем их собирают и как можно или нельзя их использовать.

Таким образом, политика конфиденциальности данных — это юридический документ, который находится на платформе и подробно описывает все способы использования личных данных ее посетителей: как данные собираются, как могут использоваться и какие законы и правила применяются для их сохранности.

Важно, чтобы политика конфиденциальности данных компании была легко доступна посетителям платформы с любой страницы, которую они посещают. Вот почему ее часто размещают в нижнем колонтитуле каждой страницы платформы или веб-сайта.

Чтобы соответствовать требованиям конфиденциальности:

1) следует детализировать виды информации, которая собирается,
2) необходимо описать логику, закономерность и процедуру, как эта информация будет собрана или может быть передана,
3) важно разъяснить, как посетитель платформы может просматривать и вносить изменения в сохраненную им информацию.

Недостаточно только иметь политику конфиденциальности данных. Также необходимо знать, что посетители платформы понимают и принимают эту политику. Для этого рекомендуется:

- разработать тест совместно с юридическим отделом, используя простой язык и избегая специальных терминов – технический или юридический жаргон может оттолкнуть многих посетителей;
- добавить раздел «Часто задаваемые вопросы», чтобы посетители могли быстро и легко находить ответы на часто задаваемые вопросы, не отнимая времени у специалистов и не покидая платформу из-за возникших недопониманий;
- структурировать политику конфиденциальности для пользователя, чтобы она не пугала и не отталкивала его, используя для этого короткие абзацы, маркеры и внутренние ссылки на разные разделы.

В качестве примера назовем платформу защиты данных Protegrity, которая имеет современную систему защиты данных (потребительские данные, данные о клиентах и сотрудниках, их персональная информация – кредитные карты, адреса, телефоны, коммерческие тайны и др.). Через шифрование, токенизацию или применение методов конфиденциальности платформа защищает данные многих операционных систем, управляющих повседневными бизнес-функциями, а также аналитических систем, лежащих в основе принятия решений, оценки и персонализированного обслуживания клиентов.

По результатам анализа описанных выше платформ можно сделать ряд выводов.

Проектирование и внедрение цифровых продуктов, обеспечивающих оценку и диагностику кандидатов на замещение вакантных должностей, оптимизирует процесс организации и проведения оценочных процедур:

- обеспечивает быстрый поиск и отбор кандидатов;

[17] Assessing Data Silos: The Good, The Bad, and The Ugly. URL: https://www.protegrity.com/resource-center/assessing-data-silos-the-good-the-bad-and-the-ugly (дата обращения 27.03.2022).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

- позволяет получить автоматизированные выводы по первичным данным, автоматизированные отчеты дают наглядность представления информации по оценке;
- снижает вероятность возникновения ошибок в работе;
- позволяет планировать работы и организацию взаимодействия всех участников диагностики;
- дает возможность формировать индивидуальную отчетность.

К особенностям систем, вызывающим к себе критическое отношение, следует отнести:

- «коробочные» версии, существенные архитектурные и технические изменения которых не возможны;
- ограниченный набор шаблонов для реализации оценочных инструментов, ограниченный функционал;
- отсутствие автономности системы, отсутствие возможности предоставлять доступ для использования ее не только в качестве инструмента оценки, но и в качестве создания собственных инструментов под разные задачи;
- отсутствие мобильных версий и возможности пользоваться на разных видах устройств (экран телефона, планшета).

Отдельно следует отметить создание различных сервисов в области решения кадровых задач в системе государственного управления, например, практику Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.

РАНХиГС с 2014 г. применяет и внедряет в российскую систему работы с персоналом в сфере государственного управления методологию и технологию личностно-профессиональной диагностики, имея для этого собственную разработку цифрового платформенного решения.

Автоматизированный комплекс личностно-профессиональной диагностики и развития «Лидерство. Потенциал. Достижения» (LPD), который эксплуатируется с 2020 г., является:

- программным обеспечением для организации и проведения личностно-профессиональной диагностики и оценки под вариативные задачи проектов;
- программным обеспечением не только для сбора необходимой информации (и иных материалов) об участниках, но и для коммуникации с ними, анализа и обработки данных диагностики, подготовки материалов для лиц, принимающих решения;
- цифровой площадкой для предоставления сервисных возможностей органам публичной власти и иным организациям для проведения оценочных мероприятий под свои задачи работы с персоналом с возможностью интегрировать разные системы и платформенные решения;
- цифровой площадкой (основанием) для предоставления сервисных возможностей участникам личностно-профессиональной диагностики в области оценки, личностно-профессионального развития и карьерного роста;
- программным обеспечением для исследовательских проектов в области разработки и внедрения в систему государственного и муниципального управления инструментов оценки и личностно-профессиональной диагностики, тестирования и психологического измерения личности – отечественных продуктов, отвечающих психометрическим требованиям и релевантности применения.

В 2022 г. было разработано цифровое решение, позволяющее осуществлять интеграцию платформы РАНХиГС с другими системами для обеспечения кастомизации предоставляемых сервисов под разные проектные задачи.

В рамках научно-исследовательских работ по теме «12.11 Развитие методологии оценки и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы: методики, алгоритмы, процедуры и сопровожде-

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ние», выполненной по государственному заданию 2022 года были разработаны и автоматизированы для последующей апробации, нормирования и стандартизации новые диагностические инструменты для проведения оценки и диагностики кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы: тест базовых знаний по основам государственного и муниципального управления и государственной гражданской службы; кейс-тесты на оценку степени владения государственным (русским) языком и компьютерной грамотности; тест интеллектуальных и аналитических способностей; опросник профессионально-личностных качеств гражданского служащего.

Проведенный краткий обзор современных платформенных решений организации процедур личностно-профессиональной диагностики и оценки показал, что наличие платформы – один из лучших способов, с помощью которого HR-специалисты могут оставаться в курсе новых тенденций, не отставая от лучших практик и внедряя цифровые технологии оценки и развития специалистов, в том числе для системы государственного управления.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Human resources practice: modern platform solutions for organization of personal and professional diagnostics and evaluation

Klychnikova Kristina Andreevna
Program director, the Scientific-Educational Center of Assessment of Executives And Management Teams, Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: **klychnikova-ka@ranepa.ru**

Novozhilova Irina Anatolyevna
Leading Specialist, Center of Modern Personnel Technologies, Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, Graduate School of Public Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation
e-mail: **novozhilova-ia@ranepa.ru**

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

Abstract

The article discusses automated modern Russian-made platform solutions (personnel platforms) as an «ecosystem» which contain various tools and services used to implement a wide range of tasks: personal and professional diagnostics, assessment, attracting / selecting personnel and development of participants. The presented materials are useful both for managers and specialists of personnel services, who determine the request for digitalization of personnel processes, processes of the entire personnel management cycle, especially personnel assessment and diagnostics, and specialists in personnel development and assessment.

Key words

• personal and professional diagnostics • assessment • automated platform solutions • personnel technologies •

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

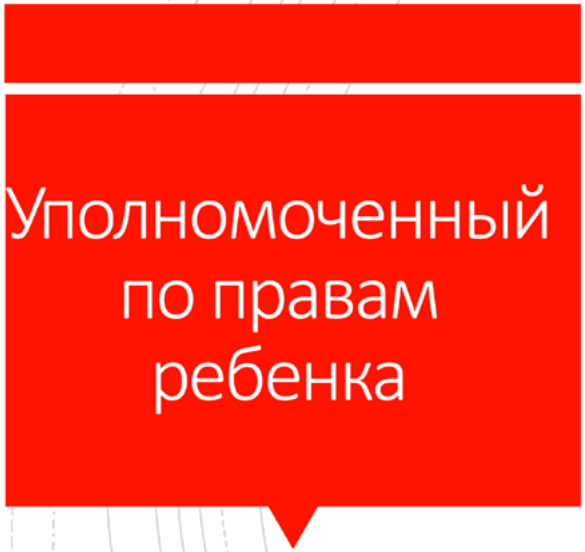
ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

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

Майорова Е.В.

«Экосистема Уполномоченного по правам ребенка как инструмент реализации социального лидерства»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ



- Государственная должность
- Юрист
- Правозащитник
- Благотворительность
- Помощь
- Посредник между обществом и государством
- Прокуратура
- СО НКО
- Журналист
- Советник Губернатора
- Вице Губернатор
- Социальная защита
- Справедливость

Профессиональная идентичность

- сложный интегративный психологический феномен, ведущая характеристика профессионального развития человека, которая свидетельствует о степени принятия избранной профессиональной деятельности в качестве средства самореализации и развития, осознание своей тождественности с группой и оценка значимости членства в ней

Социальное лидерство

- Подходы о том, как стать или натренировать себя быть лидером
- Подход к лидеру прежде всего как человеку

Учитывая современную реальность именно субъектное направление представляется наиболее перспективным. В основном потому, что, почитав публичную литературу про лидера, каждый стремящийся к успеху, так или иначе с ним идентифицировался. Новый тренд изданий о лидере – «каждый лидер на своем месте». И возможно это размыло тему о лидерстве как высшей функции управления, но это возвратило «лидерство» на свое место - в человека. И там оно заняло разные «виды и формы».

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Субъект лидерства

- На глубоко индивидуальном, субъектном центре человеческого потенциала социального лидера выступает социальная идентификация. В этом контексте социальный лидер становится субъектом дела, в котором лидерство – желание субъекта.

Современные успешные лидеры испытывают мощные эмоциональные и психические нагрузки, и если смотреть на проблему с точки зрения менеджмента или теорий развития, то консультанты скажут, что им нужно отладить систему управления (что, скорее всего, так и есть). Но есть и «слепая зона», как говорят водители, – неочевидные вещи, но очень актуальные – субъектные отношения с своим делом, собственная идентификация с Делом, в основе которой скрываются психические основания.

Инструменты устойчивости социального лидера

1. системное самопознание и самоисследование;
2. структурный подход к сопровождению изменений;
3. выстроенная система внутренних и внешних коммуникаций;
4. практика ритмичного управленческого влияния, обеспечивающая преемственность устойчивого управления в каждой точке влияния;
5. формирование организующей модели—- формализация всех необходимых элементов - мест и связей;
6. использование принципа Градиента — отказываться от ненужного, фокусируясь на главном.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Социальный лидер «Теория U»

- влияет на изменение систем одновременно понимая и осознавая себя и определяет четыре характеристики сознавания:
- привычного сознавания;
- сознавания в рамках эгосистемы;
- эмпатического отношения;
- генеративного (созидательного) экосистемного сознавания.

Экосистема УПР ЧО

- инструмент сообщества социальных лидеров
- сложная самоорганизующаяся система, основанная на взаимоотношениях между элементами ифраструктуры, включающей в себя системные решения по определению поля речи, ключевых технологий , необходимых изменений в области норм и правил, работающих мер финансового и кадрового развития, механизмов вовлечения и вознаграждения носителей необходимых компетенций

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Благодарю за внимание!

Майорова Евгения Викторовна

Телефон: +79080491400

https://vk.com/chelombudsman

Прищепа В.С.

«Методология оценки личности государственного гражданского служащего: контексты, направления, результат»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

КАДРОВАЯ СЛУЖБА 2.0

0

Единый портфель кадровых проектов





100 РЕЗЕРВ РУКОВОДИТЕЛЯ

Ментор ФНС России

СДЕЛАЙ КАРЬЕРУ САМ!
КАДРОВЫЙ ПРОЕКТ ФНС РОССИИ

СОКРАЩАЙ ДИСТАНЦИЮ
ГЭМБА

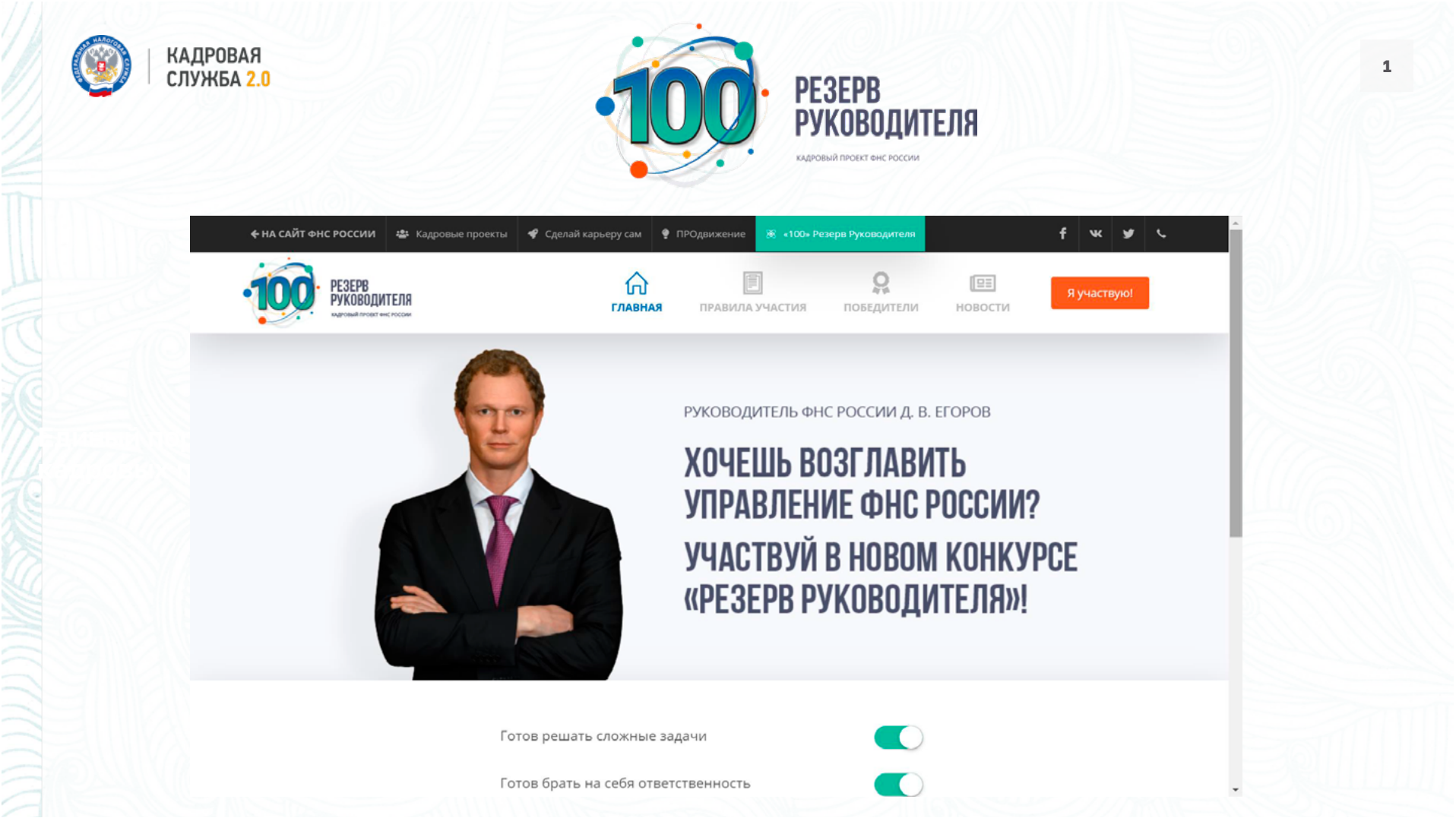
Территория Общего Прогресса

КАДРОВЫЕ ПРАКТИКИ

HR-АТТАШЕ

ЭКСПЕРТЫ КОНТРОЛЬНОГО БЛОКА ФНС РОССИИ

2/6



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

3/6

КАДРОВАЯ СЛУЖБА 2.0

2

Сделай карьеру сам!










СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

КАДРОВАЯ СЛУЖБА 2.0

ВАРИАНТЫ ОТБОРА КАНДИДАТОВ ПРОЕКТА

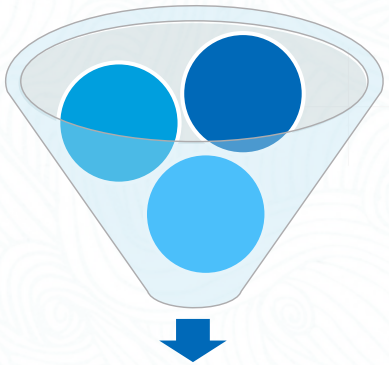
3

ВОРОНКА ОТБОРА КАНДИДАТОВ

Эксперты контрольного блока ФНС России

ЭТАП	
Регистрация	≈ **10 000 чел.**
Дистанционный	≈ **9 500 чел.**
Очный полуфинал (1) (г. Ставрополь)	≈ **300 чел.**
Очный полуфинал (2) (Место не определено)	≈ **300 чел.**
Очный финал (г. Москва, ЦА ФНС Росси)	≈ **100 чел.**
Победители	≈ **10 чел.**

ЭКСПЕРТЫ КОНТРОЛЬНОГО БЛОКА



Итог: 10 человек

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

5/6

КАДРОВАЯ СЛУЖБА 2.0

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ЭК

4

- Аналитическое мышление
- Системное мышление
- Критическое мышление
- Нацеленность на результат
- Камеральные налоговые проверки
- Выездные налоговые проверки

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

КАДРОВАЯ СЛУЖБА 2.0

5

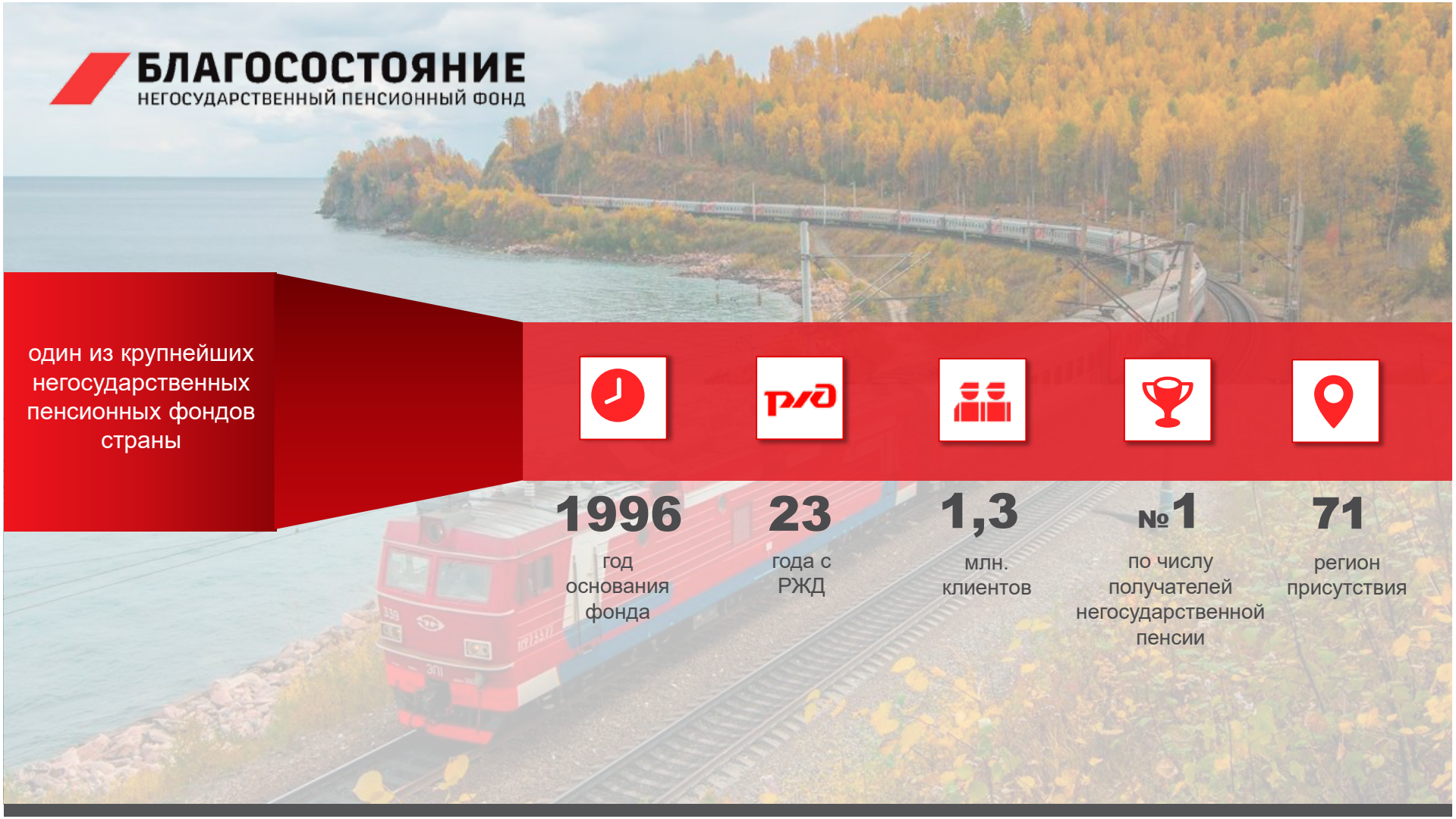
ПОРТРЕТ ПОБЕДИТЕЛЯ: МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ РР

- Лидерство
- Стратегическое мышление
- Управление результатом и ответственность
- Системное мышление и решение проблем
- Коммуникация и влияние
- Инновационность и цифровые навыки
- Критическое мышление
- Клиентоориентированность

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Коваленко Т.А.

«Подготовка лидеров – драйверов изменений бизнеса»



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

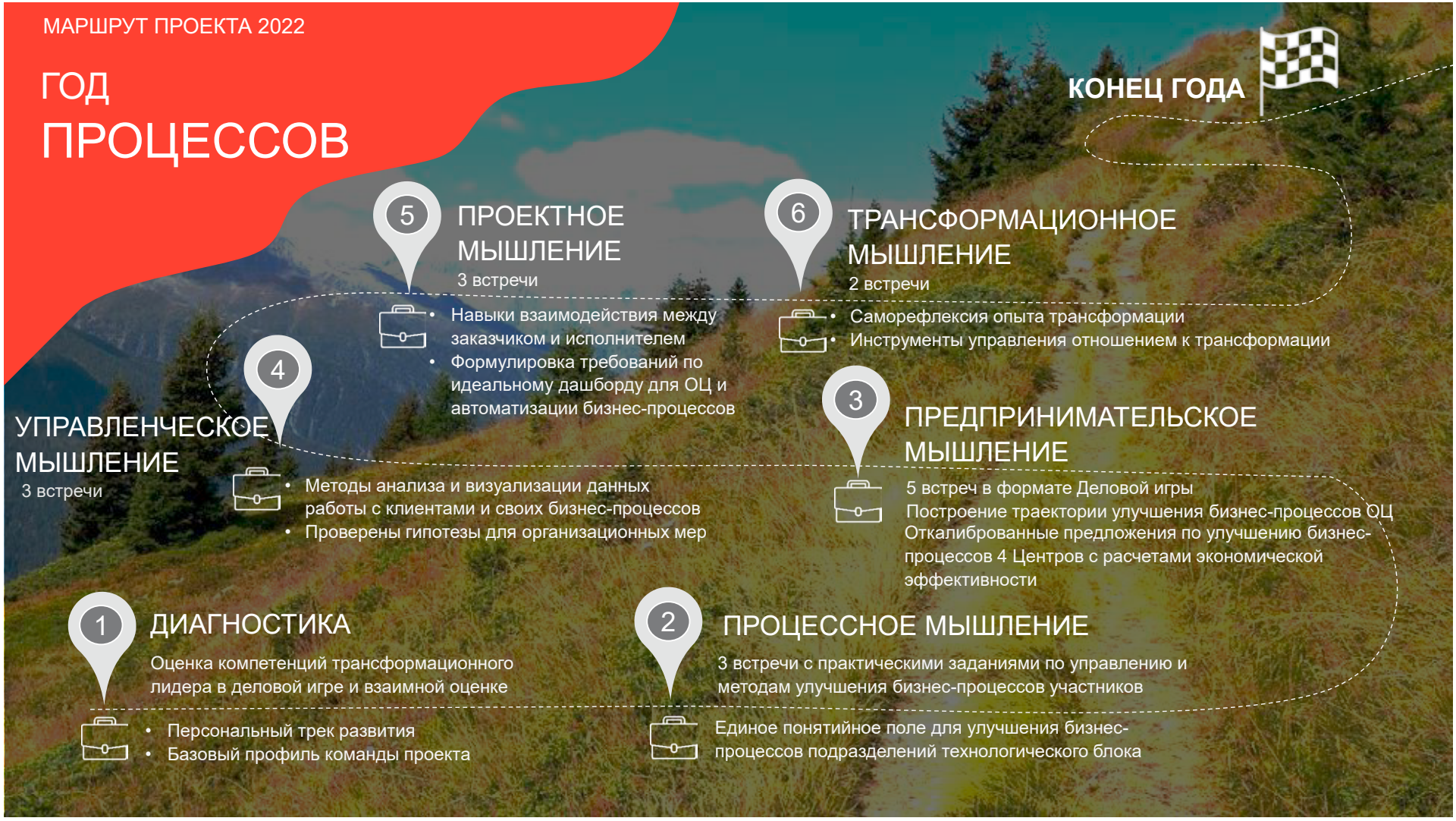


О себе

- Более 20 лет в страховых компаниях и негосударственных пенсионных фондах
- Последние 12 лет – заместитель генерального директора в НПФ Благосостоянии
- Научный руководитель библиотеки Ассоциации финансовой грамотности
- Executive coach в команде Сколково

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

3/15



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Итоги проекта

23
УЧАСТНИКА

6
МОДУЛЕЙ

7
КОМПЕТЕНЦИЙ

8
ЭКСПЕРТОВ

7
МЕСЯЦЕВ

20
ВСТРЕЧ

ЦЕЛЬ

развитие компетенций трансформационного лидерства и постоянного улучшения бизнес-процессов

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

5/15









СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Оценка

компетенций трансформационного лидерства





ИТОГИ

- Персональная развивающая обратная связь
- Индивидуальная траектория развития
- Групповой коучинг

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

1 ПРОЦЕССНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Формирование фокуса мышления на постоянном улучшении бизнес-процессов

- Разобрались с границами, сутью, ролевой моделью в системе управления бизнес-процессами
- Освоили эффективное управление изменениями бизнес-процессов: настройка, улучшение и контроль бизнес-процессов на разных этапах жизненного цикла



ЭКСПЕРТ
ОСИПЕНКО НАТАЛЬЯ

2 ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Формирование предпринимательского взгляда на экономическую эффективность своего подразделения

- Откалибровали предложения по оптимизации бизнес-процессов Центров с опорой на экономическую эффективность
- Определили показатели эффективности деятельности и аргументированную «стоимость» услуг по тарифам при выполнении SLA и снижение расходов на обеспечение деятельности подразделения минимум на 10%



ЭКСПЕРТ
ЛЕДНЕВ АЛЕКСАНДР

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

3 УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Формирование управленческого взгляда на большие данные, отчетность и принятие управленческих решений

- Анализировали данные Фонда по работе с клиентами
- Выдвигали гипотезы и организационные меры



ЭКСПЕРТ
ЦИВАНЮК СВЕТЛАНА

4 ПРОЕКТНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Развитие компетенции IT заказчика

- Разработали требования к дашбордам для Центров



ЭКСПЕРТ
БАДАЛОВ МИХАИЛ

5 ТРАНСФОРМАЦИОННОЕ МЫШЛЕНИЕ

Развитие навыков управления отношения к изменениям

- Отрефлексировали личный опыт трансформации
- Систематизировали инструменты управления отношением команды к трансформации



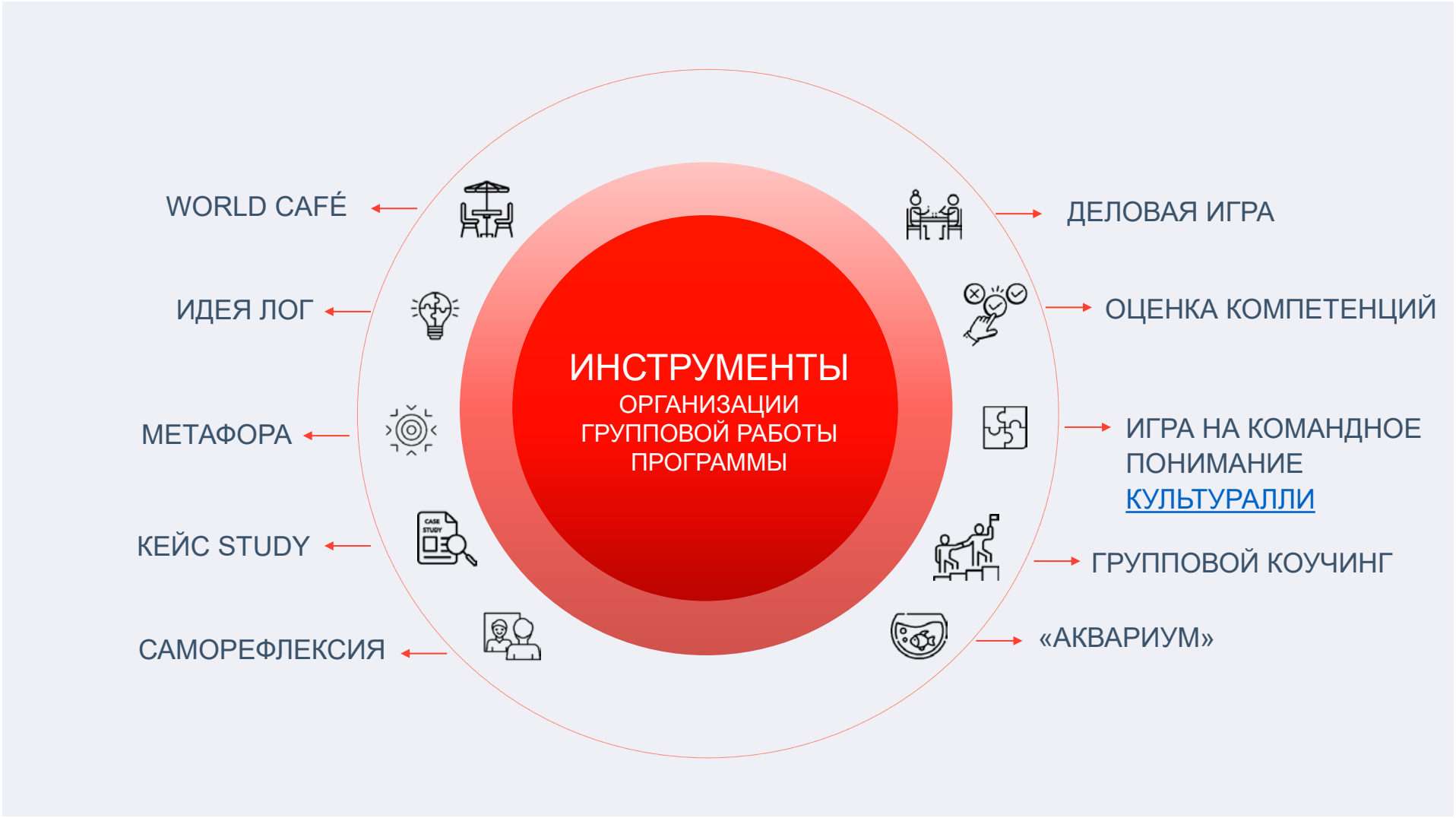
ЭКСПЕРТ
ВАХРУШЕВА ЕКАТЕРИНА

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

10/15



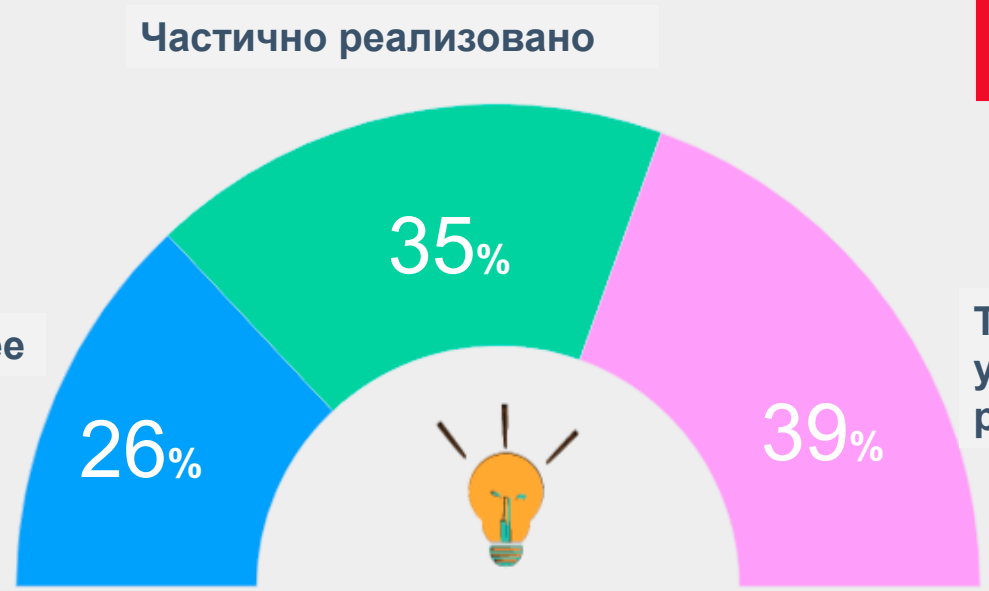
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ИНИЦИАТИВЫ ПРОЕКТА

- Наибольшие сложности в проектах с Вкладчиком
- 95% проектов основаны на IT разработке и интеграции
- По 61% проектов работа уже ведется

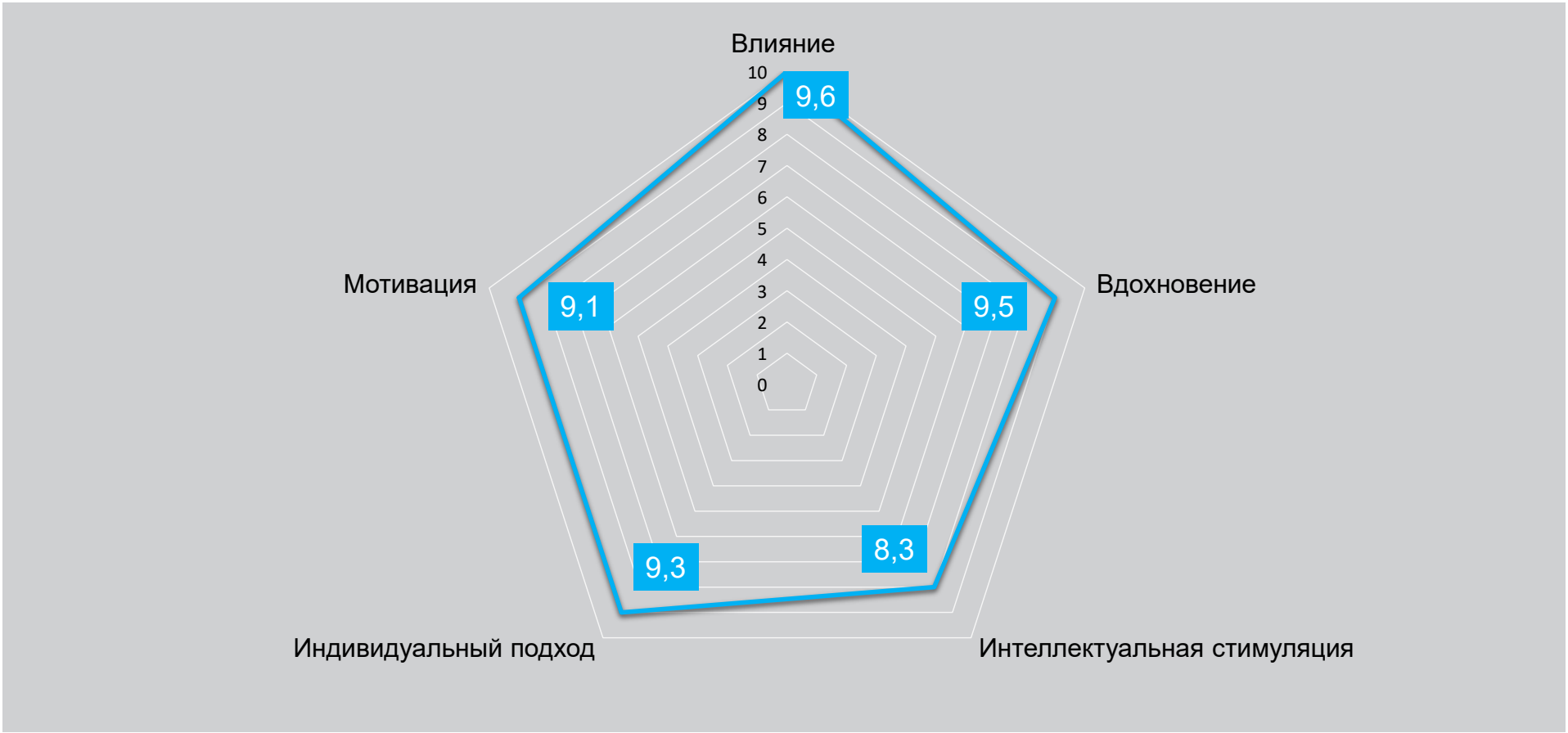
#23

инициативы предложено участниками



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

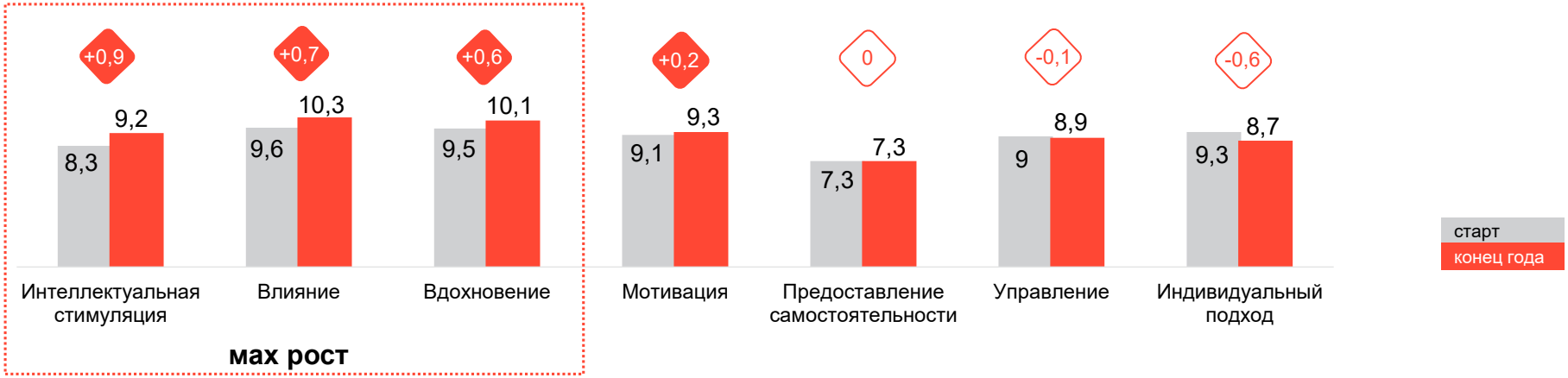
Результаты оценки на старте



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ОЦЕНКА НА СТАРТЕ И ФИНИШЕ ПРОГРАММЫ

Средние оценки компетенций (%)



мах рост

ПАРТНЁРЫ

Умеренный рост
в оценке индивидуального подхода – на 0,9
Выросли 6 из 7 компетенций

ПОДЧИНЕННЫЕ И РУКОВОДИТЕЛИ

Самые «стабильные»
оценки компетенций на финише программы.
Исключение – «Управление», упала с 9,1 до 8,9
Наибольший рост «Интеллектуальная стимуляция - 0,9

САМООЦЕНКА

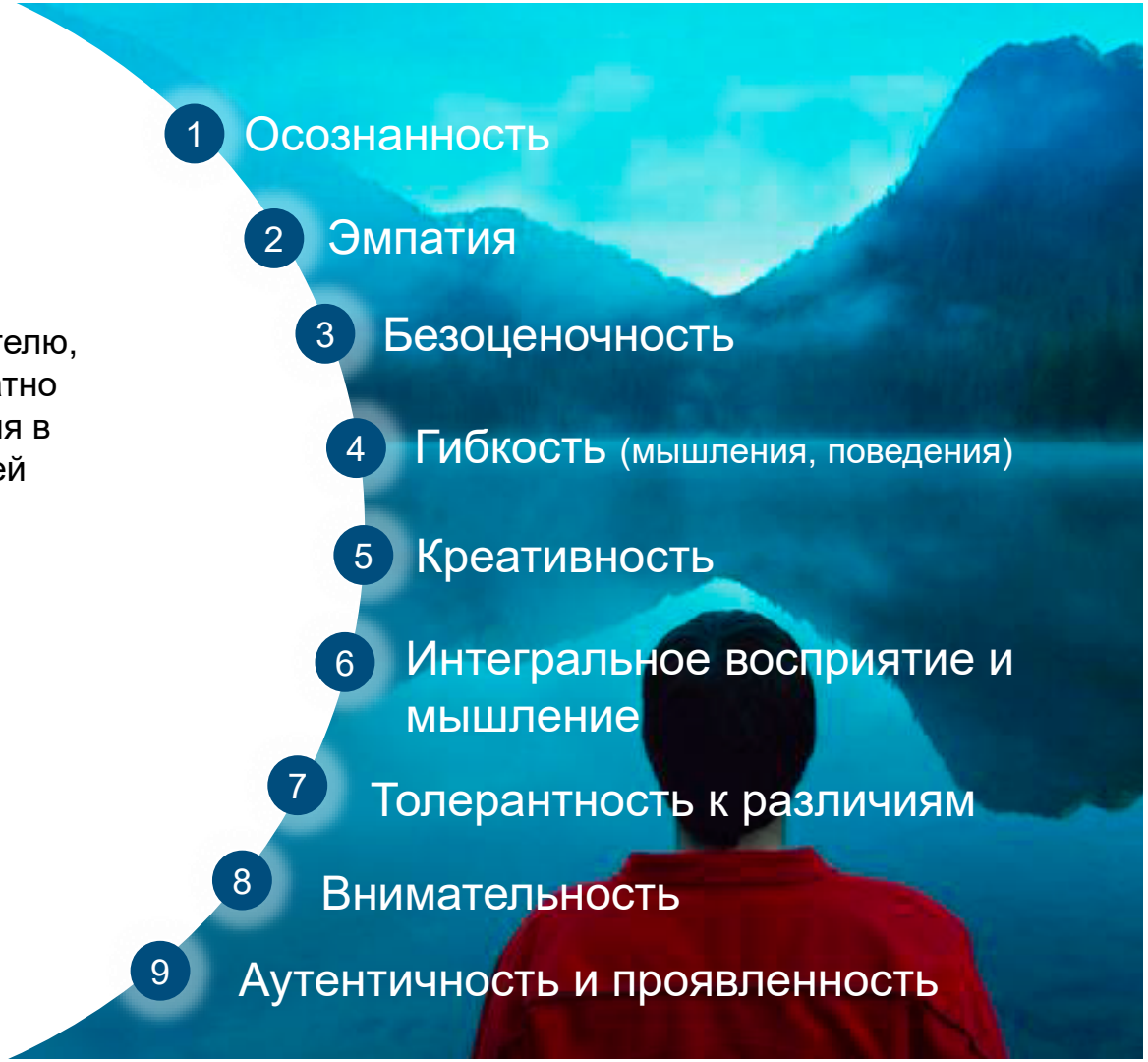
Наибольший прогресс
«Вдохновение – 1,2
«Интеллект. стимуляция» – 1
«Влияние» - 0,8

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

МЕТАНАВЫКИ

необходимы современному руководителю, чтобы управлять коллективом, адекватно используя различные способы влияния в зависимости от ситуации, задач, людей

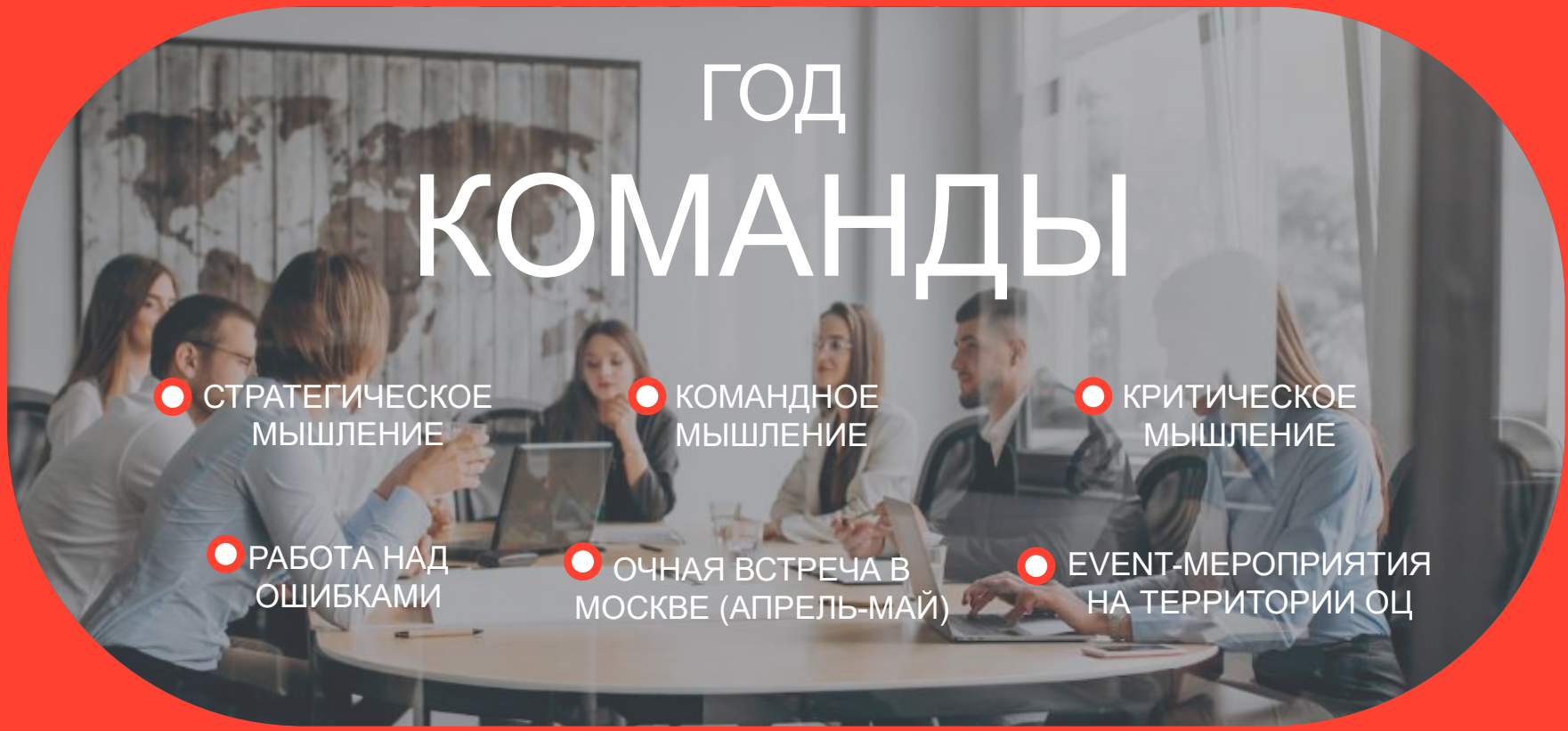
Метанавыки называются все-таки НАВЫКАМИ, потому что их можно (и нужно) развивать.
Существует система работы по развитию каждого метанавыка



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

15/15

ПРОГРАММА В 2023 ГОДУ



Взаимное развитие и обогащение

Очный и дистанционный формат

Включение в программу работников ОЦ

Старт - МАРТ 2023

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Еварович С.А.

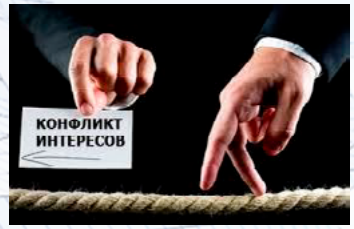
«Ценности государственной гражданской службы»

1/5



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

2/5











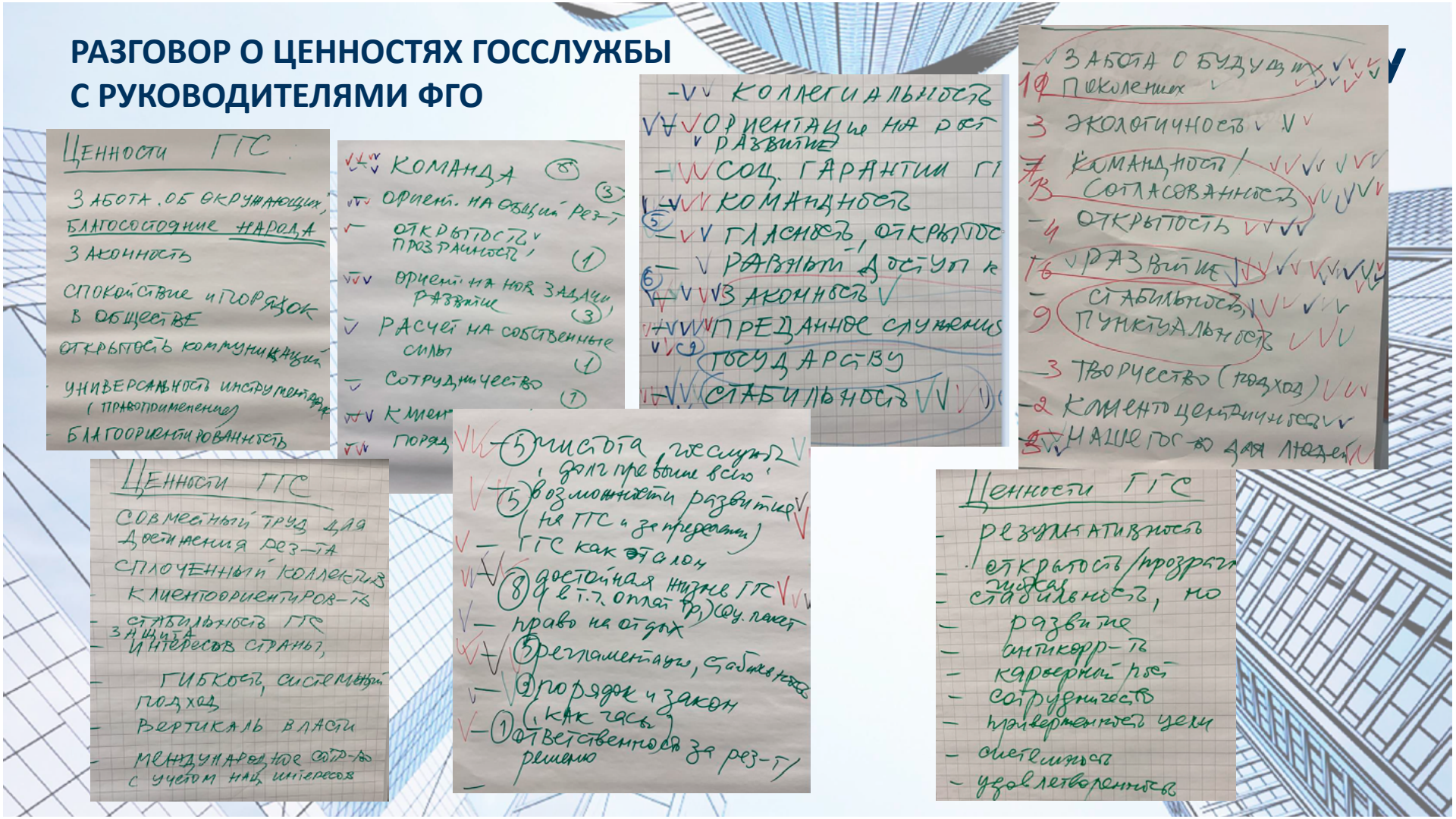




СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

3/5

РАЗГОВОР О ЦЕННОСТЯХ ГОССЛУЖБЫ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ ФГО



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

4/5



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

5/5

Инструменты формирования ценностей
(по результатам ПАС с участием руководителей кадровых служб)

ВШГУ

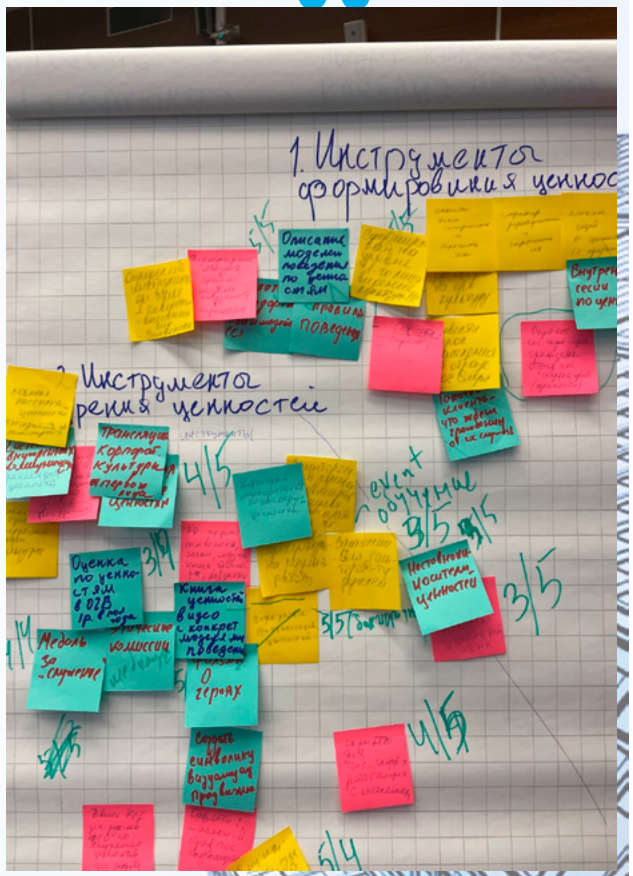
- Опросы госслужащих, граждан
- Провести форум госслужащих
- Трансляция ценностей от первых лиц

- Формулировка миссии, ценностей, моделей поведения (с индикаторами)
- Провести конкурс идей о ценностях
- Визуализация ценностей: книга ценностей

(видео с моделями поведения), фильмы о героях

- Символика
- Медаль за…..служение

- Оценка по ценностям в ОГВ
- Наставники – носители ценностей
- КПЭ для руководителей по внедрению ценностей госслужбы

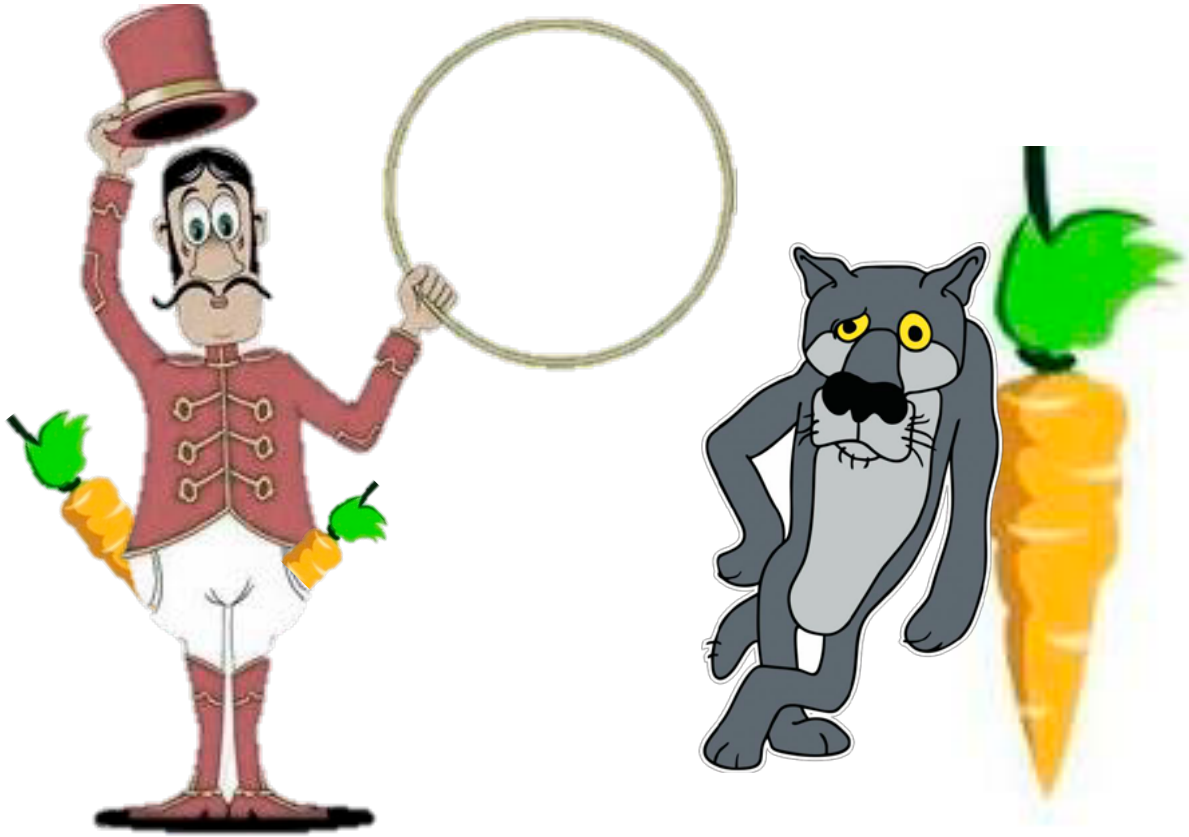


СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Петрова С.А.

«Мотивационная зрелость как характеристика готовности к карьерному росту»





СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ИНСТРУМЕНТЫ ДИАГНОСТИКИ

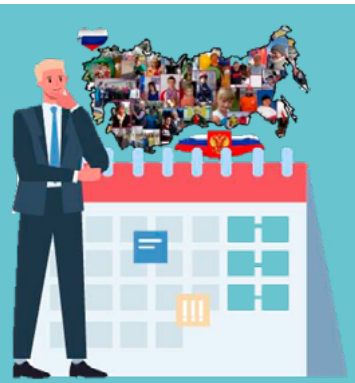
- мотивационный опросник, основанный на классических теориях мотивации и позволяющий выявлять и анализировать внешние и внутренние факторы мотивации

- мотивационное эссе, как инструмент оценки мотивационной зрелости (с регламентом и алгоритмами экспертной оценки и обработки данных)

- модифицированная матрица зрелости, отражающая готовность резервиста к реализации управленческого потенциала как функцию его компетенции и мотивации



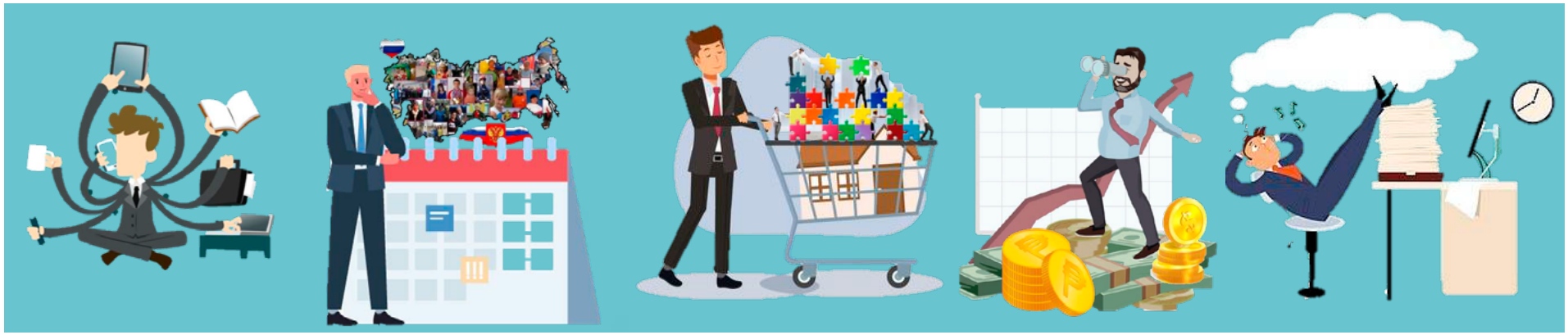
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Профессионал	Патриот	Хозяин	Инструментал	Избегатель
Ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, положительно относится к расширению функционала, если он несет в себе содержательность и интересную работу.	Ключевая ценность в трудовой деятельности – участие в реализации общего, важного дела (для подразделения, организации, общества в целом), общественное признание участия в общих достижениях, служение общественным интересам	Ключевая ценность – самостоятельность в принятии решений и достижении запланированного, осознанного результата	Ценит работу исключительно как источник заработка и иных форм вознаграждения за труд, но не как самоценность	Ценность – отсутствие обязательств и минимум нагрузки
				
Инициативен, предпочитает самостоятельность в работе, понимает и ценит собственный уровень профессионализма, работает над саморазвитием	Готов проявлять инициативу и брать на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела	Выполняет свою работу с максимальной отдачей, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. В отношении к работе стремится к достижению результата, законченности. Принимает на себя полную ответственность за выполняемую работу.	Не так важно, что делать - он будет проявлять инициативу или работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и достаточно высоко оплачиваться.	Обладает очень слабой мотивацией к работе. Основное стремление – минимизировать выполняемый функционал и свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны руководителя.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

4/7

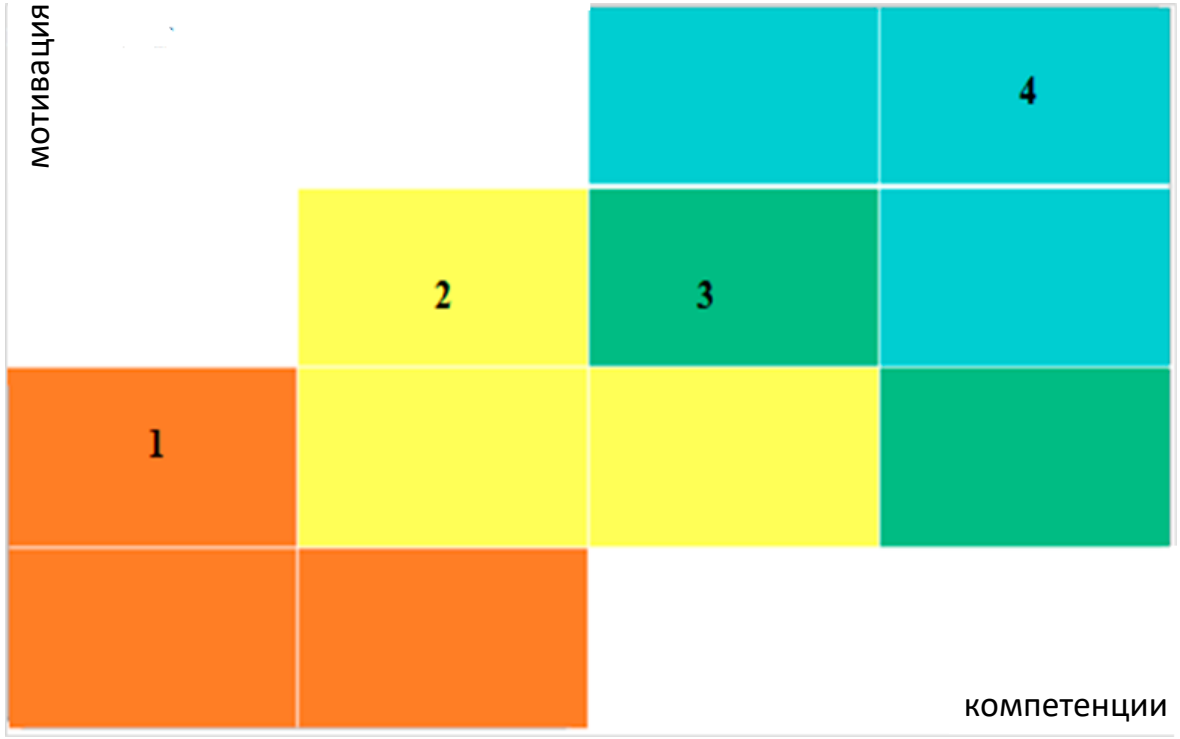
Профессионал	Патриот	Хозяин	Инструментал	Избегатель
Ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать, что он может справиться с трудным заданием, положительно относится к расширению функционала, если он несет в себе содержательность и интересную работу.	Ключевая ценность в трудовой деятельности – участие в реализации общего, важного дела (для подразделения, организации, общества в целом), общественное признание участия в общих достижениях, служение общественным интересам	Ключевая ценность – самостоятельность в принятии решений и достижении запланированного, осознанного результата	Ценит работу исключительно как источник заработка и иных форм вознаграждения за труд, но не как самоценность	Ценность – отсутствие обязательств и минимум нагрузки



МОТИВАЦИОННАЯ ЗРЕЛОСТЬ - проявленная готовность к достижению результата, необходимого для решения организационных/государственных целей и удовлетворения потребностей целевых клиентов (граждан)

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

МАТРИЦА МОТИВАЦИОННОЙ ГОТОВНОСТИ К КАРЬЕРНОМУ РОСТУ



4 – Область высокой готовности к карьерному росту и непрерывному профессиональному развитию. Высокая осознанность и самокритичность. Готовность взять ответственность не только «за успех», но и за «неуспех» на себя.

3 – Область профессионального закрепления, период активного включения в разную проектную деятельность в роли лидера с высокой степенью ответственности

2 – Область активного развития оцениваемого

1 – Область риска в построении управленческой карьеры

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ



ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

- Профессиональное самоопределение
- Разработка и планирование программ профессионального развития и личностного роста
- Анализ динамики мотивационного профиля резервиста
- Разработка программ формирования и развития корпоративной или профессиональной служебной культуры
- Выявление потенциальных кадровых и карьерных рисков

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

7/7

ВНИИ ТРУДА

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

КОНТАКТЫ

rezerv@vcot.info
+7 495 917 26 89

НАУЧНЫЙ КОЛЛЕКТИВ:

Петрова Светлана Александровна
к. т. н, директор Ресурсного центра по развитию государственной службы
Сладкова Надежда Михайловна
к.п.н., директор по развитию
Ясинская Ирэна Александровна
к.с.н, заместитель директора Ресурсного центра по развитию государственной службы
Воскресенская Ольга Александровна
руководитель проектов Ресурсного центра по развитию государственной службы
Алексенцева Юлиана Александровна
ведущий аналитик Ресурсного центра по развитию государственной службы
Варлакова Ирина Юрьевна
главный специалист Ресурсного центра по развитию государственной службы

Чирковская Е.Г.

«Представления руководителей государственной сферы об управленческой успешности»

ЭКСПЕРТНАЯ ДИСКУССИЯ

Представления руководителей государственной сферы об управленческой успешности

Отношение к своей управленческой успешности

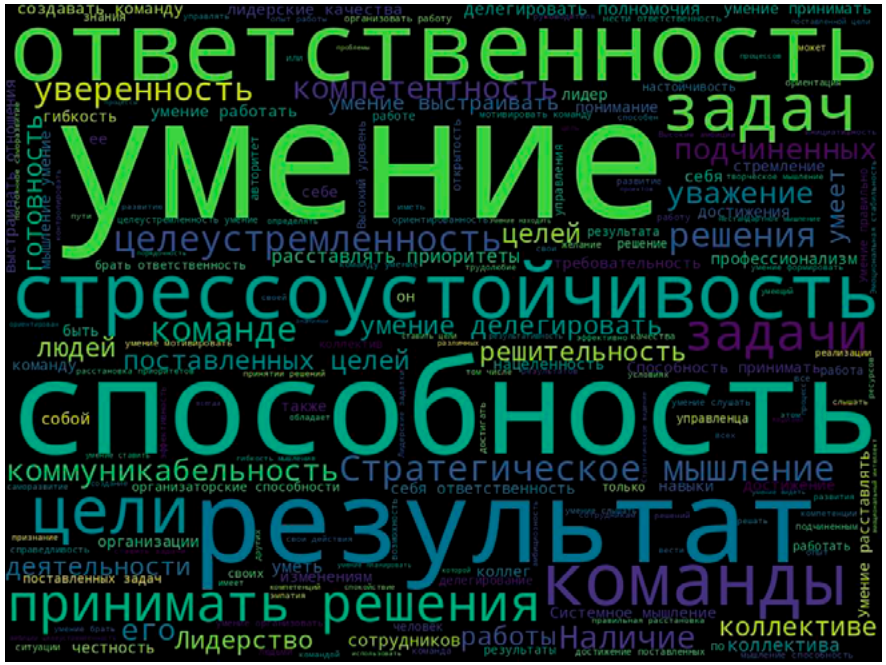


ЭКСПЕРТНАЯ ДИСКУССИЯ

Представления руководителей государственной сферы об управленческой успешности

Признаки успешного руководителя

Признак	Кол-во слов
Здоровье	6
Мышление	267
Честность	50
Ценности	16
Забота	15
Доброта	1
Авторитетность	53



ЭКСПЕРТНАЯ ДИСКУССИЯ

Представления руководителей государственной сферы об управленческой успешности

Категория «Успех»

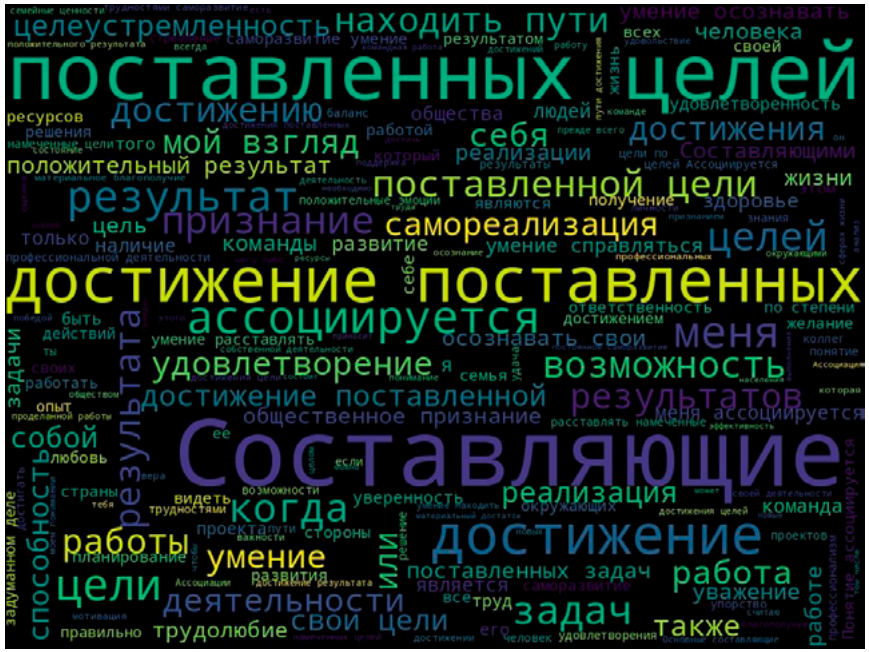
Ассоциации	Количество высказываний (из 45 000 слов)
Признание	**240**
Результат и результативность	**809**
Реализация (целей, проектов, задач)	**142**
Самореализация	80
Цель	94
Радость	33
Победа	17
Идеи	35
Карьера	92
Вознаграждение/материальный достаток	**115**
Ценности	31

Ассоциации	Количество высказываний (из 45 000 слов)
Гордость	15
Дело	46
Счастье	35
Семья	66
Оценка	57
Авторитет	15
Саморазвитие	**134**
Польза (быть полезным)	39
Удовлетворенность	64
Стабильность/спокойствие/гармония/баланс	96

ЭКСПЕРТНАЯ ДИСКУССИЯ

Представления руководителей государственной сферы об управленческой успешности

Категория «Успех»



5/5

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

Семерикова М.Г.

«Государственная служба в ценностно-мотивационных установках молодежи (по результатам социологического исследования)»



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Цель исследования

- выявление ценностно-мотивационных установок молодежи в профессиональной сфере, факторов привлекательности работы на государственной службе для молодых людей, условий, способствующих привлечению и закреплению молодежи на государственной службе.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

3/20



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Иерархия жизненных ценностей



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

5/20

Факторы, определяющие привлекательность работы



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

6/20

Приоритеты при выборе работы

Приоритет	Лица, состоящие в ПКР	Государственные служащие
Достойный уровень заработной платы	**59,2%**	**50,1%**
Иметь хорошие условия и режим труда	**51,5%**	**58,6%**
Иметь возможность совмещать трудовые и семейные обязанности	**46,7%**	**47%**
Приносить пользу обществу	**43,8%**	**55,3%**
Реализовывать свои знания, опыт, квалификацию	**37,3%**	39,1%
Успешно продвигаться по службе, строить карьеру	36,7%	40,9%
Быть самостоятельным в работе	36,1%	27,8%
Иметь хорошие отношения в коллективе	32%	**47,6%**
Возможность самореализации	32%	21,3%
Работать с высококвалифицированными коллегами	29,6%	33,4%
Обеспеченность социальным пакетом, социальными гарантиями	23,7%	26%
Работать над интересными и новыми проектами	23,7%	27,2%
Работать в престижной организации	17,8%	8,7%
Иметь возможность устанавливать связи с «полезными», влиятельными людьми	17,2%	6,7%
Работать без перегрузок и сверхурочных заданий	8,3%	14,7%

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

7/20

Удовлетворенность характеристиками работы



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

8/20



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Отношение к работе

Утверждения	Лица, состоящие в ПКР	Государственные служащие
Всегда ставлю перед собой новые цели и реализую их, не дожидаясь указаний руководства	31,4%	23,9%
Проявляю активность в поиске эффективных способов выполнения задач	**73,4%**	**62,5%**
Победы и неудачи в работе объективно оцениваю с точки зрения своих усилий и стараний	55,6%	43,2%
Для меня важна обратная связь по результатам выполнения моей работы	**59,8%**	**45,5%**
В работе стараюсь избегать критики, как со стороны коллег, так и со стороны руководства	13%	12,9%
Стараюсь не браться за работу, если есть хоть малейшая вероятность, что не справлюсь	2,4%	2,1%
Как правило, я не уверен в своих силах при выполнении работы	5,3%	2,8%
Стараюсь максимально быстро и добросовестно выполнять задания, поручения	**74%**	**75,8%**
В работе мне очень важен «дух» соревнования	4,7%	3,1%

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Основные критерии идеальной работы для молодых людей:

- возможность выполнять интересную, в том числе, общественно-значимую работу;
- позитивная оценка результатов деятельности руководством и обществом;
- дружный коллектив, наличие поддержки со стороны руководителя и коллег;
- достойная заработная плата;
- баланс между работой и личной жизнью;
- возможность личностного и профессионального развития.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

11/20



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

12/20

Государственная служба привлекательна

Факторы	Лица, состоящие в ПКР
Возможность быть полезным обществу и государству	71,6%
Официальное трудоустройство	40,8%
Финансовая стабильность	48,5%
Возможность карьерного роста	57,4%
Возможность обрести полезные личные связи	23,1%
Возможность влиять на общественно-политические процессы	27,2%
Расширенный пакет льгот и социальных гарантий	9,5%
Высокий уровень дохода	13%
Достойный размер пенсии	13%
Уважение в обществе	23,1%

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

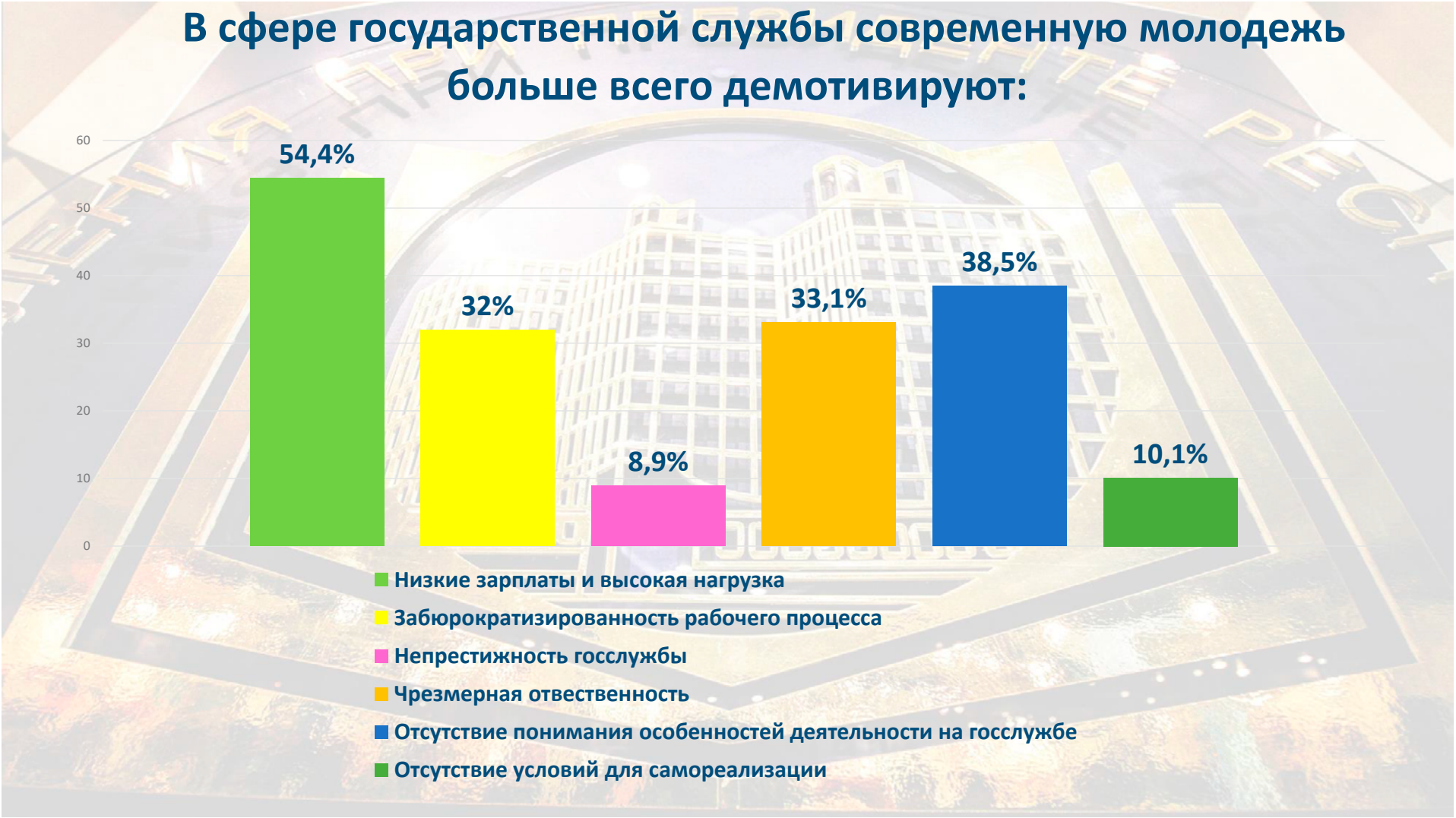
13/20

Главные отрицательные стороны работы на государственной службе

Факторы	Лица, состоящие в ПКР
Забюрократизированность	31,4%
Необходимость строго следовать установленным требованиям и правилам	17,8%
Отсутствие свободы в принятии решений	19,5%
Ненормированный рабочий день	19,5%
Высокий уровень нагрузки	31,4%
Негативное отношение к госслужбе в обществе	15,4%
Ограничения, связанные с госслужбой	14,8%
Рутинная работа и отсутствие возможности для самореализации	7,1%
Сложность построения карьеры	5,3%
Высокая персональная ответственность	18,9%
Необходимость декларирования доходов	5,9%

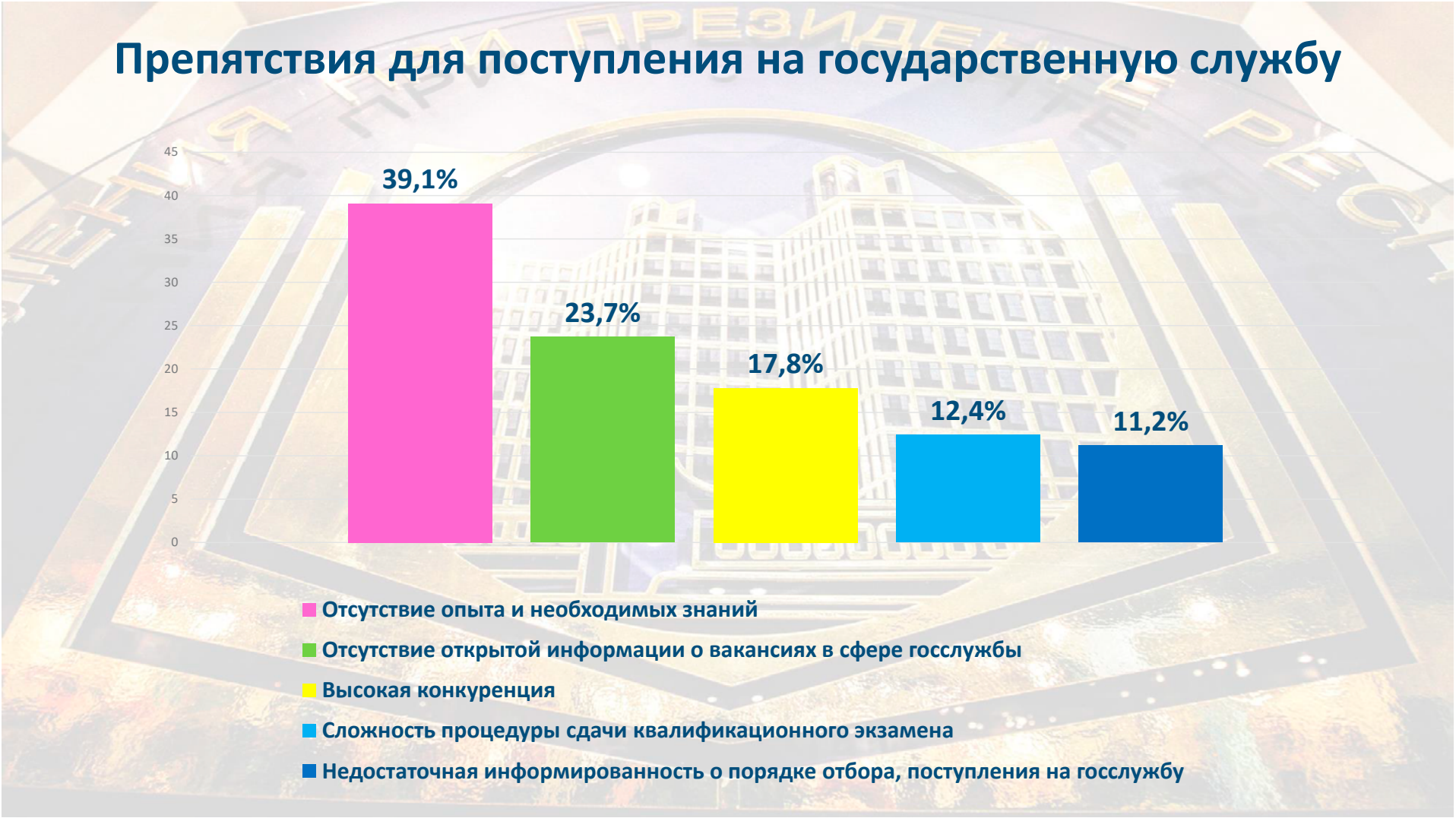
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

14/20



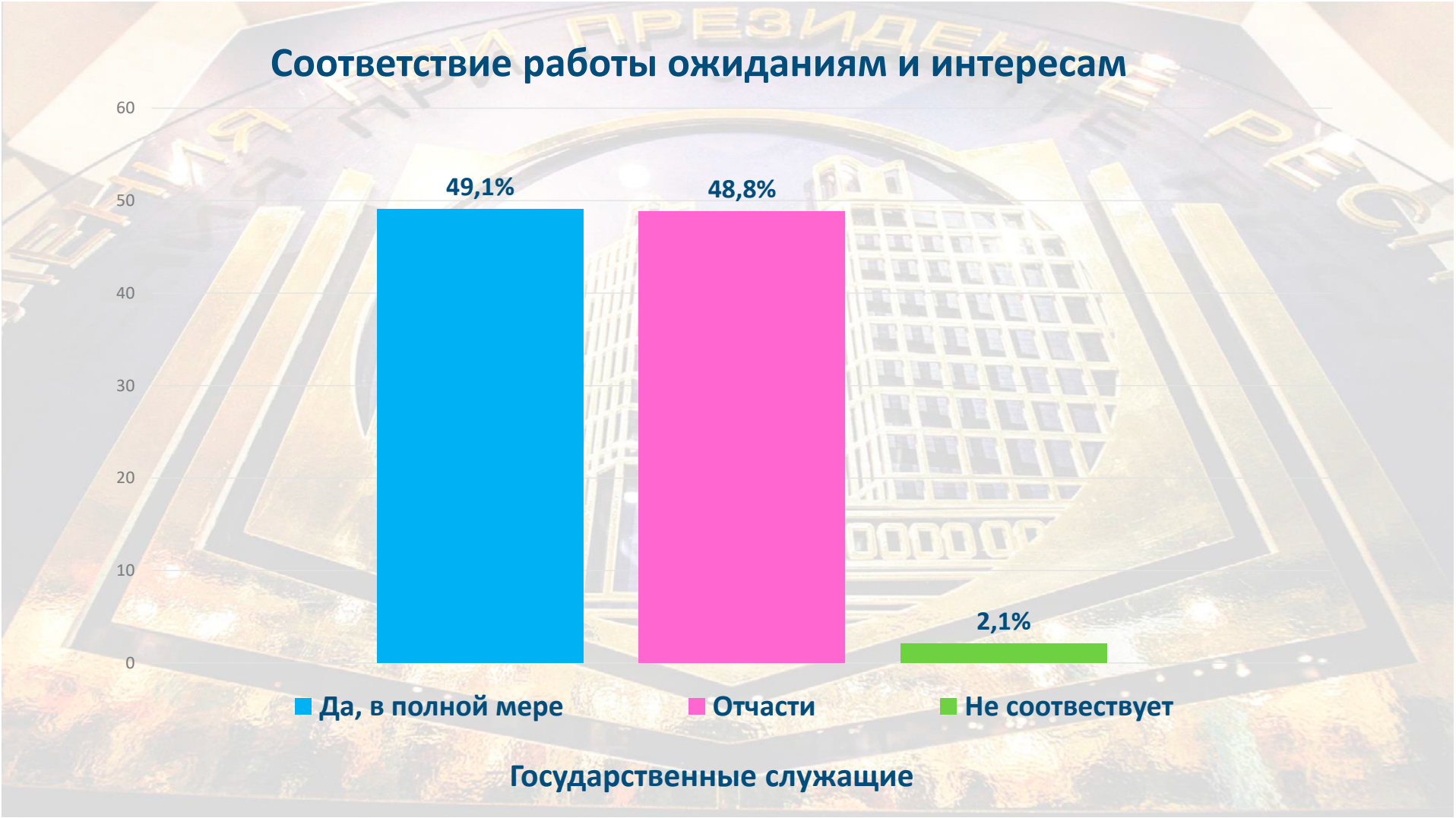
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

15/20



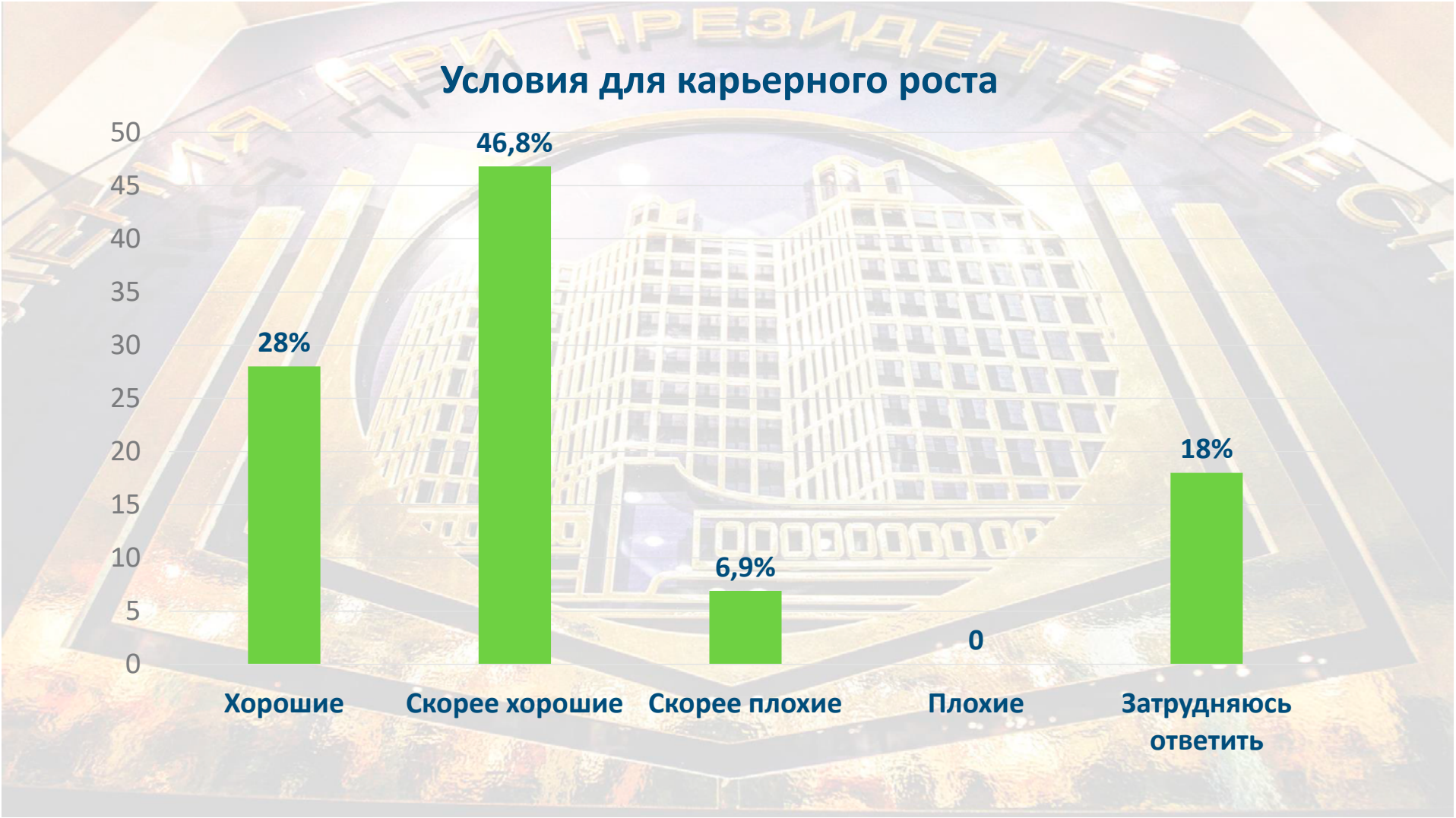
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

16/20



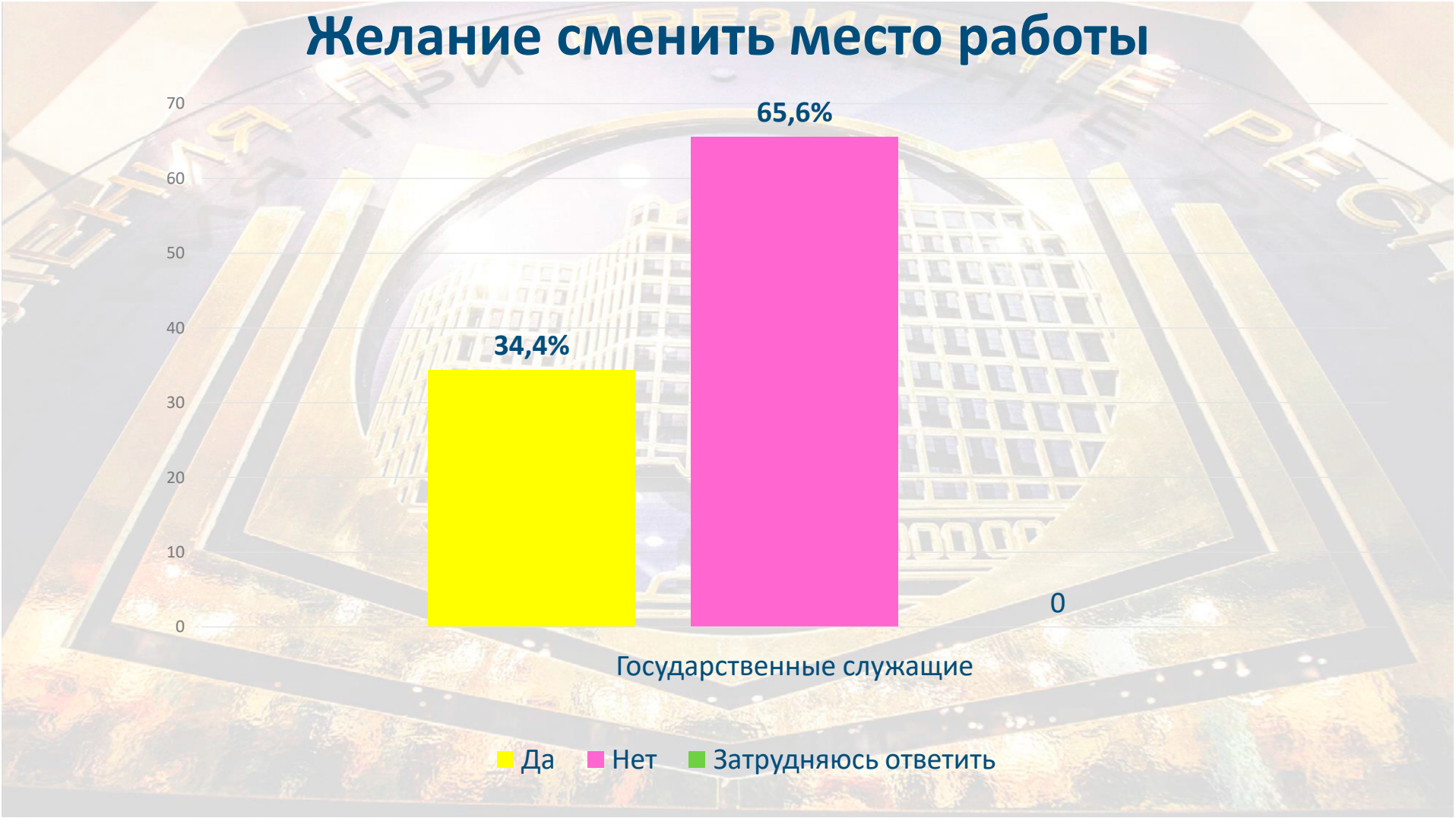
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

17/20



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

18/20



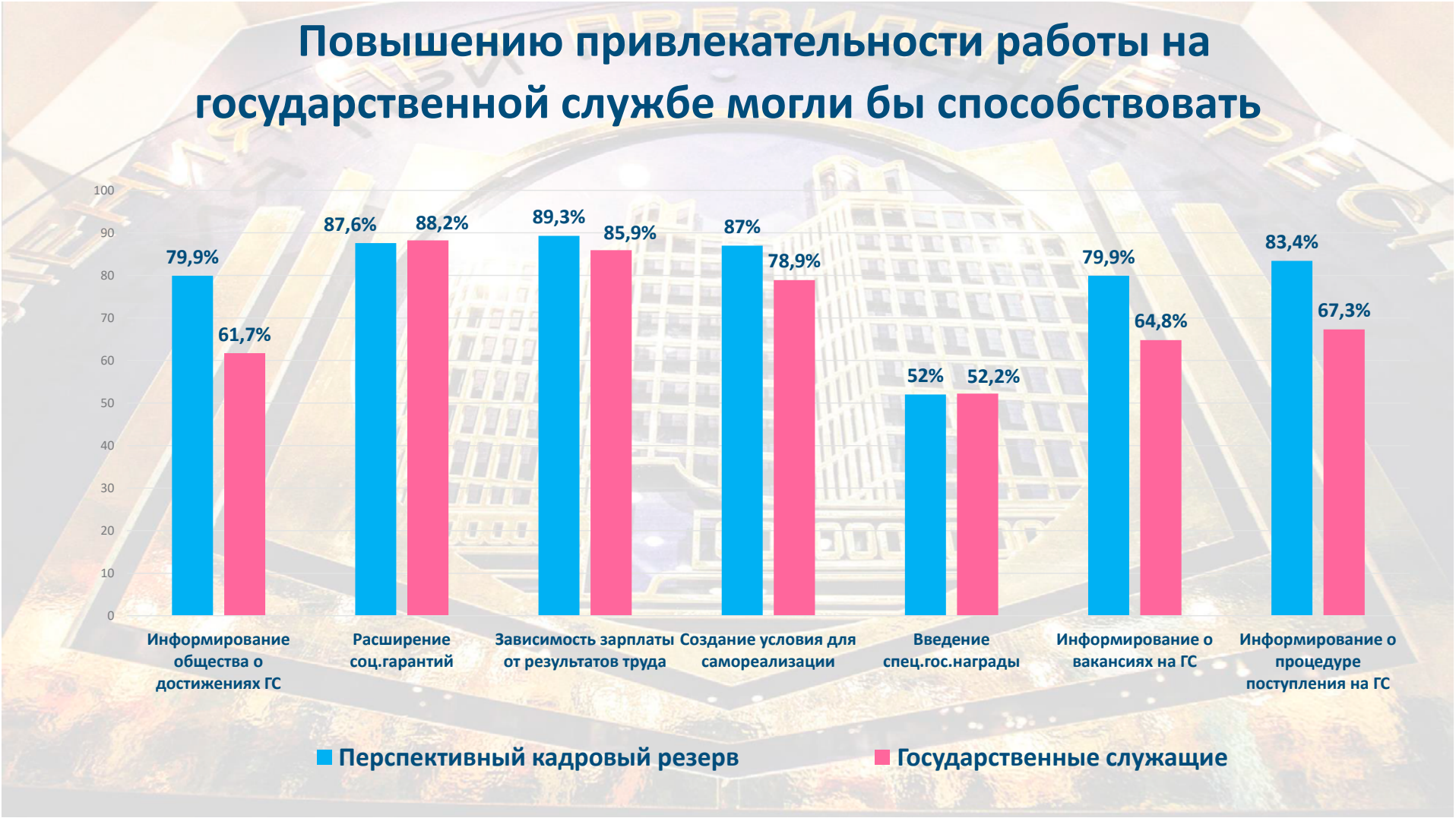
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

19/20



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

20/20



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Раков Д.А.

«Инструменты оценки компетенций и эффективности работы проектных команд»

Инструменты оценки развития проектной команды



Оценка компетенций

Метод 540 градусов

- Оценка конкретных Hard и Soft Skills
- Оценка качества выполненных за период задач
- Оценка динамики и роста компетенций сотрудников



Оценка результатов

Глубинная оценка результатов и видения развития сотрудника

- Индивидуальные обсуждения с каждым сотрудником
- Стратегические сессии



Эмоциональный барометр

Оперативное отслеживание эмоционального состояния

- Выявление ключевых критических точек напряжения
- Прогнозирование эмоциональной нестабильности
- Корректирующие и предиктивные действия

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Оценка компетенций



- Оценка компетенций в ключе Hard Skills и Soft Skills – выявляются ключевые проблемы и точки роста сотрудников
- Определяется возможность и целесообразность для повышения по карьерной лестнице
- По результатам оценки до сотрудника доводится обратная связь и уточняется мнение сотрудника

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Оценка результатов



Обсуждение результатов в рабочем порядке, на «летучках» и «спринтах»

1 раз в неделю

Индивидуальные интервью с каждым из участников команды

1 раз в 1-2 месяца

Стратегические сессии для всех команд

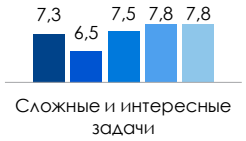
1 раз в квартал



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

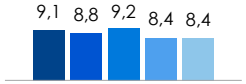
Эмоциональный барометр команды

оценка с периодом в каждые 2 недели



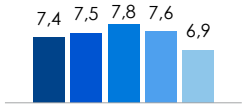
Сложные и интересные задачи

Резкий **упадок** уверенности в задачах из-за новых, проектов, в которых команда еще не успела разобраться



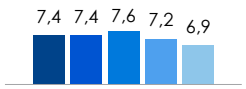
Желание работать с командой

Желание работать в команде находится на **относительно стабильно высоком** уровне, но с течением времени наблюдается общая усталость



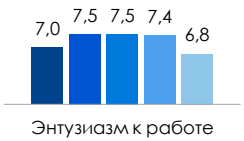
Гордость за работу

Пик **гордости** за работу в результате повышения понимания задач и защиты ряда проектов перед Заказчиком



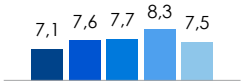
Быстрое восстановление после неудач

Уверенность в возможности быстрого восстановления **снижается во время высоких нагрузок**



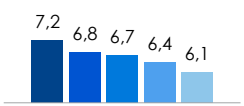
Энтузиазм к работе

Уровень энтузиазма от работы **стабилизировался** (вероятно, после ввода внерабочих активностей и инструментов оценки) и **снизился к концу года**

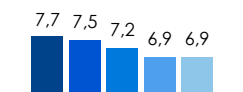


Работа обладает смыслом и целью

К завершению проектов повысилось осознание смысла и цели проделанной работы за счет ее систематизации

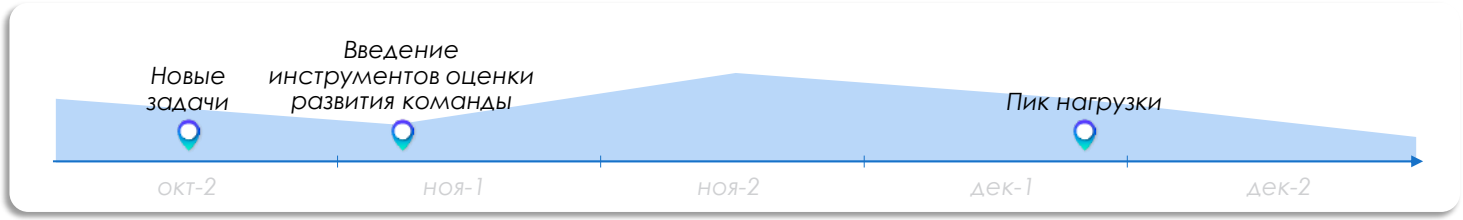


Наполненность энергией



Уровень силы и здоровья

Наполненность энергией и ощущение силы и здоровья **снижаются равномерно к концу года**



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Консорциум

ЦК НТИ по большим данным на базе МГУ имени М.В.Ломоносова
Научные прикладные исследования и разработки

ООО «Интеллектуальная аналитика»
Консалтинговые услуги

ООО «ДСЛ Тех»
Инжиниринг

ООО «Medeum»
Исследования в медицине

ООО «TechMarketingGroup»
Маркетинг

Миссия:

максимальная реализация потенциала научно-инновационного развития клиентов

Цель:

соединить потребности бизнеса, достижения науки и последние инновационные разработки

НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Международное направление
Маркетинг
Медицина
Инжиниринг
Консалтинг
Legal
IT & DS
Образование
Трекинг и фандрайзинг

Наши научно-технологические партнеры

Наши клиенты

Аврора, РЖД, РВК, Северсталь, Роснефть, Россия, Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации, Аэрофлот, МегаФон, Ростелеком, Русал

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Контакты



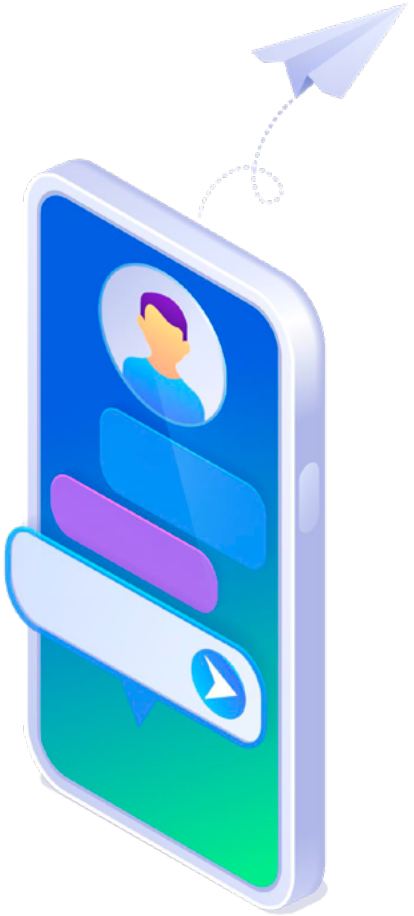
ДМИТРИЙ РАКОВ

Руководитель направления
стратегического консалтинга

+7 963 999 56 96

rakov.d@digital.msu.ru

@dmitry_rakov

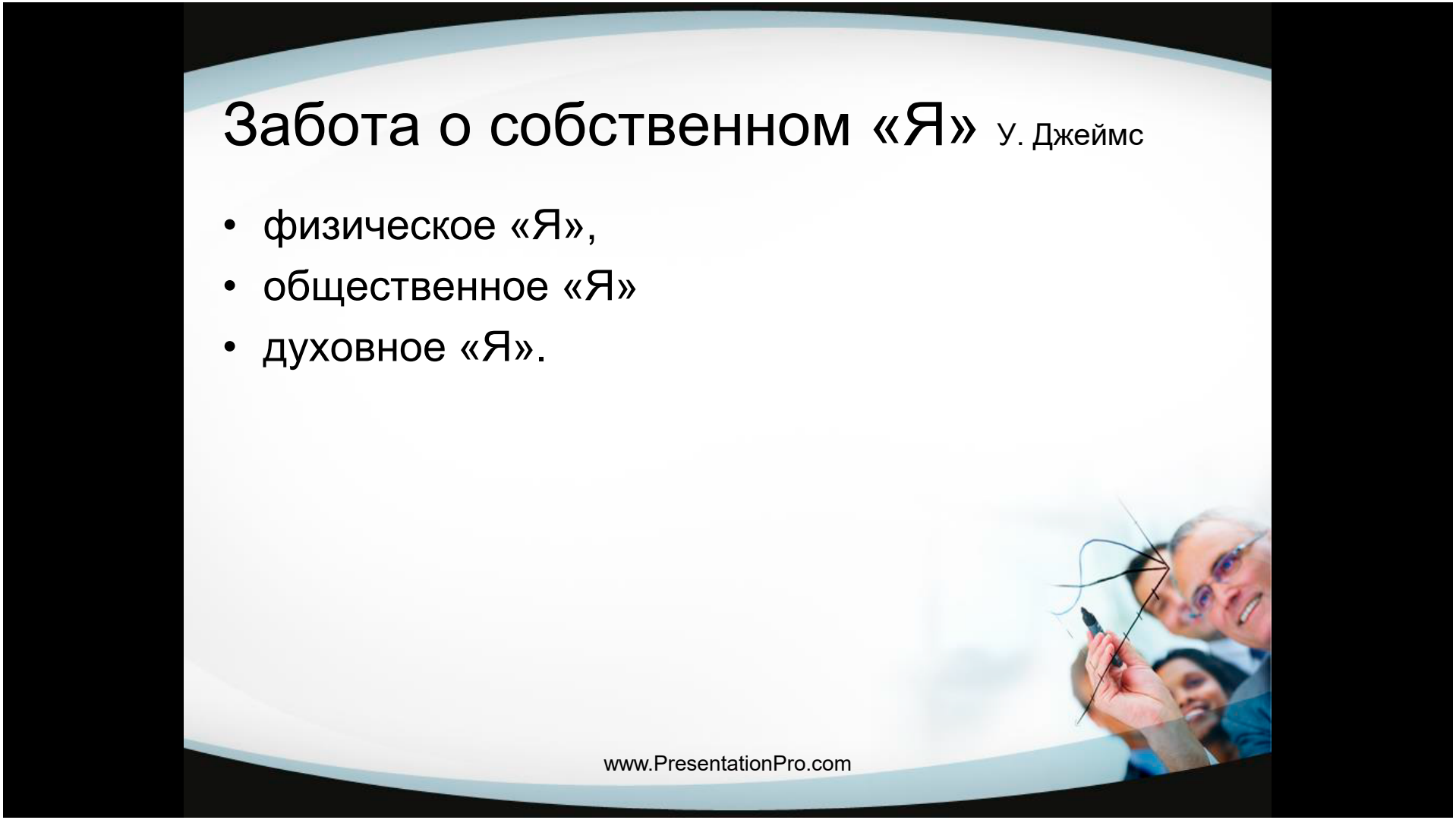


СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Петросян Л.А.

«Трансформационные процессы и карьерный рост»

1/9



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

2/9

Личность

Забота о физическом «Я»

включает в себя удовлетворение нужд физического организма, питание, защиту, физический комфорт.

В качестве социального «Я»

человек выступает как носитель социальных явлений, таких как дружба, власть, любовь, слава

Духовное «Я»

включает в себя моральные и духовные характеристики.

Однако различные стороны личности часто сталкиваются друг с другом, поскольку противоречат друг другу .



www.PresentationPro.com

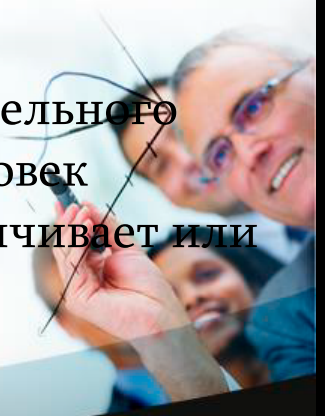
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

3/9

“Self” по П.Гудману (1911-1972гг.)

Творческая адаптация внутреннего мира к внешней среде.

- «Id» внутренними импульсами, жизненно важными потребностями,
- «personality» — это представления личности о себе, своем образе. Данная функция позволяет узнать границы собственной ответственности.
- «ego»— это активная функция выбора или сознательного отказа, которая проявляется в случаях, когда человек сознательно и с полной ответственностью ограничивает или расширяет контакт с окружающей средой.



www.PresentationPro.com

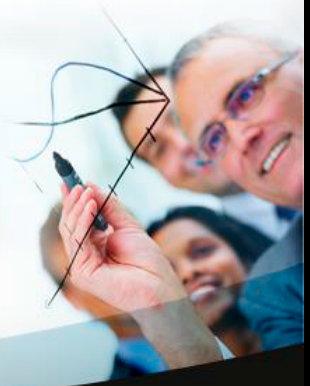
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

4/9

Вопросы на консультацию

результаты трансформации

- Я не знаю, что будет лучше для меня
- Не знаю, чего я хочу
- Не могу понять себя
- Мир изменяется, я теряюсь
- Я не успеваю жить



www.PresentationPro.com

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

5/9

Сравнение результатов критериев социально-психологической зрелости у операторов и сотрудников

	Операторы M	Сотрудники M	t
Целенаправленность	10	10	-
Практическая надежность	8	9	2,79
Решительность	9	9	-
Реалистичность	8	8	-
Самопознание	8	9	2,92
Эмоциональная уравновешенность	9	9	-



www.PresentationPro.com

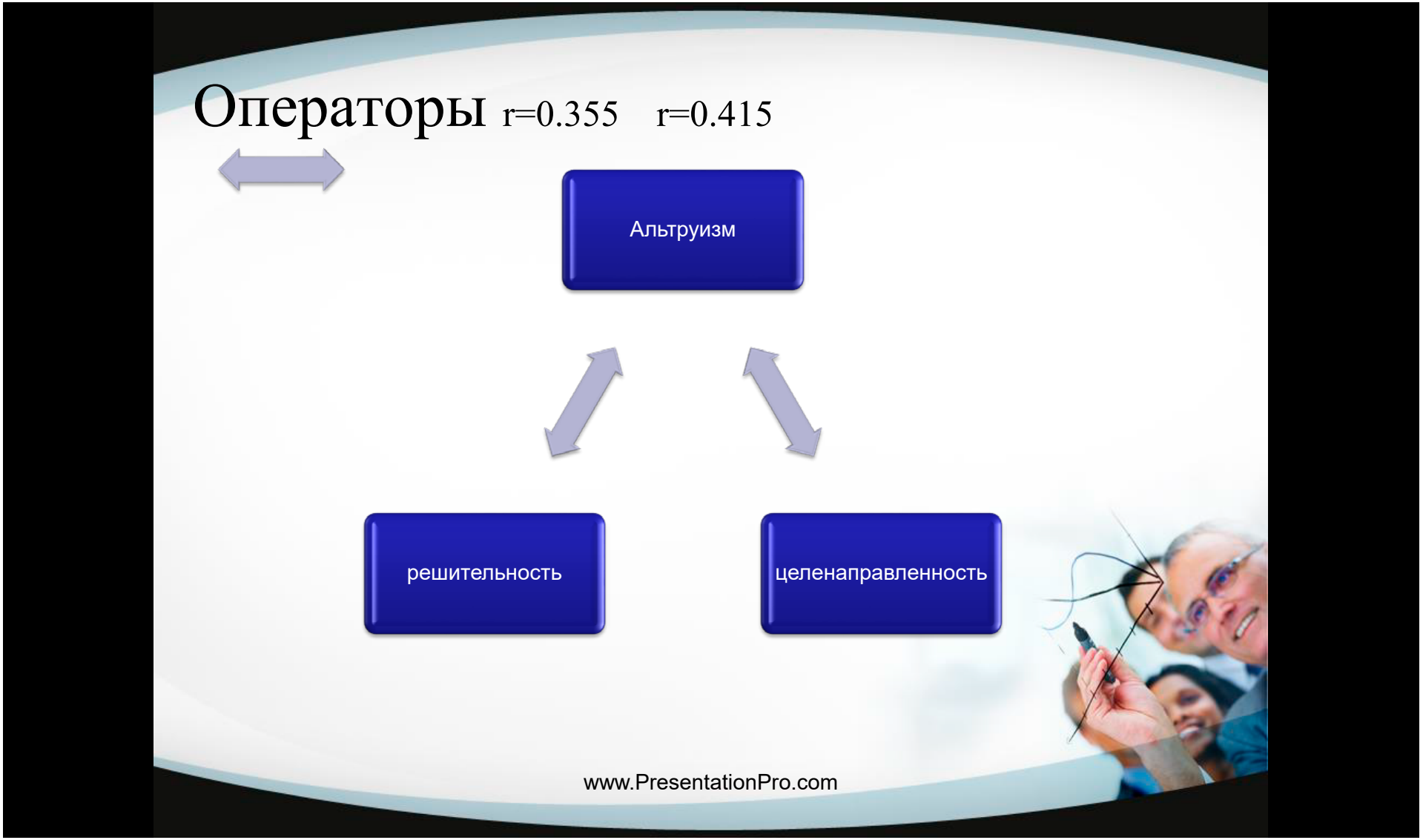
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

6/9



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

7/9

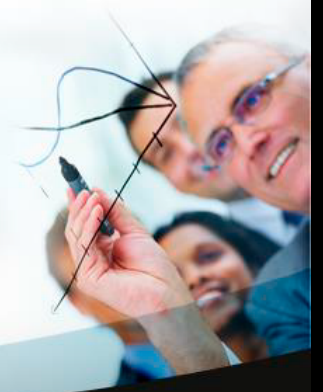


СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

8/9

Выводы

- Факторы карьерного роста
- Личностная зрелость
- Целенаправленность
- Решительность
- Эмоциональная уровновешенность



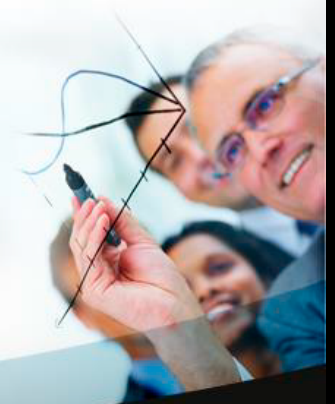
www.PresentationPro.com

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

9/9

Предлагаем

- Ориентация на развитие личности по современным критериям
- Развитие креативности



www.PresentationPro.com

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Булетова Н.Е.

«Факторы социального, экономического и экологического окружения личности и их влияние на профессиональное развитие»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Два основных источника изменений институтов

За счет внешних факторов появляется уникальная возможность:

- сдвиги в структуре относительных цен:
технический прогресс
расширение ассортимента продукции
новые рынки
прирост населения
Изменение неформальных норм под влиянием ценовых сдвигов - постепенно по мере формирования альтернативных моделей поведения.

→ Запущен процесс изменения неформальных норм – экономических интересов и инстинктов предпринимателей и «праздного класса» (по Веблену)

- идеология, под воздействием которой формируется структура предпочтений людей. *Под идеологией Д. Норт понимает субъективные модели, через призму которых люди осмысливают и оценивают окружающий мир*.

→ Воздействие на субъективные модели через идеологию совместного потребления, коллективных ценностных ориентиров и т.п.

2/9



Анатолий САФОНОВ,
директор Центра
консалтинга
и оценки ВОК,
менеджер программ
EFQM в России

ДЕЛОВОЕ СОВЕРШЕНСТВО: ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ОТ МЕХАНИСТИЧЕСКОГО К СОЦИАЛЬНОМУ ТИПУ ОРГАНИЗАЦИИ // Business Excellence №8' 2022

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

КОНЦЕПЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ 1.0:

решала две основные задачи:
обеспечить эффективность
и масштабирование производства.
Достигалось это через разделение труда
и организацию выполнения стандартных
операций с требуемой
производительностью

КОНЦЕПЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ 2.0:

Организация в ней рассматривается как система с единым разумом, подобная живому организму - ее цель направлена на выживание и рост. Прибыль здесь не самоцель, а инструмент, обеспечивающий рост, или средство для достижения цели.
Особенность такой системы - ее способность осуществлять выбор.
Для повышения эффективность этой системы постоянно проводится ее оптимизация и внедряются лучшие практики управления: бережливое производство, управление качеством, модель компетенций и др.



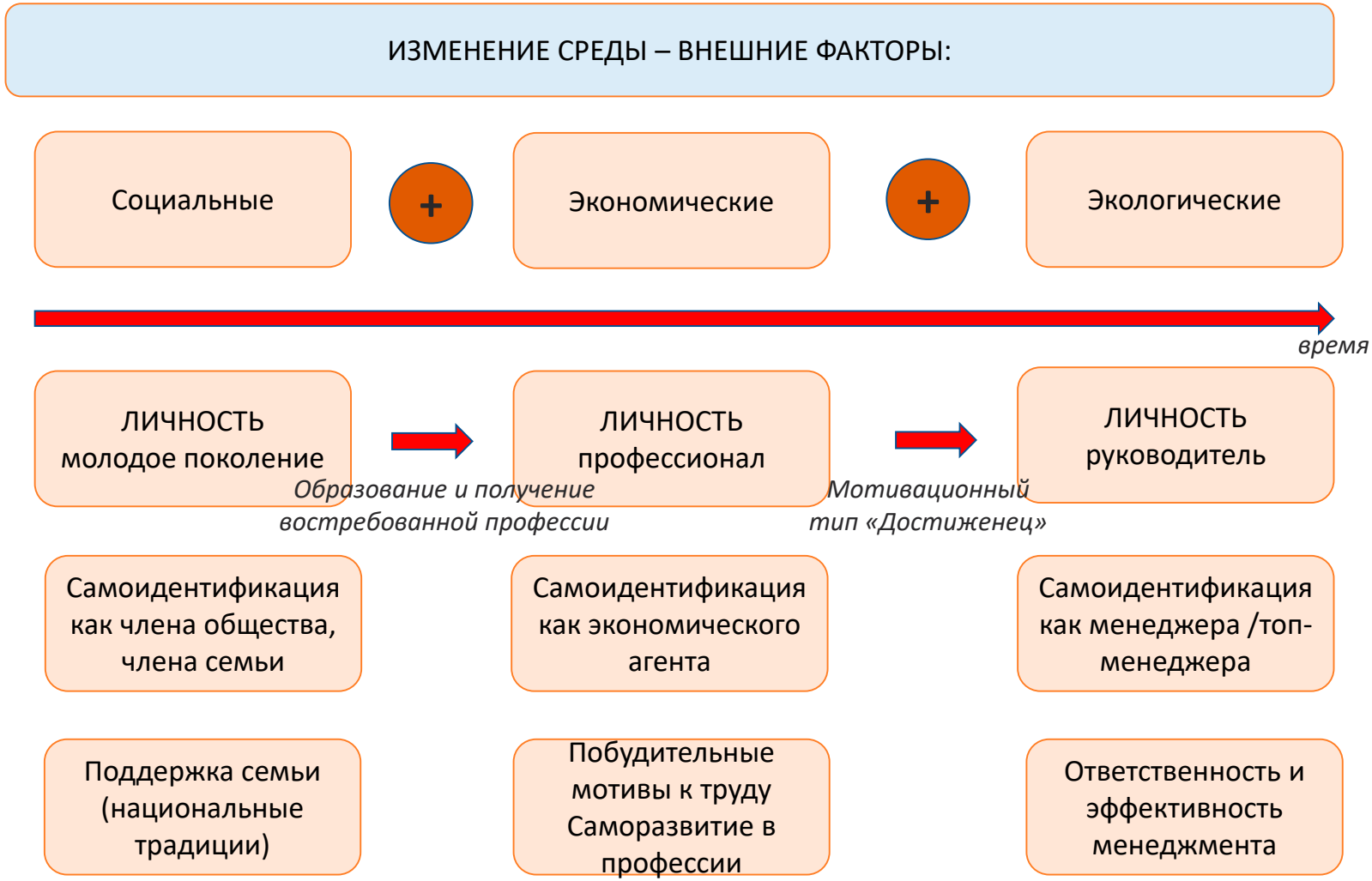
Источник: Г. Хэмел, «Манифест лидера» (2012)

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

КОНЦЕПЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ 3.0:

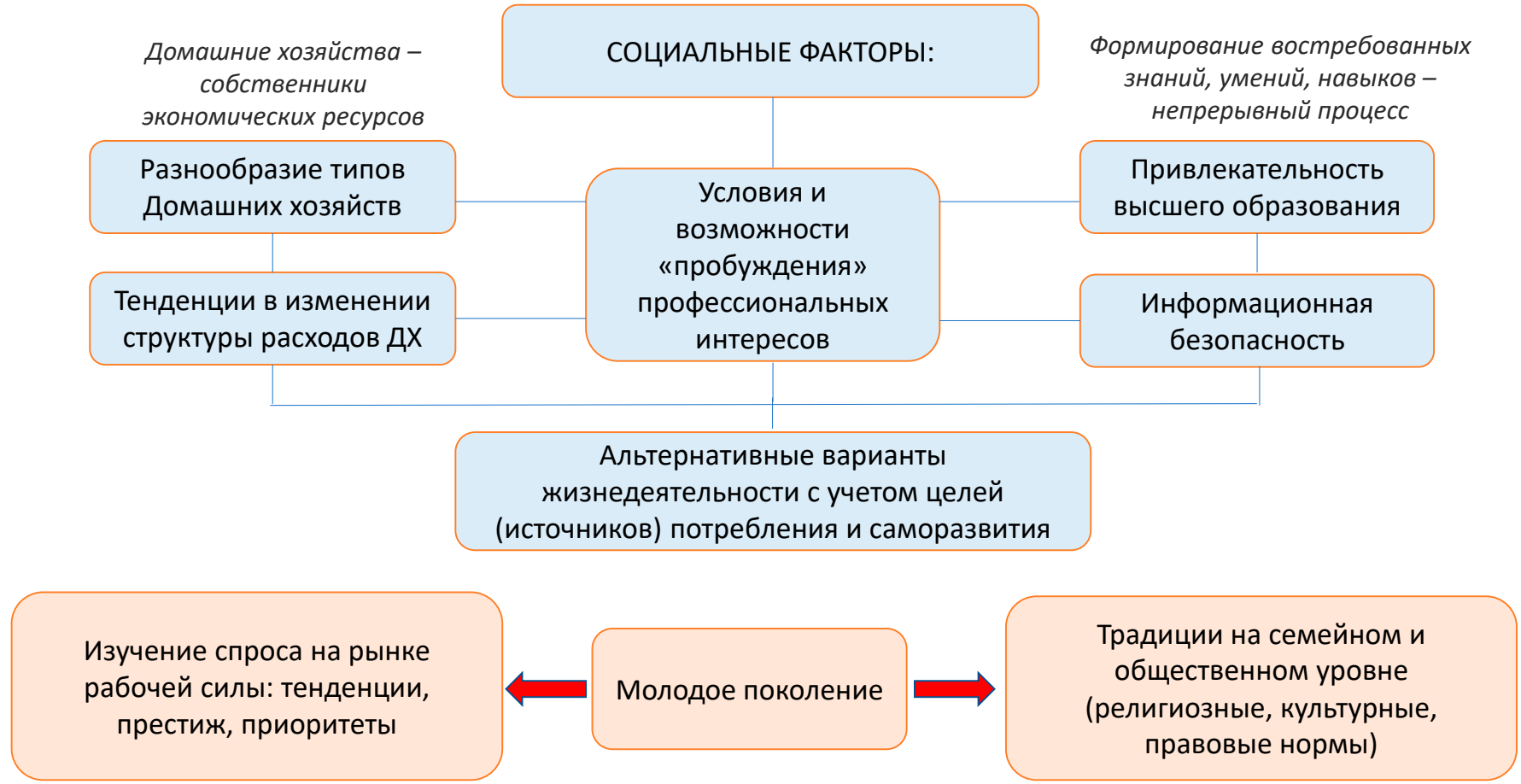
- характеризуется множественностью центров принятия решений в рамках общих целей, видения и стратегии;
- включает два типа критериев - возможности и результаты;
- системы этого типа способны не только самонастраиваться, но и менять цели, используя креативные подходы и инновации;
- модели таких систем являются трехкомпонентными, включая критерии целеполагания, действий по достижению этих целей и результатов.





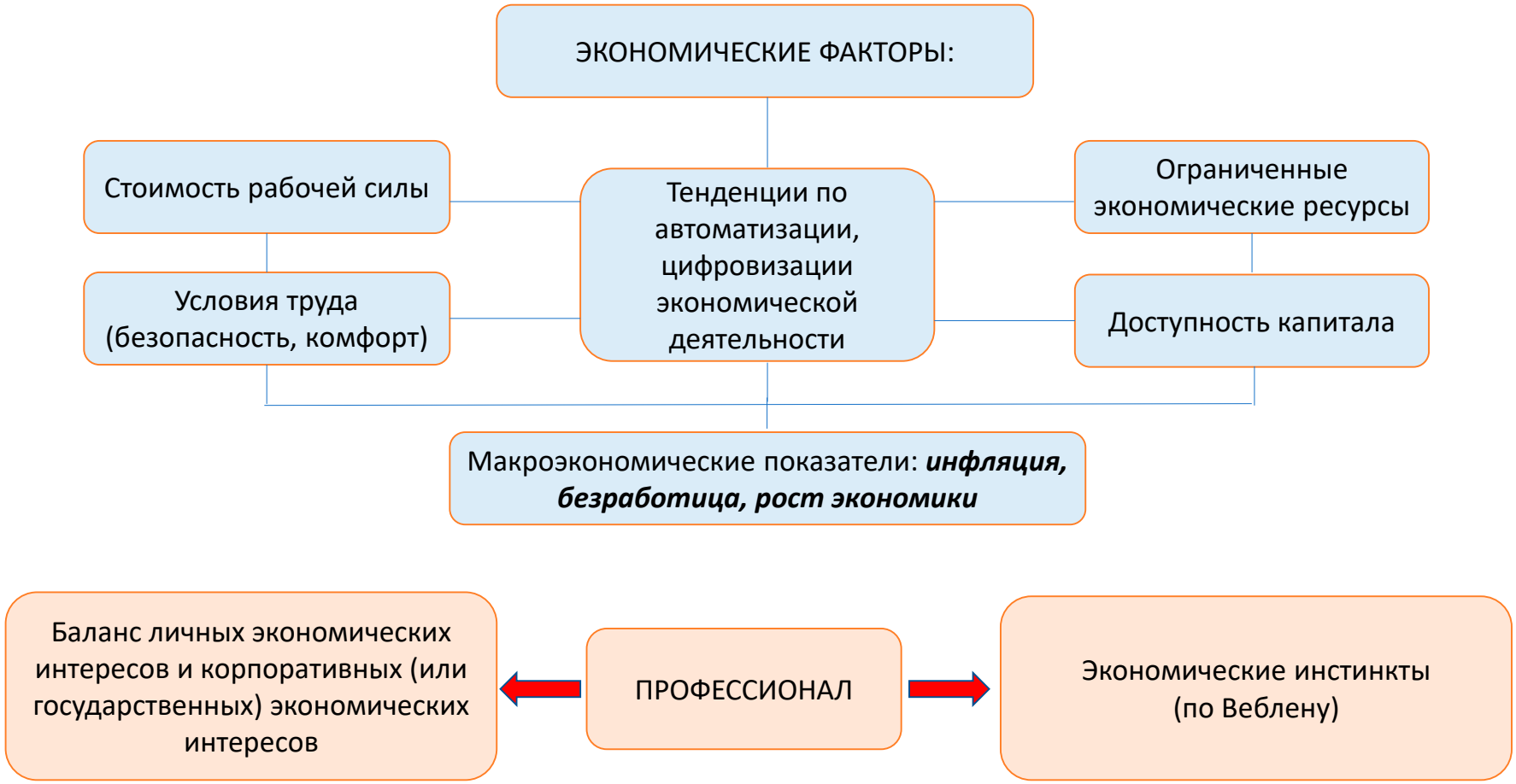
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

6/9



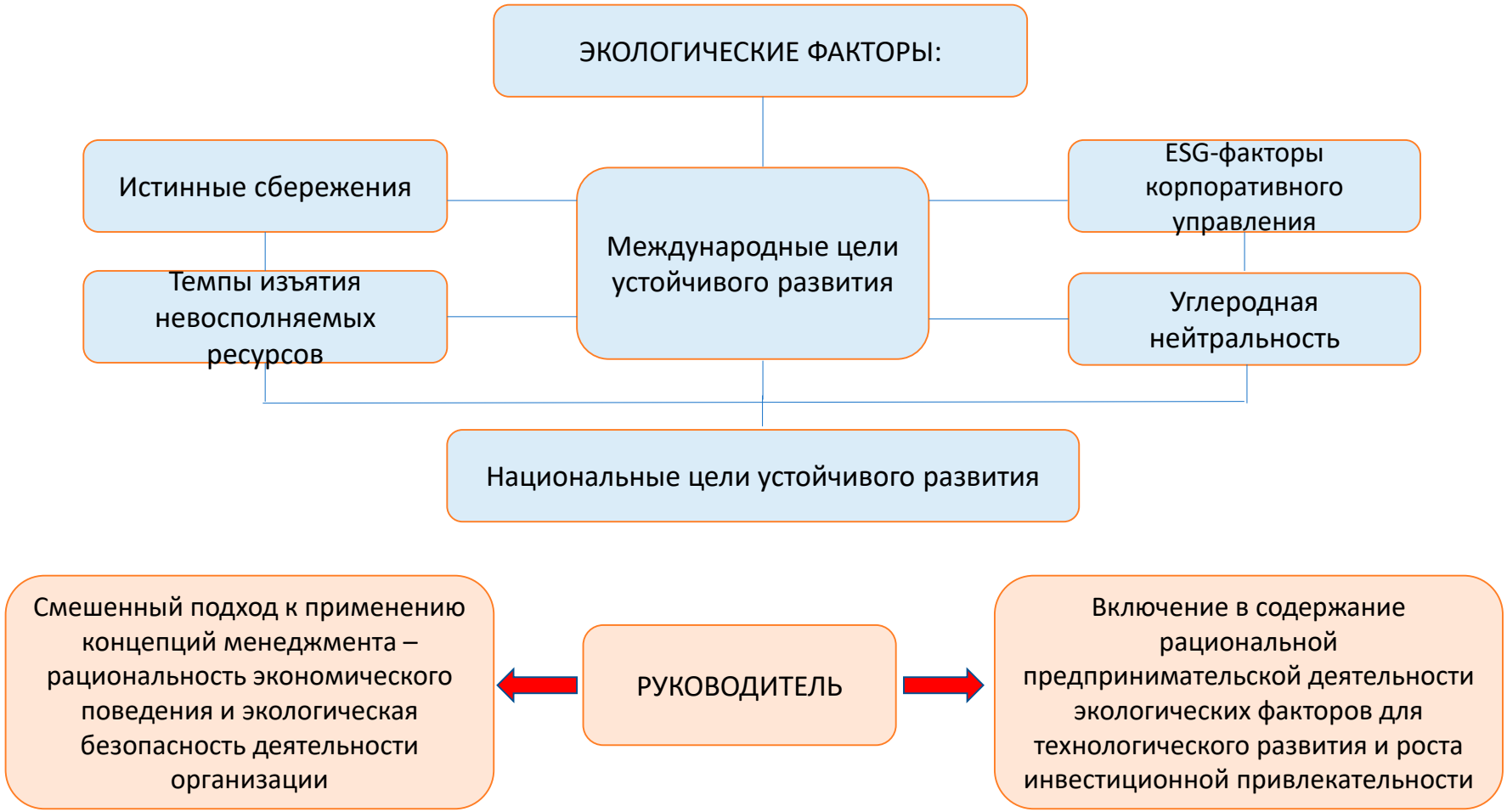
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

7/9



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

8/9



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Выводы:

- в динамике можно наблюдать последовательность/приоритетность воздействия представленных групп факторов на профессиональное развитие личности;
- при оценке одновременного воздействия следует учитывать: сложившиеся неформальные «правила игры» и эластичность их реагирования на изменения формальные норм и правил;
- развитие сфер и результатов воздействия экологических факторов на профессиональные характеристики личности («новая идеология» профессионального поведения: пример Экономики Замкнутого цикла, в основе которой – не линейные, а циклические бизнес-модели

  модели поставок замкнутого цикла;
  модели рекуперации ресурсов (производство вторичного сырья из отходов);
  модели продления сроков службы изделий;
  модели совместного (sharing) использования;
  модели сервисного обслуживания для товаров.

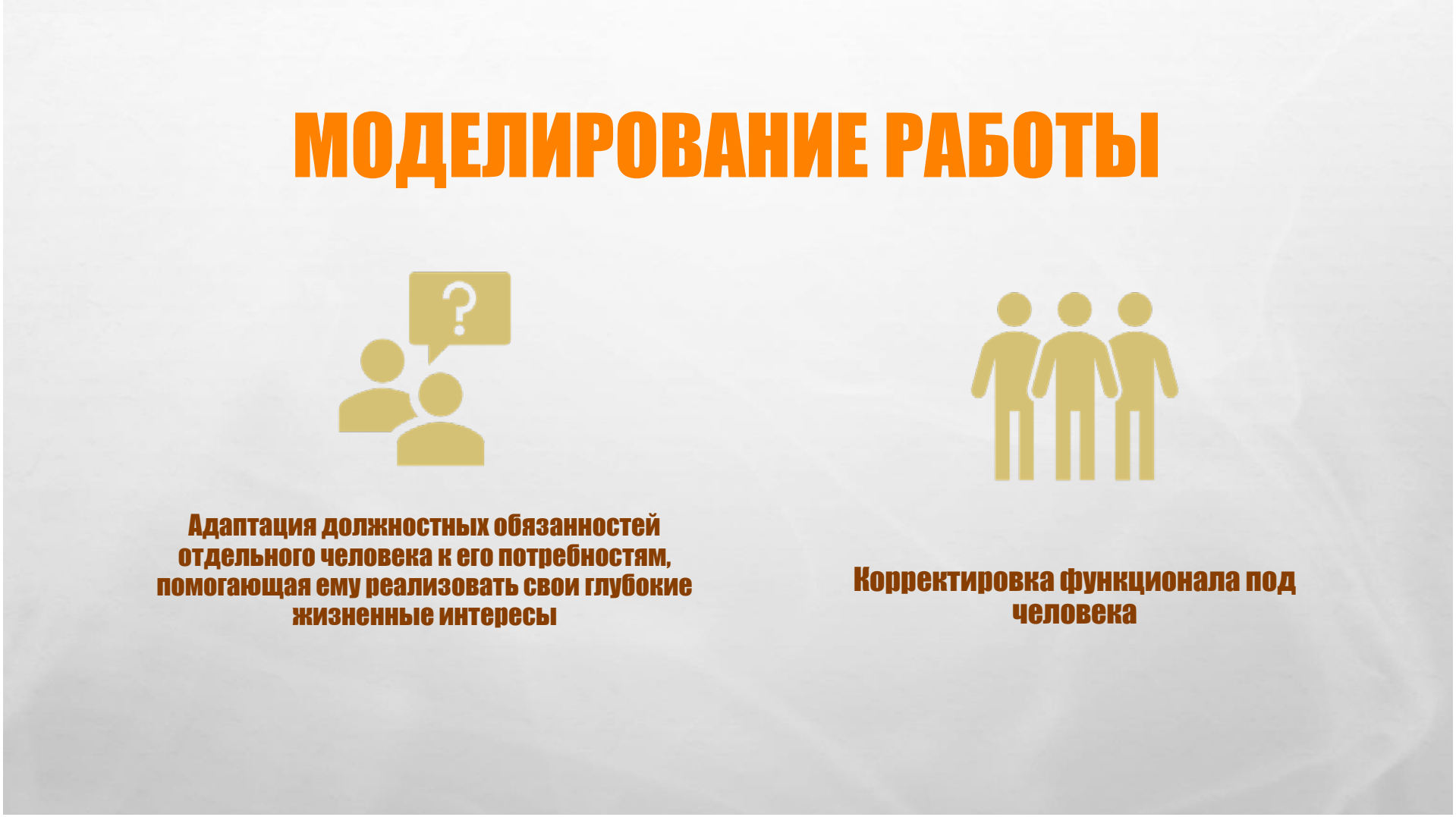
2013		Стратегия развития и национальный план действий по циклической экономике **КНР** (План развития циклической экономики в рамках 14-го пятилетнего плана – 2021 г.)
2022		Федеральный проект «Экономика замкнутого цикла» в рамках национального проекта «Экология»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Овсяник О.А.

«Моделирование лояльности сотрудников к организации»

1/13



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

2/13

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ЧЕЛОВЕКА РАБОТОЙ ЗАВИСИТ



Квалификация

Уверенность в своей компетентности

Знания, навыки

Опыт, возможность применять творчество



Ценности

вознаграждения к которому стремится человек

Деньги, слава, творчество, стабильность, самореализация,, престиж, статус и др



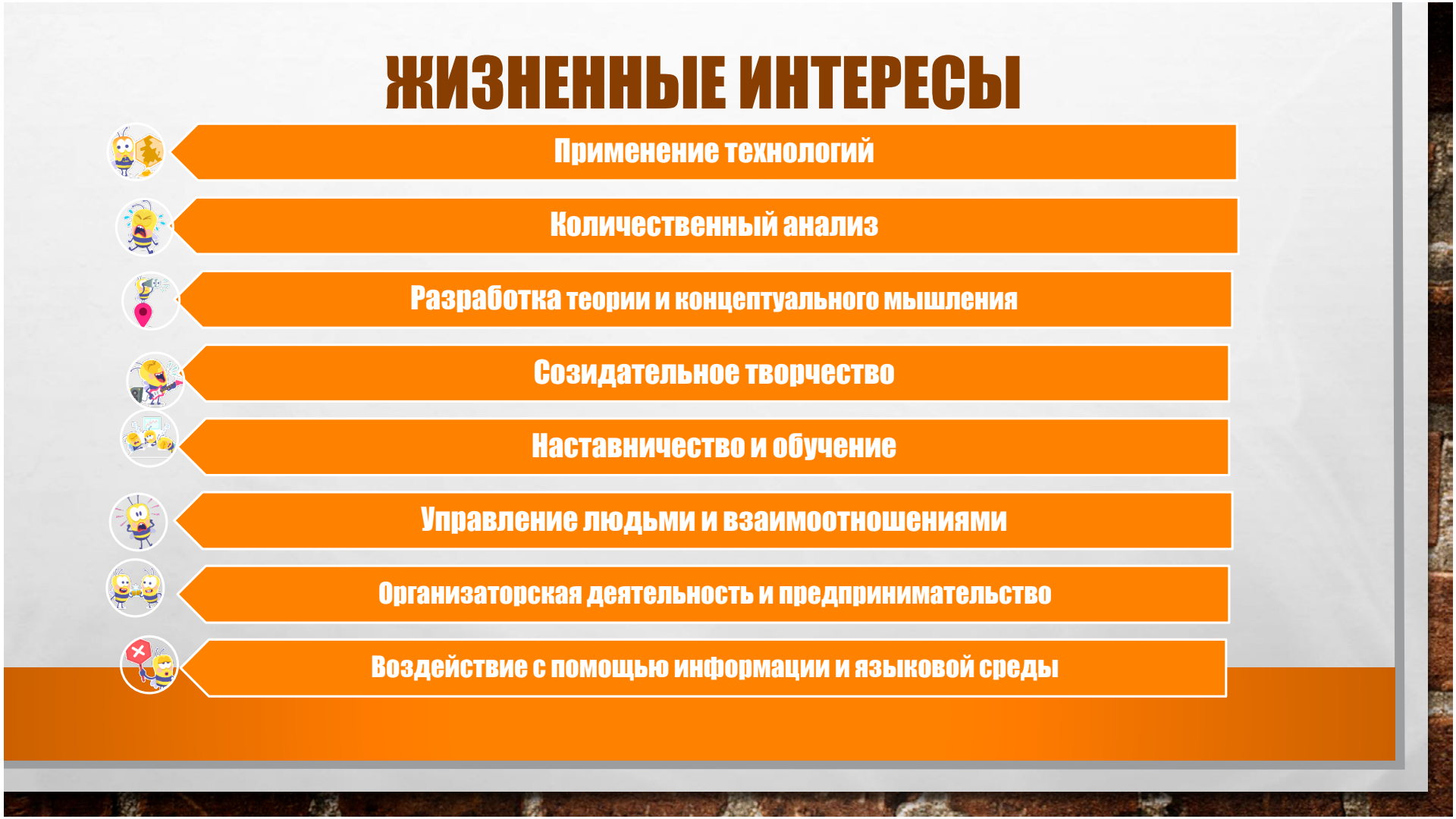
Жизненные интересы

то что подпитывает человека

Устойчивые психологические потребности, тяготение к определенным видам деятельности, то что нравится

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

3/13



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

4/13

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ

- УВЛЕЧЕНИЕ ВНУТРЕННИМИ ЗАКОНОМЕРНОСТЯМИ ПРОЦЕССА, ПРИНЦИПАМИ РАБОТЫ
- ПОИСК НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОГО СПОСОБА ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИХ ЗАДАЧ
- ПЛАНИРОВАНИЕ И ИЗУЧЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ
- ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
- «ДАВАЙ РАЗЛОЖИМ ВСЕ ПО ПОЛОЧКАМ И НАЙДЕМ РЕШЕНИЕ»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

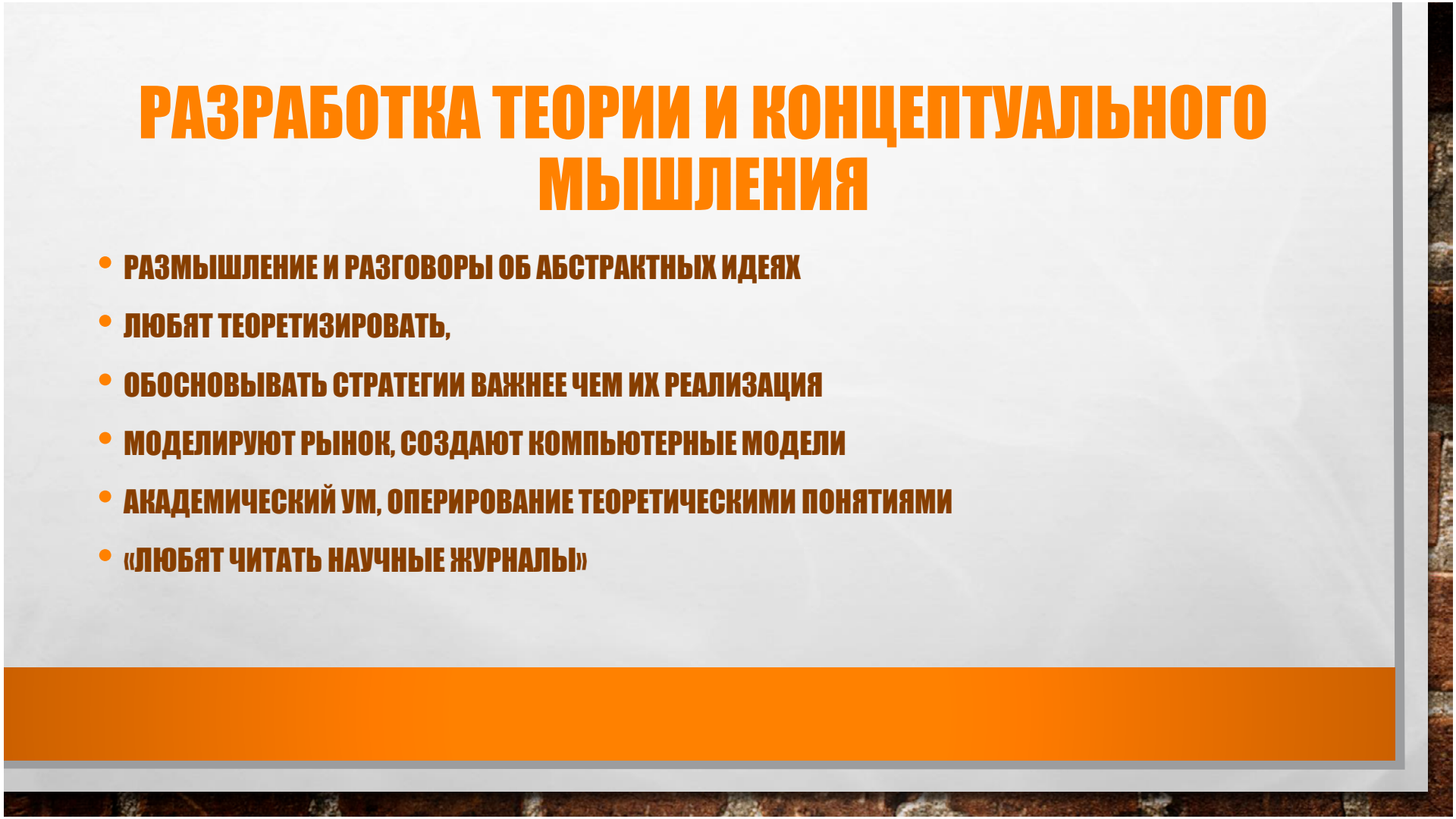
5/13

КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ АНАЛИЗ

- УМЕЮТ ХОРОШО СЧИТАТЬ, АНАЛИЗИРОВАТЬ ДЕНЕЖНЫЕ ПОТОКИ, ПРОГНОЗИРУЮТ ДОХОДЫ
- ВИДЯТ В ВЫЧИСЛЕНИЯХ И ПРОВЕРКАХ ОПТИМАЛЬНЫЙ СПОСОБ ПОИСКА КОММЕРЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ
- ПРОГНОЗИРУЮТ НА ОСНОВАНИИ ПОДСЧЕТОВ
- МОГУТ СОЗДАВАТЬ КОМПЬЮТЕРНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И РАБОТЫ
- «УВАЖАЕТ И ВЕРИТ ЛИШЬ МИР ЧИСЕЛ»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

6/13



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

7/13

СОЗИДАТЕЛЬНОЕ ТВОРЧЕСТВО

- ИЗ НЕИЗВЕСТНОГО СОЗДАЮТ ЧТО ТО,
- СОЗИДАТЕЛЬНОЕ ТВОРЧЕСТВО
- БОГАТОЕ ВООБРАЖЕНИЕ, ТВОРЧЕСТВО
- СПОСОБНОСТЬ ГЕНЕРИРОВАТЬ НОВЫЕ ИДЕИ, ОБОЖАЮТ УЧАСТВОВАТЬ В «МОЗГОВОМ ШТУРМЕ»
- С ИНТЕРЕСОМ ИЗУЧАЕТ НОВЫЕ СТОРОНЫ БИЗНЕСА/ПРОДУКТА
- ЛЮБЯТ НОВОЕ, НЕОБЫЧНОЕ, НЕТРАДИЦИОННОЕ
- «КРЕАТИВНЫЙ СТИЛЬ ОДЕЖДЫ»

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

8/13

НАСТАВНИЧЕСТВО И ОБУЧЕНИЕ

- ЛЮБЯТ УЧИТЬ ДРУГИХ, ОБЪЯСНЯТЬ НЕПОНЯТНОЕ
- К НИМ ИДУТ ЗА СОВЕТОМ
- РАДУЮТСЯ УСПЕХАМ ТЕМ, НАД КЕМ БЫЛО НАСТАВНИЧЕСТВО,
- СТРЕМЯТСЯ ПОМОГАТЬ ДРУГИМ
- СКЛОННЫ К ВОЛОНТЕРСТВУ
- ЧАСТО ОРИЕНТИРОВАНЫ НА ПРОЦЕСС
- С ТЕПЛОТОЙ ОТЗЫВАЮТСЯ О БЫВШИХ ПОДЧИНЕННЫХ/УЧЕНИКАХ, ГОРДЯТСЯ ИМИ
- «ПОДОБНО РОДИТЕЛЯМИ, ЗАБОТЯЩИМСЯ О СВОИХ ДЕТЯХ»

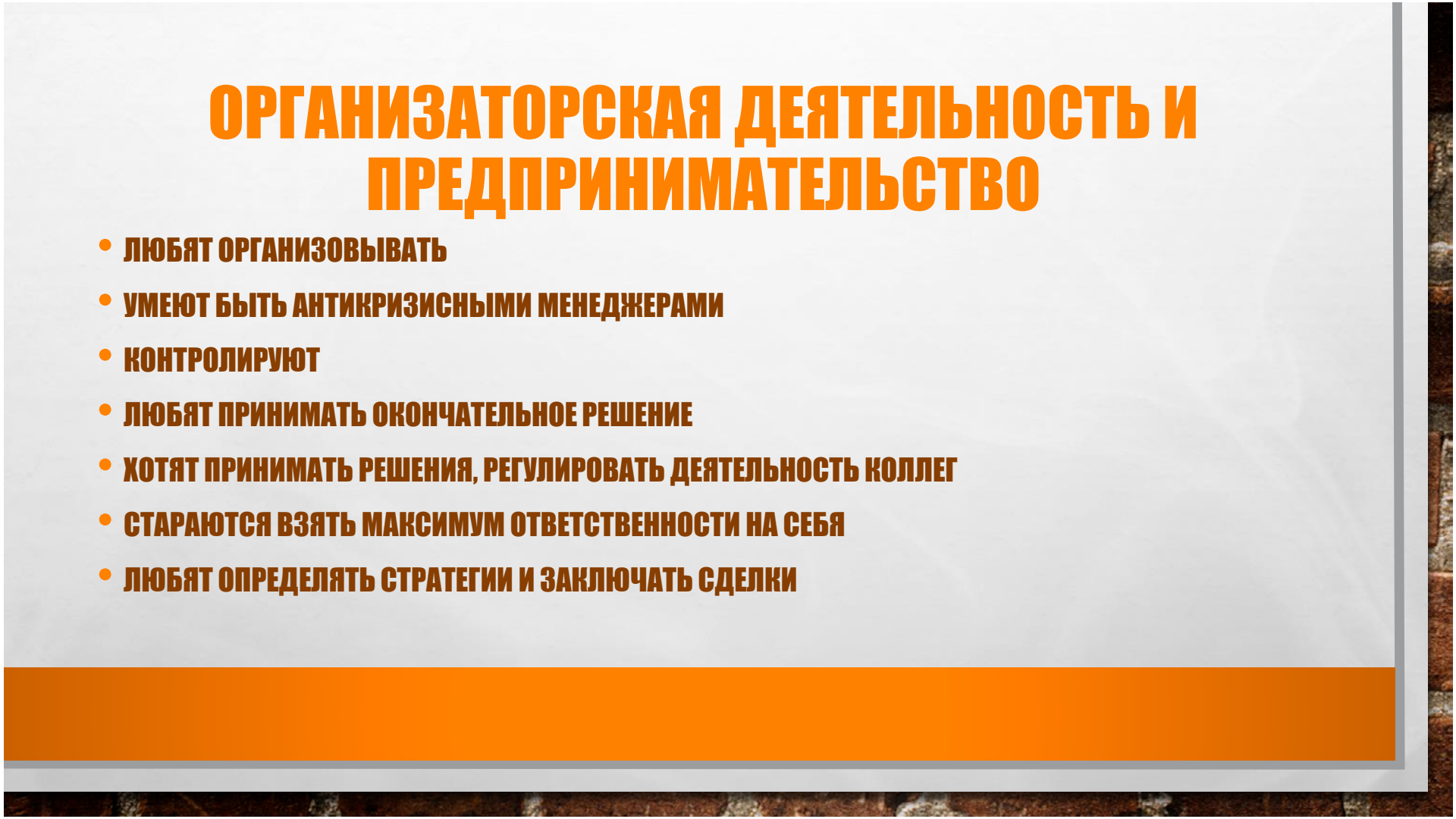
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

9/13



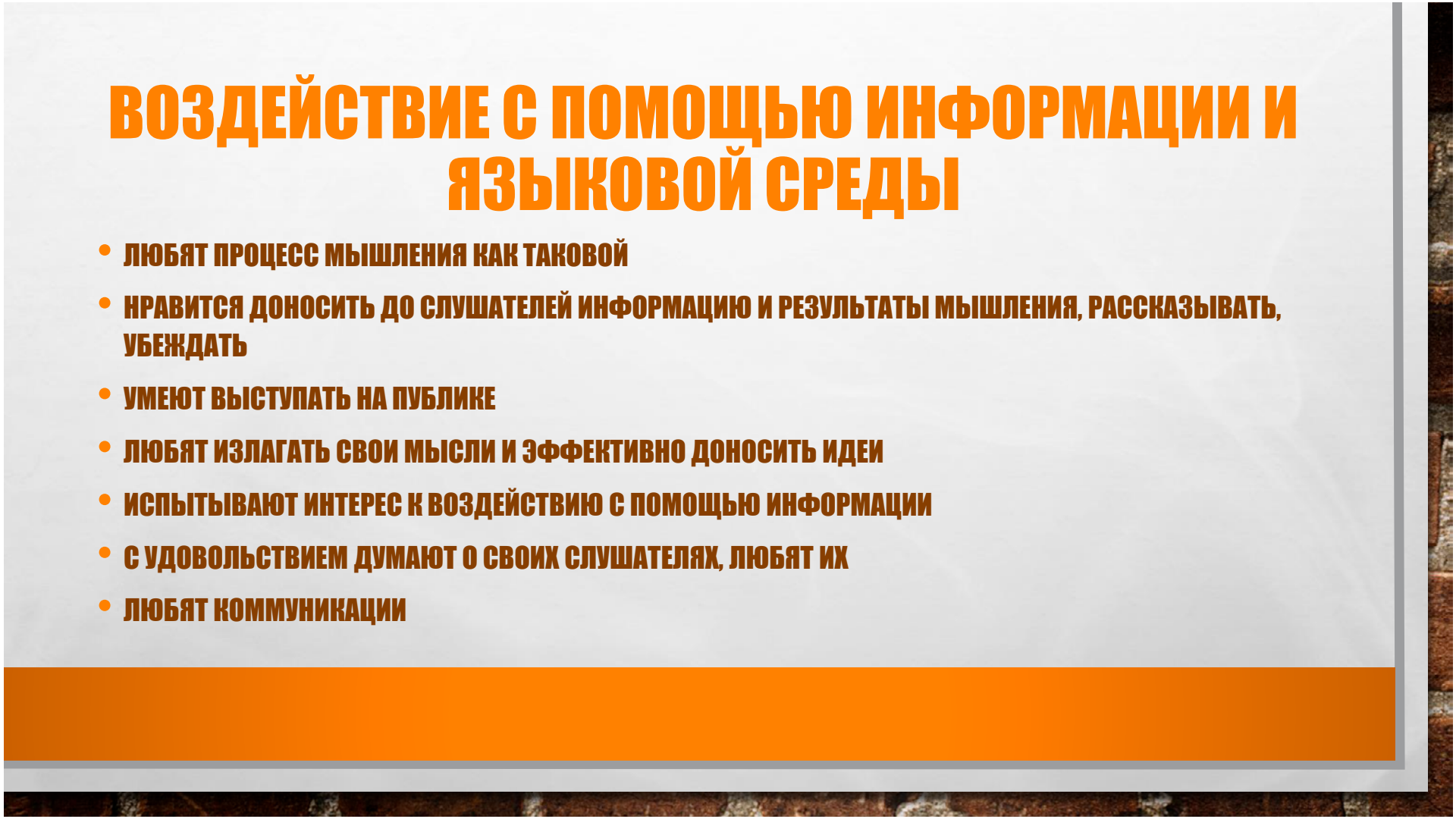
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

10/13



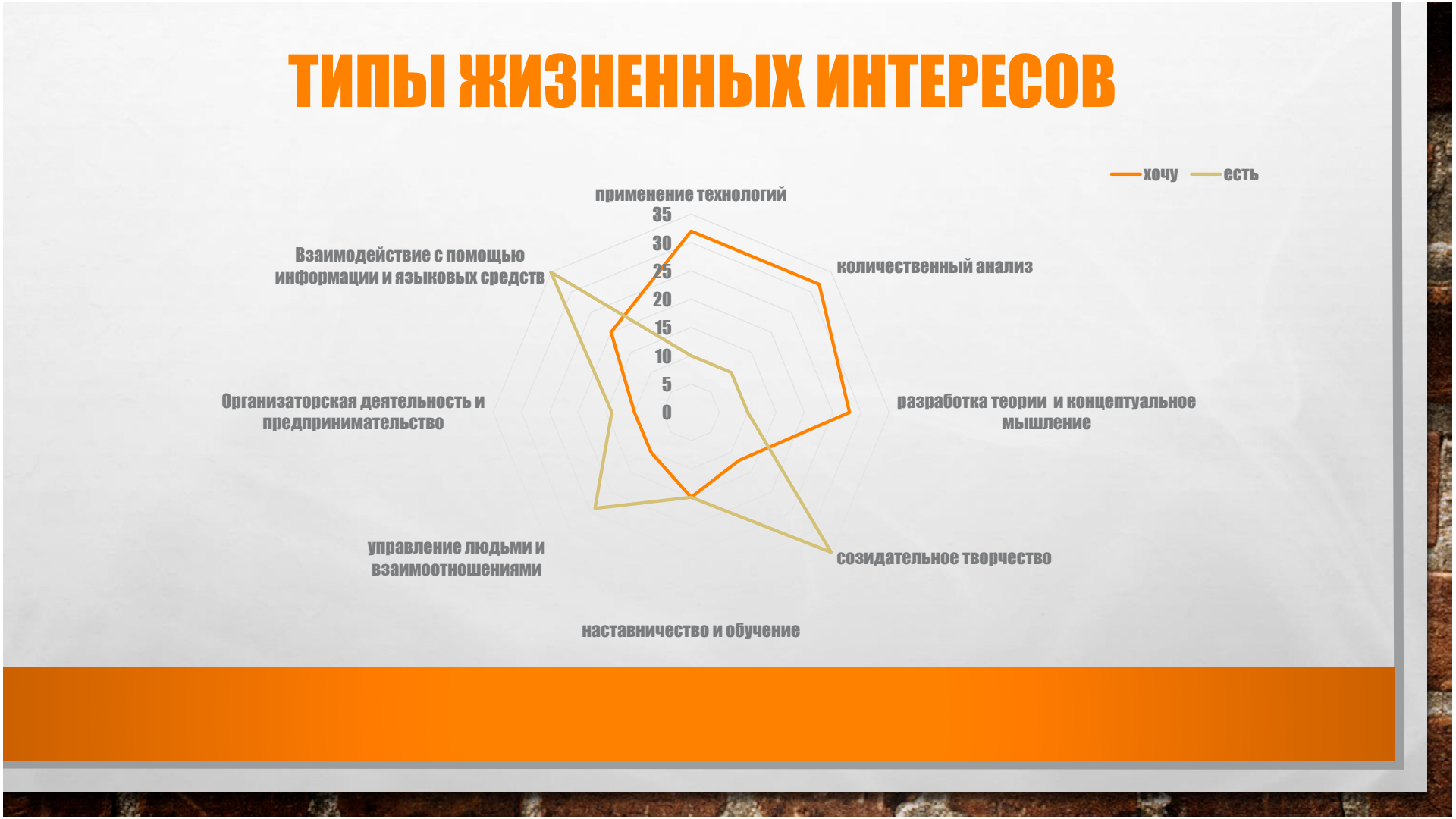
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

11/13



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

12/13



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

13/13

ОВСЯНИК ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВНА

ДОКТОР ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ НАУК,

ПРОФЕССОР ГУП. РЭУ

WWW.OLGA-OVSIANIK.RU

+7(977)544-04-07

OVSIANIK@MAIL.RU

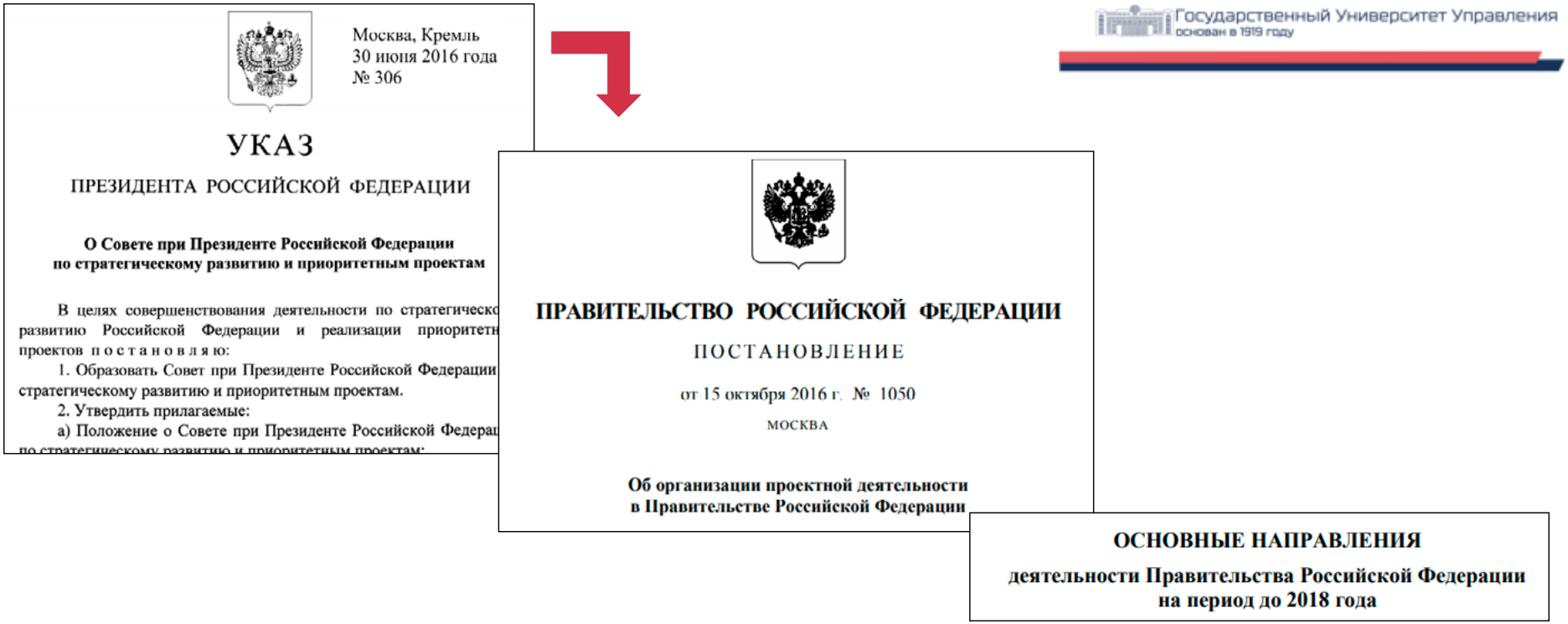
WWW.YOUTUBE.COM/@USER-WY4BY9FQ7M/FEATURED



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Гегедюш Н.С.

«Проектные компетенции как потенциал личностно-профессионального развития государственных и муниципальных служащих»



Москва, Кремль
30 июня 2016 года
№ 306

УКАЗ

ПРЕЗИДЕНТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам

В целях совершенствования деятельности по стратегическо развитию Российской Федерации и реализации приоритетн проектов п о с т а н о в л я ю:

1. Образовать Совет при Президенте Российской Федерации стратегическому развитию и приоритетным проектам.

2. Утвердить прилагаемые:

а) Положение о Совете при Президенте Российской Федерац по стратегическому развитию и приоритетным проектам;

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПОСТАНОВЛЕНИЕ

от 15 октября 2016 г. № 1050

МОСКВА

Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2018 года

Государственный Университет Управления
основан в 1919 году

- Повышение качества государственного управления будет достигнуто за счет:

… внедрения в деятельность органов власти методов проектного управления».

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

2/10

СРАВНЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Государственный Университет Управления
основан в 1919 году

ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ от 15.10.2016 № 1050

II. Временные органы управления проектной деятельностью

- Куратор
- Проектный комитет
- Функциональный заказчик
- Старшее должностное лицо
- Руководитель проекта (программы)
- Администратор проекта (программы)
- Рабочие органы проекта (программы)

ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ от 31.10.2018 № 1288

IX. Руководитель национального проекта, руководитель федерального проекта, руководитель ведомственного проекта

X. Администратор национального проекта, администратор федерального проекта, администратор ведомственного проекта

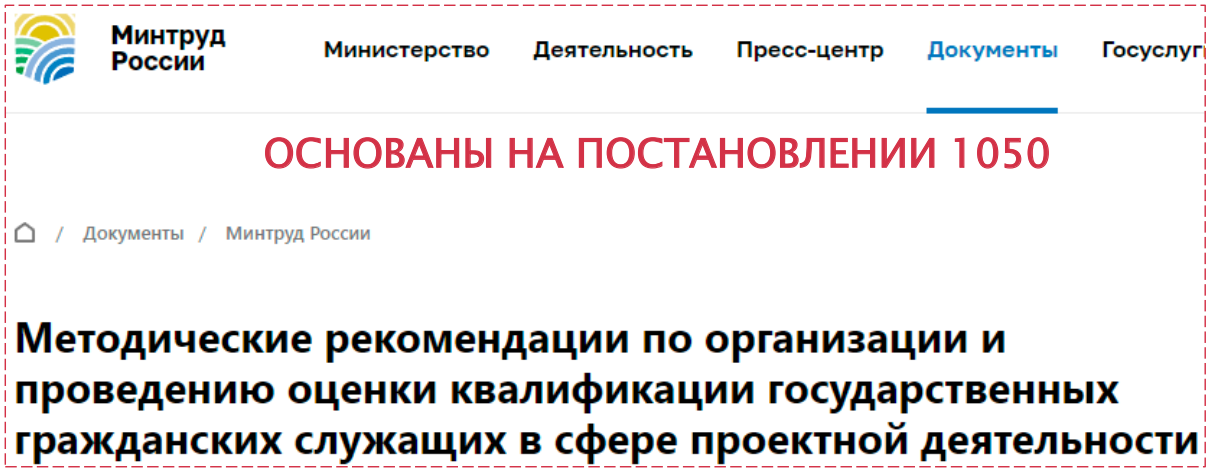
XI. Участники национального проекта, участники федерального проекта, участники ведомственного проекта

Пункт 24. Назначение старшего ДЛ, руководителей проекта и рабочих органов проекта – соблюдение **требования к уровню их квалификации в сфере проектного управления, учет личностных компетенций, в т.ч. лидерских качеств**, опыта успешной реализации проектов, уровня занимаемой должности, доступ к экспертизе в предметной области проекта (программы), понимание целей проекта (программы) и нацеленность на их достижение и другие.

Требования к уровню квалификации в сфере проектного управления разрабатывает федеральный проектный офис и утверждает президиум Совета.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

3/10



Оценка квалификации – процесс определения наличия у гражданского служащего компетенций, необходимых для осуществления проектной деятельности.
Форма – ЭКЗАМЕН
Итог – бессрочный сертификат
Оценщик – ЦПМ РАНХиГС

Старшее должностное лицо, Руководитель проекта, Руководитель рабочего органа, Администратор, Руководитель и Сотрудник проектного офиса, Участник проекта

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

– индивидуальные особенности личности, проявляемые в поведении гражданского служащего – участника проектной деятельности и отражающие **жизненные ценности, знания и умения, которые необходимы для эффективного и результативного осуществления проектной**

ПРИКЛАДНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

– проявляемые в поведении характеристики, отражающие **знания и умения** гражданских служащих – участников проектной деятельности, **необходимые для эффективного и результативного осуществления проектной деятельности в соответствии с выполняемой ролью в**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Персональные и управленческие компетенции	Минимальный балл выраженности				
	Старшее должностное лицо проекта	Руководитель проекта, руководитель проектного офиса	Руководитель рабочего органа проекта	Администратор проекта, проектного офиса	Участник проекта
Лидерство	3	2	2	1	1
Стратегическое мышление	2	2	1	1	0
Принятие управленческих решений	3	3	2	2	1
Персональная эффективность	2	2	2	2	2
Командное взаимодействие	2	2	2	2	2
Гибкость и готовность к изменениям	2	2	2	2	2
ИТОГО					

3 – Экспертный уровень «Могу научить»
2 – Квалифицированный уровень «Применяю»
1 – Базовый «Понимаю»
0 – Нулевой «Не применяю»

САМООЦЕНКА

ТЕСТИРОВАНИЕ

ПРИКЛАДНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ
Организация проекта, управление заинтересованными сторонами проекта
Управление выгодами проекта
Управление содержанием проекта
Управление сроками проекта
Управление финансами проекта
Планирование и контроль проекта
Управление изменениями в проекте
Управление рисками и возможностями проекта
Управление ресурсами проекта
Управление коммуникациями и знаниями проекта
Управление качеством проекта

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

5/10

ПОСТАНОВЛЕНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ от 31.10.2018 № 1288

Работа с проектами в органах власти автоматизирована, не требует творческого подхода, но требует навыков работы с ИС

- Формирование, согласование (одобрение), утверждение и представление паспортов и запросов на изменение паспортов региональных проектов, отчетов о ходе реализации таких проектов по решению высшего исполнительного органа субъекта Российской Федерации или высшего должностного лица субъекта Российской Федерации может **осуществляться в системе "Электронный бюджет"** или **в государственных информационных системах** субъекта Российской Федерации и (или) иных информационных системах исполнительных органов субъектов Российской Федерации …
- Информационное взаимодействие между участниками проектной деятельности в соответствии с функциональной структурой проектной деятельности по вопросам реализации проектов **осуществляется в подсистеме "Система взаимодействия проектных офисов" системы "Управление"**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Федеральное агентство железнодорожного транспорта

Главный специалист–эксперт отдела государственных программ и инвестиционных проектов (70–80 тыс.руб. на руки)

Требования:

- Опыт государственной гражданской службы не менее 1 года;
- Образование в сфере финансов предпочтительно;
- Грамотная письменная и устная речь;
- Уверенный пользователь ПК (Word, Excel, Power Point);
- **Опыт работы с национальными проектами;**
- Умение работать с большим объемом информации (анализировать и систематизировать);
- **Опыт работы в подсистеме управления государственными программами ГИИС «Электронный бюджет»;**
- **Умение формировать ФАИП,**
- **Знание распоряжения Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363–р, от 30.09.2018, постановления от 31.10.2018 № 1288**
- Внимательность, стрессоустойчивость,

Начальник отдела государственных программ и инвестиционных проектов (100 – 120 тыс.руб. на руки)

Требования:

- Опыт государственной гражданской службы не менее 1 года;
- Образование в сфере экономики, финансов предпочтительно;
- Грамотная письменная и устная речь;
- Уверенный пользователь ПК (Word, Excel, Power Point);
- **Опыт работы с национальными проектами;**
- Умение работать с большим объемом информации (анализировать и систематизировать);
- **Опыт работы в подсистеме управления государственными программами ГИИС «Электронный бюджет»;**
- **Умение формировать ФАИП,**
- Внимательность, стрессоустойчивость, ответственность, коммуникабельность.
- **Формирование, согласование стратегических**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Федеральная налоговая служба (ФНС России)

Консультант отдела методологии единого регистра населения (70 тыс. на руки)

Требования:

- системное мышление и аналитический склад ума, умение аргументировано излагать позицию, умение работать в команде;
- знание порядка разработки и согласования нормативных правовых актов;
- навык написания официальных писем;
- знание основ информационных технологий, **основ управления проектами и описания бизнес-процессов;**
- навыки организации совещаний (согласование времени проведения, состава участников, подготовка / разработка материалов);
- **приветствуются навыки работы в системах планирования и управления проектной деятельностью (jira, confluence), работы по методологии Agile и Scrum;**
- приветствуется опыт работы в СЭД IBM Lotus

Консультант отдела контроля технологических процессов УРН ФНС России (75 – 80 тыс руб. на руки)

Требования:

- Наличие высшего образования по специальности, направлению подготовки: «Государственное и муниципальное управление», «Государственный аудит», «Менеджмент», «Управление персоналом», «Экономика», «Бизнес-информатика», «Управление в технических системах», «Управление качеством», «Системный анализ и управление», «Юриспруденция»
- Знание основ информационных технологий, навыки ведения официальной и рабочей переписки, **разработки и согласования проектной документации.**
- Грамотный пользователь ПК, знание основных офисных приложений.
- Коммуникабельность. Навыки публичных выступлений.
- Готовность к большим объёмам работы.
- Требования к наличию стажа работы по специальности не предъявляется.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

8/10

Счетная палата Российской Федерации

Ведущий инспектор инспекции по науке и высшему образованию

Требования:

- Высшее образование (экономическое, финансовое, юридическое, социологическое, политологическое, техническое, инженерно-техническое, управленческое образование);
- Опыт работы в консалтинговых компаниях, ведущих экспертно-аналитических центрах, научных и технологических фондах, ведущих вузах, профильных органах власти сферы науки и образования в аналогичной должности от 3-х лет;
- Опыт работы и понимание особенностей развития сфер образования, науки;
- Знание основ и методов стратегического анализа и планирования, финансового анализа и планирования;
- **Знание муниципального и государственного управления, проектного управления, бюджетного процесса;**
- Владение современными эконометрическими пакетами (STATA, Eviews, Matlab, SPSS и другие);
- Базовые навыки программирования (Python, Stata и другие).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

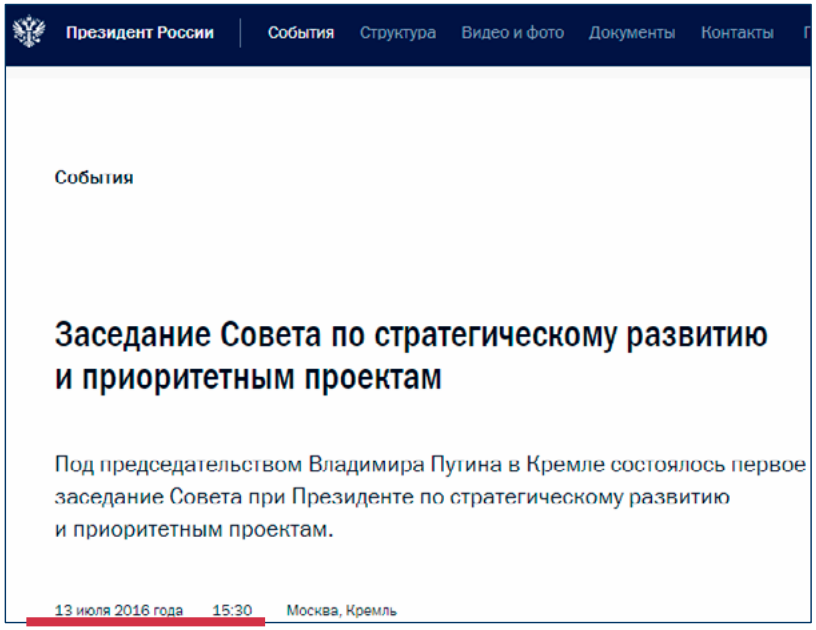
ВЫВОДЫ

- Требования к гражданским служащим – участникам проектной деятельности различны в зависимости от отраслевой специфики конкретного органа власти, а не только от роли в проекте;
- Требования к гражданским служащим – участникам проектной деятельности зависят от степени участия ОИВ в реализации федеральных проектов;
- Проектные навыки все больше выражаются в способности работать с государственными информационными системами, умением осуществлять контроль и координацию деятельности участников, т.е. приобретают процессный характер,
- Проектные знания, умения и навыки все больше сливаются с управленческими компетенциями и **утрачивают уникальность!**

- *ГИПОТЕЗА на перспективу:* Проектные компетенции гражданских служащих – участников проектной деятельности мало значимы для потенциального трудоустройства в организациях коммерческого сектора.
- НО они востребованы и бесценны на муниципальном уровне!

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

10/10



Необходимо максимально сконцентрировать финансовые, административные, управленческие ресурсы, усилить ответственность за решение поставленных задач, увеличить отдачу от использования финансовых ресурсов.

В рамках решения конкретных задач нужно внедрять современные управленческие технологии, распространять, как я уже сказал, лучшие практики, выстраивать механизмы подготовки кадров и привлекать людей с проектным мышлением.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Кучина Т.И.

«Глубинные сценарии и профессиональная успешность мужчин периода средней взрослости»

В мире неопределённости

Проблема неопределенности получила осмысление в ряде концепций:

- И.Р.Пригожин «Порядок из хаоса» (Пригожин, Стенгерс, 1986), «Философия нестабильности» (Пригожин, 1991).
- «Общество риска: на пути к другому модерну» (Бек, 2001).
- Н.Н.Талеб «Антихрупкость: Как извлечь выгоду из хаоса» (Талеб, 2013) и «Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости» (Н.Н. Талеб, 2015).

Жан-Франсуа Лиотар

«Человечество в ответ на рост неопределенности, сложности и разнообразия все более дифференцируется на людей, готовых воспринимать сложное, и людей, склонных к упрощению реальности»…

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

- Различные подходы в изучении архетипов представлены психологическими концепциями (Э. Дюркгейм, Л. Леви-Брюль, К. Леви-Стросс, Э. Нойман, Д. Хиллман, З. Фрейд, К. Г. Юнг В. В. Козлов, В. В. Зеленский и др.), и философскими (И. Кант, Э. Кассирер, А. Ф. Лосев, Ф. Шеллинг, М. Элиаде и др.).

- В.В. Козлов выделяет кроме архетипов Анимы, четыре архетипа Анимуса, которые можно соотнести с гендерной идентичностью мужчин – Маг, Воин, Возлюбленный и Правитель, и которые характеризуют глубинные сценарии мужчин.
- Е.Е. Сапогова акцентирует внимание на нескольких очевидных признаковых зонах маскулинных концептов, на так называемой «ядерной» мужской архетипической тройке: отцовство (архетип Отца); сила (архетип Воина); власть (архетип Вождя) (Сапогова, 2013).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

- Профессиональная успешность выражается в устойчивом достижении существенных социальных и личностных результатов специалиста на профессиональном поприще и наряду с наличием профессиональной компетентности предполагает готовность к профессиональному росту, к необходимым личностным изменениям.

Гипотеза исследования

- Ведущими гендерными архетипами, определяющими глубинные сценарии, профессионально успешных мужчин периода ранней взрослости являются гендерные архетипы «Маг – раджас», «Маг – тамас»;
- ведущими архетипами профессионально успешных мужчин периода средней взрослости являются гендерные архетипы «Царь-раджас», «Царь-сатьва», Царь-тамас.
- Существует связь между профессиональной успешностью мужчин и транситуационным локусом контроля.
- У профессионально успешных мужчин высокий уровень толерантности к неопределённости.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Характеристика выборки

- В исследовании приняли участие две группы профессионально успешных мужчин: 46 человек 28-35 лет (M=30), т.е. периода ранней взрослости, и 50 человек 45-50 лет (M=46,2), т.е. периода средней взрослости, согласно возрастной периодизации по Г. Крайг.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Методики исследования

Методики исследования:

1. Авторский опросник «Профессиональная успешность». Опросник использовался для подтверждения уровня профессиональной успешности. На первом этапе опросник включал 56 утверждений, по семь на каждую из 8-ми шкал. Использовались как прямые, так и обратные формулировки утверждений. В дальнейшем был применён метод компетентных судей (N=6), количество утверждений было сокращено до 48. Были предложены следующие варианты ответа: «да» – 2 балла, возможно – 1 балл, нет – 0 баллов. Внутренняя согласованность проверялась с помощью коэффициента Альфа Кронбаха, не менее 0,672.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Методики исследования

- Тест «Анимус» В.В. Козлова (Тест "ЛОКАА".), направленный на выявление архетипических глубинных сценариев.
- Гендерная концептосфера мужчины» анализировалась с помощью материалов, предложенных Е.Е. Сапоговой.
- «Опросник жизненных ориентаций» Е. Ю. Коржовой;
- Опросник толерантности-интолерантности к неопределенности Т.В. Корнилова

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Профессиональная успешность





СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Гендерные концепты

- Сравнительный анализ исследуемых групп при помощи критерия Фишера выявил статистически значимые различия по следующим концептам: «деньги» (при $p \leq 0,05$), «отцовство» (при $p \leq 0,05$), «работа» (при $p \leq 0,05$), «ответственность» (при $p \leq 0,01$), «ответственность за семью» (при $p \leq 0,001$), «мудрость» (при $p \leq 0,01$), «традиционная семья» (при $p \leq 0,01$), которые оказались более значимыми для мужчин *периода средней взрослости*.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Гендерные концепты

- У мужчин *периода ранней взрослости* более высокие показатели по следующим мужским концептам: «помощь своему ребенку» (при $p \leq 0,01$), «заботливость» (при $p \leq 0,01$), «внешний вид» (при $p \leq 0,01$), «эгалитарная семья» (при $p \leq 0,01$). По концепту «карьера» статистически значимых различий получено не было.

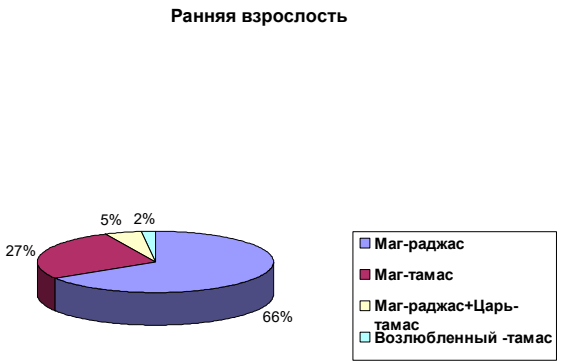
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

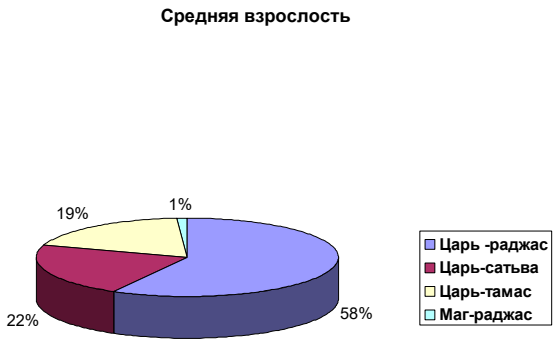
Гендерные концепты

- Представления профессионально успешных мужчин периода ранней и средней взрослости складываются вокруг традиционной гендерной **архетипической «триады» отцовства, силы и власти**, но анализ концептов показал, что для профессионально успешных мужчин периода **ранней взрослости характерны андрогинные ценности** в отличие от профессионально успешных мужчин периода **средней взрослости, для которых более характерна манифестация маскулинности.**

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Процентные показатели по методике В.В. Козлова





СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Показатели взаимосвязи

Показатели взаимосвязи профессиональной успешности с гендерными архетипами мужчин периода ранней взрослости	
Гендерные архетипы	**Профессиональная успешность**
Маг-раджас	0,491, p≤0,001
Маг-тамас	0,425, p≤0,01

Показатели взаимосвязи профессиональной успешности с гендерными архетипами мужчин периода средней взрослости	
Гендерные архетипы	**Профессиональная успешность**
Царь-раджас	0,469, p≤0,001
Царь-сатьва	0,394, p≤0,001
Царь-тамас	0,332, p≤0,01

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Методика Е.Ю. Коржовой

- Выявлена статистически значимая связь между профессиональной успешностью и трансситуационным локусом контроля (R=0,278, p≤0,01); профессиональной успешностью и общим показателем субъект-объектных ориентаций (R=0,225, p≤0,05 (для всей выборки).
- У мужчин средней взрослости показатель по трансситуационному локусу контроля достоверно выше в отличие от группы профессионально успешных мужчин ранней взрослости (M=96, при p≤0,05),

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Опросник толерантности-интолерантности к неопределенности Т.В. Корнилова

Высокий уровень толерантности к неопределённости (63 балла – ранняя взрослость; 69 баллов – средняя взрослость).

Выявлена статистически значимая связь между профессиональной успешностью и толерантностью к неопределённости (R=0,285, p≤0,01)(для всей выборки).

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Выводы

- Ведущими гендерными архетипами профессионально успешных мужчин периода ранней взрослости являются гендерные архетипы «Маг-раджас», «Маг-тамас».
- Ведущими архетипами профессионально успешных мужчин периода средней взрослости являются гендерные архетипы «Царь-раджас», «Царь-сатьва», «Царь-тамас».
- Профессионально успешные мужчины ранней и средней взрослости различаются по значимым для них гендерным концептам. Для профессионально успешных мужчин ранней взрослости характерны андрогинные ценности в отличие от профессионально успешных мужчин средней взрослости, для которых более характерна манифестация маскулинности.
- Существует связь между профессиональной успешностью мужчин и трансситуационным локусом контроля, общим показателем субъект-объектных ориентаций.
- Существует связь между профессиональной успешностью и толерантностью к неопределённости.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

Долгов М.В.

«Оценка актуального состояния команд по модели 5 F»

Содержание

1 Проблематика

2 Актуальные исследования

3 Предстоящие шаги исследований

Проблематика:

1. По результатам оценки ведущих мировых аналитических агентств мира с начала 21 века начался нарастающий тренд в области изменения системы менеджмента как в бизнесе, так и в системе государственно – муниципального управления. В новых условиях меняющегося мира иерархические структуры не отвечают требованиям к качеству и скорости выработки и реализации управленческих решений.

2. Для России актуальность повышения производительности, путем вовлечения и развития инициативы людей, кратного усиления лидерского потенциала, создания системы преемственности стоит очень остро. Особенно для бизнеса и системы государственно – муниципального управления.

3. Не смотря на то, что количество работ по теме «команда» достаточно обширно, инструментов для оценки актуального состояния команд, позволяющих построить системную работу по их развитию, практически нет. Предлагаемые подходы, как правило, не учитывают часть параметров командной работы, их взаимосвязь и последовательность развития.

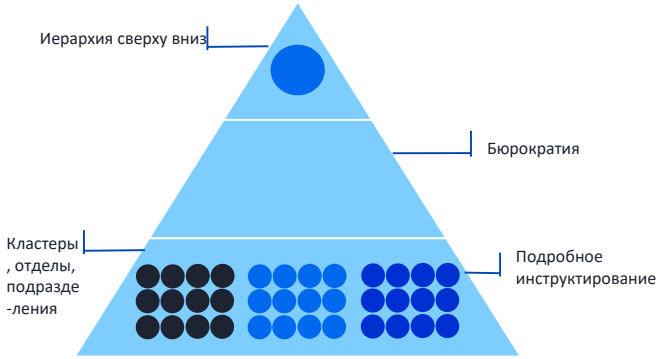
4. В сложившейся актуальной ситуации в России и вокруг нее, повышается запрос на методы и технологии, учитывающие особенности Российской культуры, что обеспечило бы возможность их применения и достижения результатов развития команд в отечественной системе ценностей.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

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

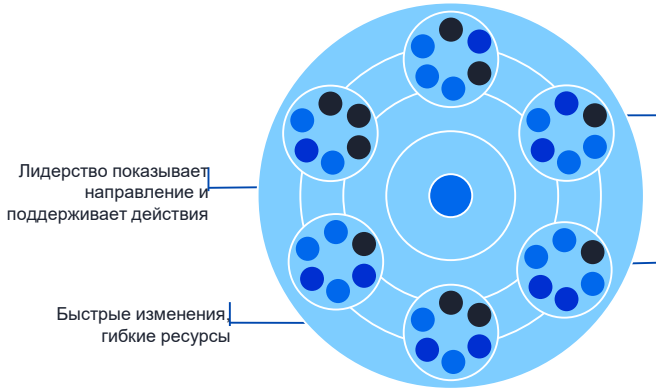
Проблематика:

Организации как гибкие машины для...



- **Организации как “машины”** с жестко закодированными инструкциями и жестким планом
- Лидеры, которые **делегируют задачи и инструкции**
- **Защита** большинства сотрудников организаций от источников стресса и сложностей
- **Оптимизация** для достижения заданных результатов и планов

Организации как органические системы



- **Организации как органические системы**, в которых люди быстро и эффективно сотрудничают вокруг задач и проектов
- **Лидеры как катализаторы**, которые указывают направление и настраивают систему, позволяющую людям эффективно выполнять свою работу
- Удержание для всех некоторого уровня неопределенности и стресса, чтобы помогать расти и оставаться гибкими
- Оптимизация подверженности неожиданным событиям

Проблематика:

МНЕНИЕ МИРОВЫХ ЭКСПЕРТОВ

5 уровней командного мышления:

Экосистема - определите команды, у которых есть понятные цели и контекст, в котором они работают как внутри организации, так и за ее пределами, включая клиентов, партнёров и общество

Организация - создайте сеть команд и поощряйте кросс-функциональное взаимодействие и принятие решений

Команда - создавайте команды, которые могут сотрудничать и работать гибко

Лидер - выбирайте и развивайте лидеров, у которых есть фокус на развитие и которые создают условия для команд быть открытыми, гибкими и эффективными.

Человек - помогайте людям сменить фокус с подъема по карьерной лестнице на рост благодаря опыту, делайте это с помощью системы вознаграждения и обучения.



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

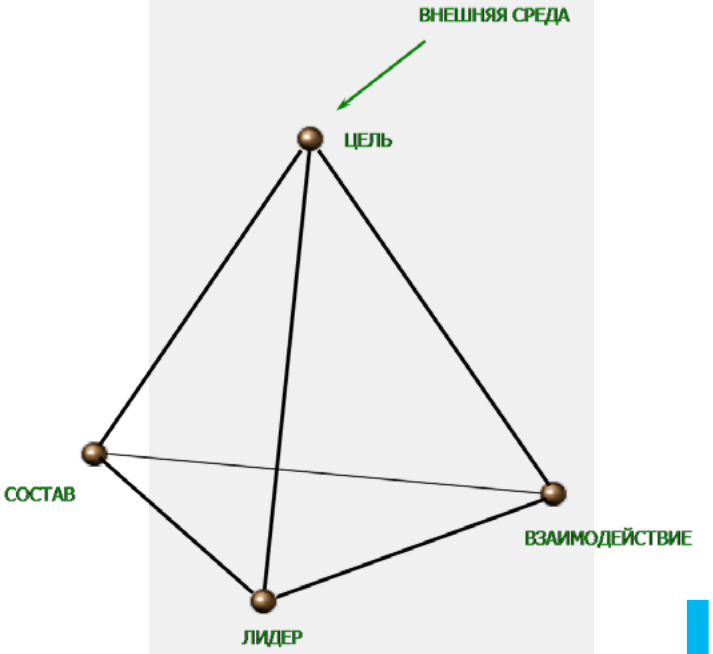
Актуальные исследования:

КОМАНДА – это группа единомышленников с ярко выраженной специализацией, объединенная единой целью, авторитетом Лидера,

обладающая стандартами взаимодействия и ясным пониманием кто и что делает в каждый момент времени

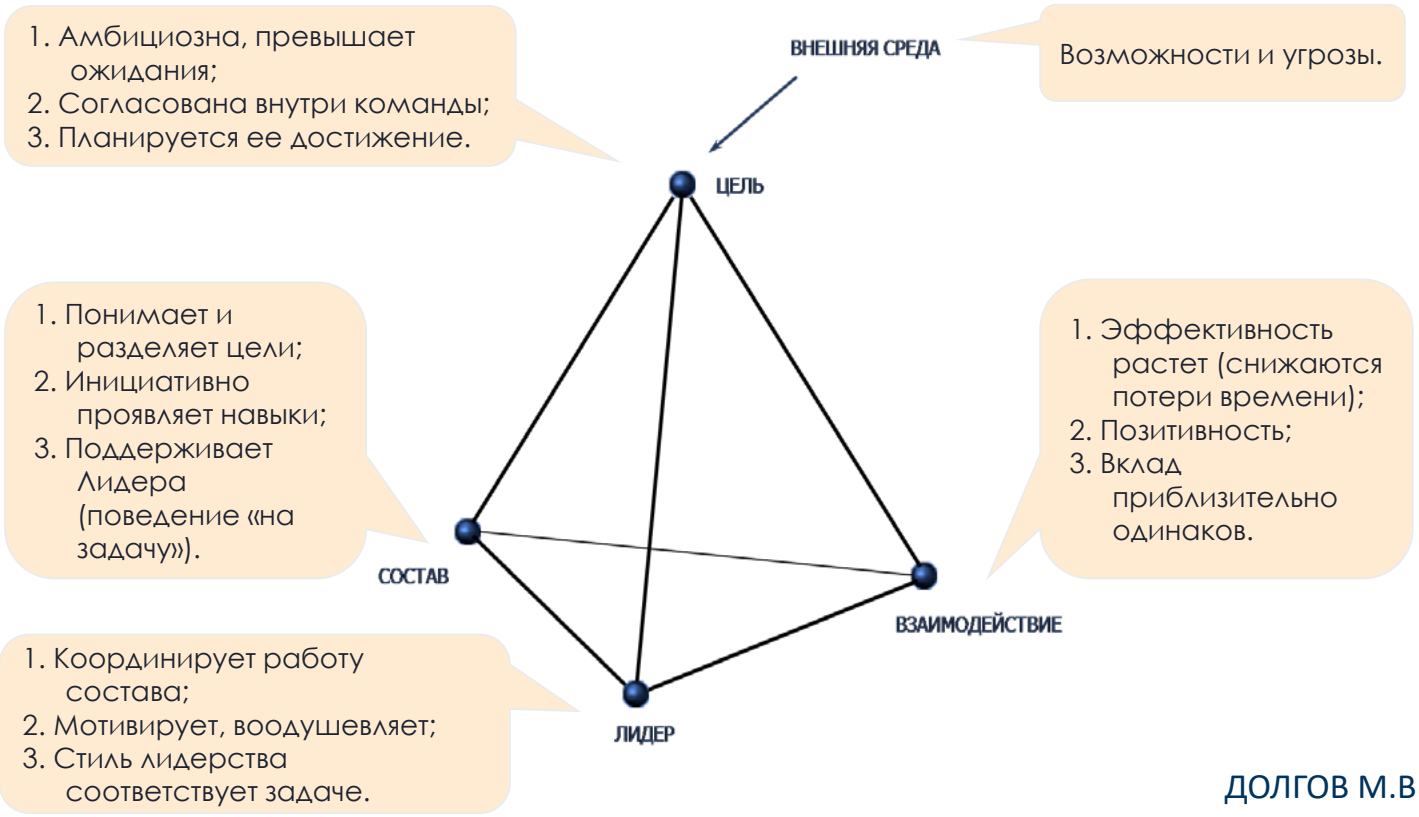
для достижения общего контрастного результата.

Модель 5F
(Максим Долгов, 2002 год)



СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

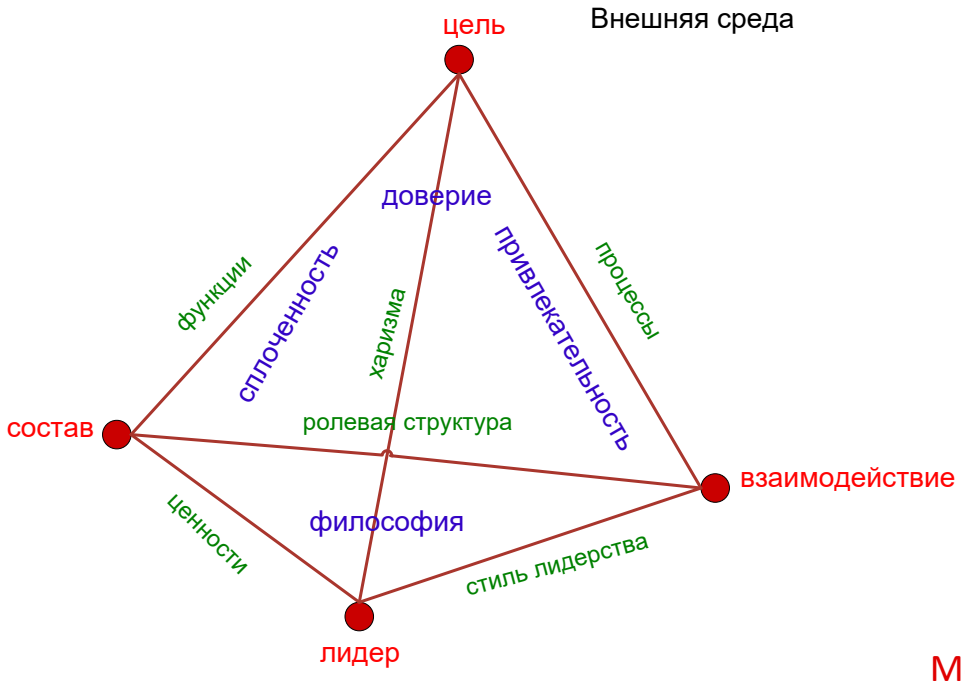
Модель 5F: Геометрия команды, создающая энергию



ДОЛГОВ М.В., 2022Г.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Актуальные исследования:



Модель 5F
(Максим Долгов, 2002 год)

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

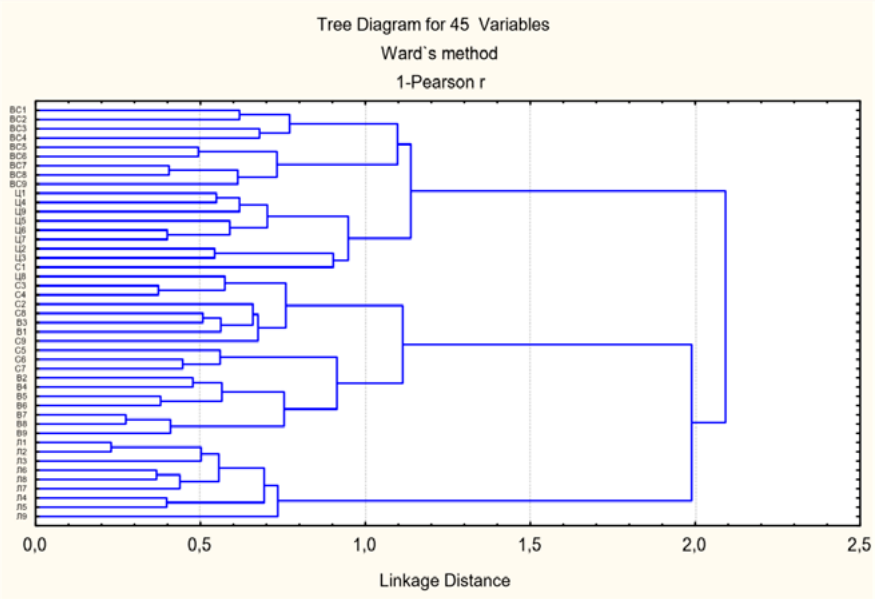
СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

Актуальные исследования:

Высокая корреляция вопросов между собой говорит о том, что методика замеряет один параметр, который можно называть Качество командной работы,

Отчетливо выделяются содержательные шкалы отражающие составляющие качества командной работы.

Их измерение и интерпретация полезны для определения областей улучшения работы конкретной команды.



Для проверки гипотез использовали результаты опроса 1000 человек из различных команд

10

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

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

Актуальные исследования:

Все вопросы значимо положительно коррелируют между собой. Это говорит о том, что опросник измеряет один фактор, при этом 5 факторов заложенных в опросник статистически различимы.

Шкалы опросника значимо положительно коррелируют с оценкой эффективности команд, данной их лидерами

Опросник 5F соответствует психометрическим требованиям:

- шкалы опросника согласованы
- шкалы "Внешняя среда", "Состав", "Взаимодействие" образуют конструкты в опроснике, которые значимо связаны с оценкой лидеров команд, что подтверждает их конструктную валидность
- опросник обладает критериальной валидностью

Шкалы "Лидер" и "Цель" требуют дальнейшей доработки, уточнения формулировок некоторых вопросов.

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

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

10/11

Актуальные исследования:

Критерии оценки команд:

Объем: Команда всегда выполняет объем запланированных работ

Срок: Запланированные работы выполняются вовремя, сроки соблюдаются

Процесс: Процессы и стандарты, принятые в команде, полностью вас устраивают

Конфликтность: Уровень конфликтности в команде минимальный, конфликты оперативно разрешаются

Сложность : Сложность задач, успешно решаемых командой (при сопоставимых ресурсах) постоянно возрастает

Correlations (Лист1 in 5F1.5 и 5 доп вопросов Сумм)
Marked correlations are significant at p < ,05000
N=107 (Casewise deletion of missing data)

Variable	Объем	Срок	Процесс	Конфл	Сложность
ВС	0,434787	0,405843	0,581948	0,349412	0,495989
Ц	0,503228	0,581772	0,560516	0,376717	0,650765
Л	0,340611	0,488916	0,499126	0,350322	0,437825
С	0,416850	0,566877	0,541346	0,440346	0,568415
В	0,465649	0,581865	0,596958	0,500041	0,553111
Сум	0,502106	0,612947	0,646439	0,470355	0,628784

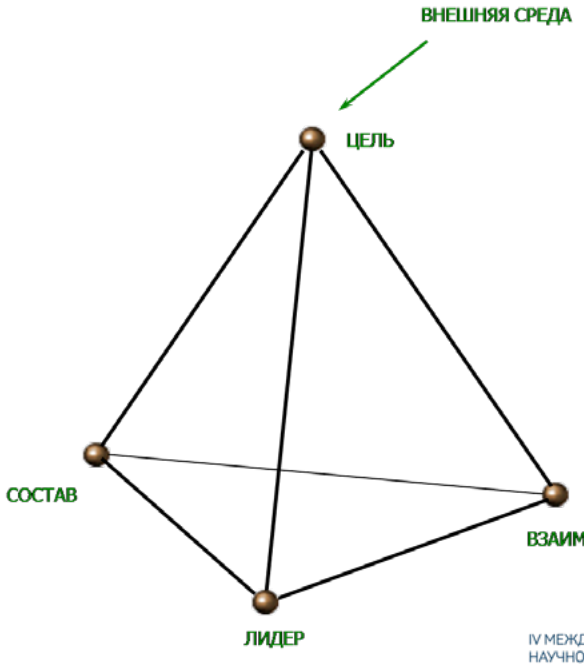
IV МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ
ЛИЧНОСТЬ В СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ
23–24 МАРТА 2023 ГОДА
ОНЛАЙН-ФОРМАТ

Предстоящие шаги исследований:

1. Доработка вопросов опросника – сделано для бизнеса Нужна доработка 3-х вопросов) – завершить в июне 2023.

2. Провести анализ вопросов версии ГМУ и провести коррекцию – закончить июнь 2023.

3. Провести оценку и анализ результатов оценки 12 – 20 команд бизнеса и 12-20 команд ГМУ (около 500 участников) – сентябрь 2023



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

СОДЕРЖАНИЕ
ПРЕДЫДУЩАЯ
СЛЕДУЮЩАЯ

ЛИЧНОСТЬ:
РЕСУРСЫ И ПОТЕНЦИАЛ

ДАЙДЖЕСТ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ ПСИХОЛОГИИ

Материалы подготовили Е. Селезнева и З. Гояева

В рубрике «Дайджест исследований в области психологии» приводится обзор публикаций наших российских и зарубежных коллег. Мы надеемся, что даже краткий дайджест поможет заинтересованным специалистам и практикам найти необходимые статьи и темы, получить контакты для развития своих исследований или своей деятельности!

Ценность общественного служения в представлениях госслужащих

С целью выявления представлений современных российских государственных служащих о ценности общественного служения доктором психологических наук, профессором Селезневой Е.В. было проведено исследование, участниками которого стали 219 руководителей региональных и муниципальных органов государственного управления. Контент-анализ позволил выделить семь групп ценностей современных госслужащих. Чаще других назывались ценности ответственного и качественного исполнения профессиональных обязанностей, на втором и третьем местах ценностей общественной пользы (в которую входит, в частности, ценность общественного служения) и ценности творческой деятельности. Содержание группы ценностей общественной пользы, помимо ценности общественного служения, составляют ценности альтруизма, гуманизма, патриотизма и справедливости. Результаты исследования показывают, что представления об этих ценностях находятся на периферии представлений участников исследования о наиболее значимых ценностях. В то же время анализ показывает, что ценность общественного служения выражена сильнее, чем все остальные ценности, входящие в группу.

Подробнее: Селезнева Е.В. Представления российских государственных служащих о ценности общественного служения // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 96. С. 88-103. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2023/vipusk__96._fevral_2023_g./soziologija_upravlenija/selezneva.pdf

Ценности граждан и восприятие ими личности политического лидера

От личности политика, особенно лидера, зависит не просто политическая жизнь страны, но и жизнь граждан. Безусловно, то, какие личностные особенности предпочитают видеть в политиках-лидерах граждане, заслуживает отдельного внимания. Так, группа исследователей из НИУ ВШЭ (Подольский Д.А., Ермолаева М.В.) и АНО «Уральский центр мониторинга и аналитики “Общественная инициатива”» (Саитова Э.Ф.) решила выяснить, взаимосвязаны ли ценностные приоритеты граждан и восприятие ими личности политического лидера; и если да, то как. Результаты исследования, в котором приняли участие 256 человек, подтвердили, что такая взаимосвязь существует. Опрошенные были разделены на 2 группы в зависимости от их жизненных приоритетов: тех, кому важнее духовное состояние и получение эмоционального удовлетворения от жизни (для таких людей более значимы семейные ценности, здоровье, саморазвитие, духовное развитие) и преследующих «деятельностные», содержательные ценности (карьера, финансы). Респонденты из первой группы склонны обращать внимание на такое качество личности политика, как его чувство юмора; а те из них, кому меньше 30 лет, обращают внимание на умение политика оперативно действовать в непредвиденных ситуациях, честность, желание помогать

людям, доброту и мягкость. Респондентов второй группы совсем не привлекает желание помогать людям как характеристика политического деятеля. Карьеристы-женщины также не обращают внимания на честность.

Подробнее: Подольский Д.А., Ермолаева М.В., Саитова Э.Ф. Ценностные приоритеты граждан как фактор восприятия личности политического лидера // Мир психологии. 2021. № 4(107). С. 170-179. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_47920697_47515237.pdf

Компетенции и ПВК руководителей высшего звена

Успешность организации во многом зависит от успешности руководителя. Успешность руководителя во многом определяется уровнем его управленческой компетентности. Исследование коллектива ученых из Северо-Западного института управления РАНХиГС, в котором приняли участие 348 руководителей в органах исполнительной власти (102 из которых руководители высшего звена), показало, какие из компетентностей наиболее и наименее развиты у руководителей. Т.Н. Куликова, В.Н. Софьина, М.Е. Макарова пришли к выводу, что наиболее развитой компетенцией у руководителей высшего звена в системе государственной службы является «Деловое общение», при этом у женщин-руководителей данный показатель был выше, чем у мужчин-руководителей. Наименьшую позицию в оценке уровня среднего показателя заняла компетенция «Управление проектами», причем у мужчин-руководителей она проявлена больше, чем у женщин. Контент-анализ уровня значимости исследуемых компетенций и ПВК для самих руководителей исполнительных органов власти показал, что у них востребованы следующие качества: эмоциональная устойчивость, патриотизм, коммуникативность, стремление к лидерству.

Подробнее: Куликова Т.Н., Софьина В.Н., Макарова М.Е. Психологическая оценка развития управленческой компетентности руководителей высшего звена // Современное образование: содержание, технологии, качество. 2020. Т. 1. С. 557-559. URL: https://sto.etu.ru/assets/files/2020/sbornik-sto_2020.pdf

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